

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

TYÖKYKYRISKIENHALLINTA OSANA STRATEGISTA HYVINVOINTIA

Vakuutustiede
Pro Gradu tutkielma
Elokuu 2018
Lassila Riitta

Ohjaaja:
Koskinen Lasse

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu: vakuutustiede
Tekijä:	LASSILA, RIITTA
Tutkielman nimi:	Työkykyriskienhallinta osana strategista hyvinvointia
Pro gradu -tutkielma:	94 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Elokuu 2018
Avainsanat:	työkykyriskienhallinta, strateginen hyvinvointi, työkyvyttömyyseläkemaksu, työtapaturma- ja ammattitautivakuutusmaksu, sairausvakuutusmaksu, työterveyshuolto, työeläkeyhtiö, vahinkovakuutusyhtiö

Terveys ja työkyky ovat ihmisen ja työelämän perustekijöitä. Suomalainen työntekijä on keskimäärin 60 000 tuntia työssä ja tätä määrää tulisi yhteiskunnallisten tavoitteiden mukaisesti pidentää entisestään. Työoloilla ja -olosuhteilla on valtava merkitys paitsi yksilön terveydelle ja toimintakyvylle myös yritysten tuloksellisuudelle. Työtapaturmia, sairauspoissaolopäiviä ja työkyvyttömyyseläkkeitä on mahdollista vähentää vielä entisestään. Tässä tutkimuksessa asiaa lähestytään työkykyriskienhallinnan kautta strategisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Strateginen hyvinvointi sisältää sekä työhyvinvoinnin että työkyvyn käsitteet ja tässä näkökulmassa hyvinvointia tarkastellaan niistä lähtökohdista, jotka vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen ja henkilöstötuottavuuteen.

Tutkimuksen tehtävänä on selvittää miten työterveyshuolto, vahinkovakuutusyhtiö ja työeläkeyhtiö tukevat yrityksiä työkykyriskienhallinnassa ja strategisen hyvinvoinnin johtamisessa. Tutkimusaihetta lähestytään selvittämällä, miten yritykset voivat vaikuttaa sosiaalivakuutukseksi luettavaan palkan sivukuluna maksettaviin työkyvyttömyyseläke-, työtapaturma- ja ammattitauti- sekä sairausvakuutuksen hintaan ja näihin linkittyviin henkilöstökustannuksiin. Lisäkysymyksenä kartoitetaan, milaista yhteistyötä eri toimijoiden välillä on työkykyriskienhallintaan liittyen. Kyseessä on laadullinen tutkimus. Tutkimuksen pohjan muodostaa lainsäädäntö, mikä määrittelee kunkin osapuolen velvollisuuksia ja vakuutusten maksutekniikkaa. Työkykyriskienhallintaa, johtamista, strategista hyvinvointia ja eri osapuolten toimintatapoja kuvaavan aineiston pohjalta on luotu tutkimuksen kirjallisuuskatso. Empiirisenä aineistona on kirjallisuutta täydentävä ja syventävä haastatteluaineisto, joka on hankittu yksilöhaastatteluilla eri osapuolten näkökulmasta. Tutkimusote on induktiivinen ja tarkoituksena on päätyä yksittäisistä havainnoista yleisiin päätelmiin.

Tutkimuksessa havaitaan kaikilla tutkimuksen kohteena olevilla toimijoilla olevan yhteinen tavoite siitä, että yrityksissä olisi toimintakykyinen ja terve henkilöstö, ja että työyhteisö olisi turvallinen ja tuottava. Työterveyshuollon, vahinkovakuutusyhtiön ja työeläkeyhtiön yhteisenä tavoitteena on tukea yrityksiä työkykyriskienhallinnassa ja niistä aiheutuvien kustannusten hallinnassa sekä ennakoivassa työssä osana strategista hyvinvoinnin johtamista. Tavoitteena on minimoida työympäristöstä ja työyhteisöstä johtuvia sairastumisia sekä loukkaantumisia, ja kehittää toimintaa lisäämällä tietoisuutta siitä, miten juuri kyseisen yrityksen riskejä voidaan hallita. Tutkimuksessa havaitaan myös, että kaikkiin palkan sivukuluihin liittyviin komponentteihin vaikuttaminen pohjautuu työkyvyn ja työolosuhteiden ongelmakohtien varhaiseen tunnistamiseen ja vaikuttamiseen. Työkykyriskienhallinta on riippuvaista yrityksen strategisista päätöksistä ja toiminnan tavoitteista, joten yritykset ovat viimekädessä vastuussa siitä. Tukea ja apua on saatavilla ja yritykseen lakisääteisestikin linkittyvät yhteistyötahot haluavat osaltaan olla tukemassa yrityksiä työkykyriskienhallinnassa ja strategisen hyvinvoinnin kehittämisessä.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	1
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	3
1.3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	5
1.4	TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET JA RAJAUKSET	7
1.5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA –AINEISTO	13
1.6	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	14
1.7	TUTKIELMAN RAKENNE	15
2	STRATEGISEN HYVINVOINNIN JOHTAMINEN	17
2.1	TYÖYMPÄRISTÖÖN LIITTYVÄT RISKIT	23
2.2	TYÖYHTEISÖÖN LIITTYVÄT RISKIT	25
2.3	TYÖKYKYJOHTAMINEN OSANA STRATEGISEN HYVINVOINNIN JOHTAMISTA	27
2.4	STRATEGISEN HYVINVOINNIN MITTAREITA	30
3	TYÖKYKYRISKIENHALLINTA ERI OSAPUOLTEN NÄKÖKULMASTA	34
3.1	TYÖTERVEYSHUOLTO TYÖKYKYÄ TUKEMASSA	37
3.1.1	<i>Sairausvakuutusmaksun ja työterveyshuollon maksutekniikka</i>	38
3.1.2	<i>Työterveyshuollon juridinen vastuu</i>	40
3.2	TYÖKYKYRISKIENHALLINTA VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖN NÄKÖKULMASTA	43
3.2.1	<i>Tapaturma- ja ammattitautivakuutuksen juridinen tausta</i>	45
3.2.2	<i>Työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksen maksun määräytyminen</i>	47
3.2.3	<i>Vaihtoehtoiset työtapaturma- ja ammattitautivakuutusmaksut</i>	50
3.3	TYÖELÄKEYHTIÖ STRATEGISEN HYVINVOINNIN EDISTÄMISEN TUKENA	55
3.3.1	<i>Työeläkeyhtiön juridiset velvoitteet</i>	56
3.3.2	<i>Työeläkemaksun maksun osat ja niiden määräytyminen</i>	59
3.3.3	<i>Työkyvyttömyyseläkkeen maksuluokkamalli</i>	61
3.3.4	<i>Työkyvyttömyyseläkemenon vaikutus ja kohdistaminen</i>	64
4	TUTKIMUSTULOKSET	66
4.1	AINEISTON KUVAUS	66
4.2	TYÖTERVEYSHUOLLON ROOLI JA SAIRAUSVAKUUTUKSEEN LIITTYVÄT KUSTANNUKSET	69
4.3	VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖN ROOLI JA TYÖTAPATURMA- JA AMMATTITAUTIVAKUUTUKSEN KUSTANNUKSIIN VAIKUTTAMINEN	74
4.4	TYÖELÄKEYHTIÖN ROOLI JA TYÖKYVYTTÖMYYSELÄKEMAKSUIHIN VAIKUTTAMINEN	81
4.5	TOIMIJOIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ JA SEN KEHITYSMAHDOLLISUUDET	84
5	YHTEENVETO	87
5.1	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	89
5.2	LOPUKSI	92

LÄHTEET

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET: Työeläkeyhtiö ja strateginen hyvinvointi

LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET: Työterveyshuolto

LIITE 3: TEEMAHAASTATTELU: Haastattelurunko ja -kysymykset, vahinkovakuutusyhtiö

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yhteiskunnallisessa keskustelussa on viime aikoina puhuttu paljon työurien pidentämisestä. Työurien pidentämiseksi Suomessa on hallituksen, työmarkkinaosapuolten ja tutkijoidenkin toimesta tehty erilaisia ehdotelmia. Muutamia esimerkkejä ovat koulutuksen tehostamiseen liittyvät toimenpiteet ja opintojen rahoitukseen liittyvät toimenpiteet, joiden tarkoituksena on nopeuttaa valmistumista. Samanaikaisesti pienten lasten vanhempia kannustetaan työssäkäyntiin ja erilaisia työelämän joustoja pyritään lisäämään, joilla tasapainoa muun elämän ja työelämän välillä voidaan edistää. Vuoden 2017 eläkeuudistusta on luonnehdittu vuosikymmenen sosiaalipoliittiseksi uudistukseksi (Kautto & Risko, 2015, 15). Uudistuksen tarkoituksena on eläkeiän nostaminen siten, että sekä työeläkejärjestelmän että julkisen talouden rahoitus pysyy kestäväällä pohjalla. Tämä puolestaan on nostanut työkyvyn ja työkykyriskienhallinnan tärkeäksi sosiaalipoliittiseksi tavoitteeksi. Hyvä työkykyriskienhallinta lisää hyvinvointia ja tukee työkykyisyyttä. Työkyvyn ylläpito ja työkykyriskien ennaltaehkäisy yrityksissä on noussut tärkeäksi teemaksi. Tavoitteena on työterveyshuollon ja työturvallisuuden tehostaminen sekä työkyvyttömyyseläkkeiden määrällinen väheneminen ja samanaikaisesti osatyökykyisten tukeminen työssäkäynnissä. Käytännössä kyse on kaiken ikäisten hyvinvoinnista ja työkyvyn ylläpidosta.

Työhyvinvoinnista ja työkyvystä puhutaan paljon. Elinajanodotteen kasvaessa ja eläkeikää nostettaessa on herännyt entistä vahvemmin tietoisuuteen työkyvyn ja työhyvinvointiin panostavien toimien tarpeellisuus. Vuoden 2017 eläkeuudistuksessa odotetaan, että ihmiset säilyvät terveempinä tai työkykyisinä pidempään – tällöin perusasiat myös yrityksissä pitää olla kunnossa. Ennakoivuus työkykyriskienhallinnassa nousee yritysten näkökulmasta tärkeäksi menestystekijäksi. Viime aikoina huomio onkin kääntynyt työkyvyttömyydestä työkyvyn hallintaan, mikä yrityksen näkökulmasta asettaa tarpeen työkyvyn johtamiselle. Tässä tutkimuksessa tuota yhteyttä etsitään perehtymällä yritysten strategiseen hyvinvointiin ja siihen linkittyviin yhteistyötahoihin. Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä osaa hyvinvoinnista, jolla on merkitystä myös organisaation tuloksellisuuden kannalta.

Työkyvyn ylläpito ja työkykyriskienhallinta yrityksen näkökulmasta on pohjimmiltaan aineetoman pääoman johtamista. Yritysten ei kuitenkaan tarvitse selvittää yksin, vaan luomalla ja mahdollistamalla tiivistä yhteistyötä eri ammattilaisten kanssa on mahdollista luoda kumppanuuksia, minimoida kustannuksia, lisätä tietopääomaa ja vahvistaa ymmärrystä ja tietoa laajasta ammattitaitoa vaativasta aihealueesta. Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on se, miten yritys voi strategisella hyvinvoinnin johtamisella vaikuttaa palkan sivukuluina maksettaviin lakisääteisiin kuluihin ja se, miten nämä yritykseen linkittyvät tahot kokevat asemansa yhtäältä työkykyriskienhallitsijana ja toisaalta strategisen hyvinvoinnin johtamisen tukijoina.

Aiheen yhteiskunnallinen merkitys korostuu, sillä palkan sivukuluilla rahoitetaan osaa sosiaaliturvasta. Sosiaaliturvaa ovat sosiaalivakuutus, sosiaaliavustukset, sosiaalihuolto ja sosiaalipalvelut. Osa sosiaaliturvasta on järjestetty vakuutusperusteisesti. Lakisääteisiä vakuutuksia, joita kutsutaan sosiaalivakuutuksiksi ovat lakisääteinen kansan- ja työeläkevakuutus, tapaturma- ja ammattitautivakuutus, sairausvakuutus ja työttömyysturva (STM, 2018). Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on nimenomaisesti työeläkevakuutus, tapaturma- ja ammattitautivakuutus sekä sairausvakuutus tietyiltä osin.

Yrityksen kannalta työterveyshuollolla on jo lakisääteisyytensäkin vuoksi merkittävä rooli työkyvyn ylläpidossa ja työkykyriskienhallinnan proaktiivisessa toiminnassa. Toinen merkittävä taho on työeläkeyhtiö, joka viime kädessä vastaa työkyvyn heikentyessä kuntoutuksesta ja lopulta työkyvyttömyyseläkkeistä. Lisäksi yrityksen tulee ottaa pakolliset työtapaturmavakuutukset vahinkovakuutusyhtiöstä. Kaikilla näillä toimijoilla on siis lakisääteinen yhteys yritykseen. Lakisääteisten velvoitteiden lisäksi kukin toimija haluaa tuottaa asiakasyrityksilleen lisäarvoa tarjoamalla työkykyriskienhallintaan ja strategiseen hyvinvointiin tähtääviä palveluita. Se miten näitä resursseja hyödynnetään, on sidoksissa yrityksen strategiaan päätöksiin. Yrityksen kannalta puhutaan merkittävästä taloudellisesta panostuksesta henkilöstöön. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen kentässä henkilöstötuottavuuden komponentti on yksi keskeinen osa-alue.

Henkilöstövoimavarojen ja yrityksen tuloksellisuuden välistä yhteyttä on tutkittu paljon, ja sitä pidetään jossain määrin itsestään selvyytenä, joskin sen osoittaminen on osoittautunut haastavaksi. Monissa tutkimuksissa on voitu kuitenkin osoittaa korkean työmotivaation, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin indikoivan parempia työsuorituksia verrattuna matalampiin arvoihin (Vii-

tala, 2013, 10). Samoin on havaittu, että oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä tuottaa epäoikeudenmukaista korkeampaa työtyytyväisyyden tasoa. Lisäksi on havaittu, että hyvä työyhteisön ilmapiiri edistää innovatiivisuutta ja korkea osaamisen taso parantaa suorituskyykyä. Keskeistä tutkimuksissa on johtopäätös, että hyvä esimiestyö on yhteydessä työhyvinvointiin ja sitoutumiseen.

Strategisen hyvinvoinnin haasteena pidetään yleisesti yritysjohton vakuuttamista työkykyriskienhallintaan liittyvien toimien vaikuttavuudesta, joskin kokonaiskuvasta on voitu osoittaa yksittäisten tekijöiden välisiä yhteyksiä. Yleisesti strategisen hyvinvoinnin johtaminen sisältää lakisääteisen velvoitteiden hoitamisen lisäksi myös sen osan hyvinvointiin panostamisesta, joka tuottaa taloudellista hyötyä organisaatiolle. Silti nettohyödyn osoittaminen ei ole ongelmaton, sillä tuloksiin vaikuttaa aina yrityksen kyky ylläpitää työkykytoiminnan rakenteita, toimintaa ja yhteistyötä sekä hallita muutostilanteita.

Työelämässä vahvana elementtinä on kautta aikojen ollut muutos. Sinisammal (2011, 5) kuvaa työelämän murroksen ja jatkuvan muutoksen näkyvän asioiden keskeneräisyytenä ja tulevaisuuden epävarmuutena. Työelämän murros ja muutokset sisältävät myös nopeita suunnanmuutoksia, rytmivaihteluita, erilaisten muutosprosessien samanaikaisuutta ja työyhteisöjen perustehtävien muutoksia. Väestön ikääntymisen ja eliniän pitenemisen vuoksi pyritään kiinnittämään yhä enenevässä määrin huomiota työvoiman haluun ja kykyyn jatkaa työelämässä pidempään. Yksinomaan taloudelliset houkuttimet työurien pidentämiseksi eivät riitä ja siksi työkykyriskienhallinnasta ja strategisesta hyvinvoinnista on tullut merkittävä osa tätä keskustelua.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä yhteenvetoa työkykyriskienhallintaan juridisesti linkittyvien tahojen vastuista ja selvittää, miten yritys voi strategisen hyvinvoinnin johtamisen keinoin vaikuttaa palkan sivukuluina maksettaviin työkyvyttömyys, tapaturma- ja sairausvakuutuksien kustannuksiin. Tutkimusasetelmassa yhdistyy neljä osa-aluetta: eläkeyhtiön, vahinkovakuutusyhtiön, työterveyshuollon ja yrityksen näkökulma, joista kustakin erikseen on laajasti erilaisia tutkimuksia. Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, miten eri tahot tukevat yrityksiä työkykyriskienhallinnassa ja strategisen hyvinvoinnin johtamisessa.

Tutkimuksen ydinkysymykset ovat:

Miten yritys voi vaikuttaa palkan sivukuluina maksettaviin työkyvyttömyyseläke, tapaturma- ja sairausvakuutuksen kustannuksiin ja niihin linkittyviin henkilöstökustannuksiin?

Miten eri tahot linkittyvät työkykyriskienhallintaan ja edistävät strategista hyvinvointia yrityksissä?

Näillä kysymyksillä haetaan vastausta siihen, miten eri toimijat kokevat oman asemansa strategisen hyvinvoinnin ja työkykyriskienhallinnan edistäjänä. Lisäksi mielenkiinnon kohteena on se, miten panostukset työkykyriskienhallintaan vaikuttavat palkan sivukuluihin ja henkilöstötuottavuuteen yleensä. Tarkoituksena on kartoittaa ja kuvailla niitä keinoja, joilla yritykset voivat yhtäältä vaikuttaa palkan sivukuluihin ennaltaehkäisevällä työllä ja toisaalta kehittää johtamista sekä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa.

Tutkimuksen lisäkysymyksenä ja mielenkiinnon kohteena on myös;

Millaista yhteistyötä toimijoiden välillä on ja mihin suuntaan sitä voidaan kehittää?

Lisäkysymyksen taustalla on ajatus siitä, että tutkimuksen kohteena olevat tahot toimivat sosiaalivakuutuksen kentällä yhteisen ja yhteiskunnallisesti merkittävän tavoitteen saavuttamiseksi, vaikka ensivaikutelman mukaan toiminta näyttäytyy erillisenä. Mielenkiinnon kohteena on se, voitaisiinko tulevaisuudessa tiiviimmällä yhteistyöllä kannustaa yrityksiä tarttumaan työkykyriskienhallintaan entistä enemmän ja helpommin.

Tutkimuksen taustakysymyksen tarkoitus on valottaa ydinkysymysten taustalla olevaa teoriaa ja lainalaisuuksia, jotta tutkimuskysymyksiin voidaan vastata. Taustakysymyksenä on:

Mitä on työkykyriskienhallinta ja strateginen hyvinvointi ja miten ne linkittyvät toisiinsa?

Miten palkan sivukulut määräytyvät ja millaisia velvollisuuksia eri toimijoilla on niihin liittyen?

Tutkimuksen tarkoituksena on olla sekä selittävä, kartoittava että kuvaileva. Hirsjärvi ym. (2015, 138 – 139) jaottelevat tutkimuksen tarkoituksen kartoittavaan, selittävään, kuvailevaan

ja ennustavaan. He kuvaavat kartoittavan tutkimuksen kuvailevan tapahtuvaa ja etsivän uusia näkökulmia. Selittävässä tutkimuksessa etsitään tilanteelle tai ongelmalle selityksiä kausaalisuhteita etsimällä, kuvailevassa tutkimuksessa etsitään kuvauksia tapahtumista tai tilanteista tai dokumentoidaan jonkin ilmiön keskeisiä piirteitä. Ennustavalla tutkimuksella puolestaan pyritään ennustamaan jostain ilmiöstä tai tapahtumasta seuraavia toimintoja. Tässä tutkimuksessa ydinkysymykset voidaan nähdä kartoittaviksi ja kuvailevaksi, kun taas taustakysymysten osalta selitetään ja kuvaillaan tarpeellinen teoria ja juridinen kehikko ydinkysymysten taustalla.

Tutkimuskysymykset pidetään yleisellä tasolla, jotta voidaan saada haastatteluja monesta eri tulokulmasta. Tarkoituksena ei ole korostaa minkään toimijan roolia tai tietyn yhtiön toimintatapoja, vaan pyrkiä ymmärtämään työkykyriskienhallinnan kenttää ja strategisen hyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuuksia.

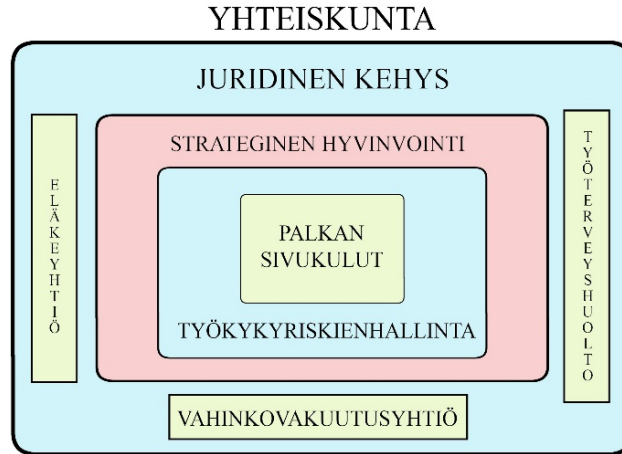
1.3 Teorettinen viitekehys

Vakuutustieteen tutkimusnäkökulmasta tämä tutkimus kohdistuu kansallisen vakuutustoiminnan ja riskienhallinnan kenttään. Yleensä vakuutustieteissä tutkitaan yhteiskuntaa sekä yritysmaailmaa vakuutusten ja riskienhallinnan näkökulmasta. Koskinen & Havakka (2016, 3) kuvaavat vakuutustieteen tutkimuksen pohjautuvan riskin ja vakuutuksen käsitteisiin, joita hallitaan riskiteorian, vakuutustalouden ja -matematiikan sekä rahoituksen välineistöllä juridisen ympäristön määrittäessä toimintaympäristöä. Tyypillisesti riskejä voidaan vakuutustieteissä tarkastella niiden syntymekanismien, psykologisen ja tilastollisen luonteen sekä riskienhallinnan prosessien näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa yhdistyy työkykyriskienhallinta ja kansallinen vakuutustoiminta, joita tarkastellaan niiden syntymekanismeista, riskienhallinnan prosesseista, vakuutustalouden ja -matematiikan näkökulmasta. Tutkimuksen teorettinen viitekehys on esitelty kuviossa 1.

Kansallinen lainsäädäntö velvoittaa yrityksiä maksamaan palkan sivukuluja, joista tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat työkyvyttömyyseläke-, työtapaturma- ja ammattitautivakuutus- sekä sairausvakuutusmaksuosuudet. Työkyvyttömyyseläkemaksu on se osa työeläkemaksusta, jossa esiintyy vaihtelua yritysten välillä muiden työeläkemaksuosuuksien pysyessä

vakaina yrityksestä riippumatta. Tästä johtuen kuvion 1 viitekehysten mukaisesti tämän tutkimuksen keskipisteenä on yrityksen palkan sivukulut ja niihin vaikuttamisen keinot työkykyriskienhallinnan strategisen hyvinvoinnin johtamisen keinoin.



Kuvio 1 Tutkimuksen viitekehys

Palkan sivukulujen osalta tehdyn rajauksen vuoksi tarkastelun kohteena olevat toimijat rajataan työeläkeyhtiöön, vahinkovakuutusyhtiöön ja työterveyshuoltoon. Kaikilla toimijoilla on yhteinen tavoite minimoida työkykyriskejä ja osaltaan pidentää työuria yhteiskunnallisten tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuksen ydinkysymykset keskittyvät siihen, miten eri toimijat edistävät yrityksen työkykyriskienhallintaa ja strategista hyvinvointia yrityksissä sijoittuen tutkimuksen viitekehyksessä juridisen kehikon sisäpuolelle. Juridiset velvoitteet työkykyriskienhallintaan on jokaiselle tutkimuksen kohteena olevalle toimijalle määritelty erikseen. Velvoitteet ovat toisiaan täydentäviä, ei päällekkäisiä. Tästä syystä teoreettista viitekehystä ympäröi juridinen kehikko. Yksittäisen yrityksen tarkastelun sijaan keskitytään niihin mahdollisuuksiin, joita työkykyriskienhallinnalla ja strategisella hyvinvoinnin johtamisella voidaan saavuttaa.

Tämän tutkimuksen kohteena olevat palkan sivukulut luetaan kansalliseen sosiaalivakuutuksen piiriin kuuluviksi, ja tästä syystä yhteiskunta ympäröi tutkimuksen viitekehystä. Osaltaan tämä pohjautuu myös siihen, että poliittinen päätöksenteko, lainsäädäntö ja yhteinen tahtotila ohjaavat vahvasti sitä, mitä työkykyriskienhallinnan kentällä tehdään.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset

Riskin käsite on moniulotteinen. Yleisesti vakuutustieteissä sillä tarkoitetaan tappion vaaraa, kun taas vaikkapa rahoituksessa riski voi olla myös positiivinen tapahtuma. Vanhuuden aiheuttama työkyvyttömyysriski on sellainen, jota varten koko eläkejärjestelmä on rakennettu. Vanhuus tulee pikkuhiljaa ja on selvää, että vanhemmiten työkyky laskee. Tässä tutkimuksessa työkykyriskeillä tarkoitetaan niitä riskejä, joita yritysten on huomioitava aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen asti riippumatta siitä, päättyykö työsuhte työpaikan vaihtoon vai eläkkeen alkamiseen. Näin ollen osa riskeistä on sellaisia, joissa on ainoastaan tappion vaara ja osa sellaisia, joista voi saada lisätuottoja.

Tässä tutkimuksessa lähestytään työkykyriskienhallintaa palkan sivukulujen ja strategisen hyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Näin ollen tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat strategisen hyvinvoinnin ja työkykyriskienhallinnan käsitteet sekä henkilöstötuottavuuden käsite, joka on osaltaan sisäänrakennettu strategisen hyvinvoinnin käsitteeseen. Strategisen hyvinvoinnin käsite sisältää myös työkyvyn ja työhyvinvoinnin käsitteet, mistä syystä niiden merkitys käydään tässä luvussa tarkemmin läpi. Tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa käytetään kuitenkin nämä yhteen sitovaa käsitettä strateginen hyvinvointi. Myös strategisen hyvinvoinnin johtamisen lähikäsite, työkykyjohtamisen käsite, on tutkimuksen kannalta olennainen. Tätä yhteyttä avataan laajemmin ensimmäisessä teorialuvussa.

Lähtökohdana strategisessa hyvinvoinnissa on se, että jo itsessään sana strateginen sisältää ajatuksen lupauksesta, että hyvinvointia halutaan ajatella yrityksen strategian lähtökohdista (Hussi, 2018). Näin ollen keskeistä on se, minkälaista henkilöstöä organisaatiossa on ja millaisessa vireessä heidän tulisi olla, jotta pystytään toteuttamaan strategisen johtamisen tavoitteita. Puhuttaessa strategisen hyvinvoinnin kehittämistä ja siihen liittyviä toimintoja pohdittaessa pidetään mielessä paitsi yksittäisten ihmisten etu myös organisaation hyöty. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tavoitteet ovat tuottavuus ja kustannussäästöt ja näiden väliltä pyritään löytämään sopivaa tasapainotilaa (Aura ym., 2017, 26). Tässä tutkimuksessa pääpaino on kustannushyödyn tavoittelussa, joskin myös tuottavuusnäkökulma tulee jossain määrin esiin. Rajaus on tehty ensinnäkin aiheen kattavuuden rajaamiseksi ja toiseksi siksi, että tuottavuusnäkökulman osoittaminen ilman yritysten eksakteja lukuja ei olisi kovin informatiivista.

Strategisen hyvinvoinnin alakäsitteenä voidaan pitää yleisesti tunnetumpaa työkykyjohtamisen käsitettä. Työkykyjohtaminen suhteutuu strategisen hyvinvoinnin johtamiseen siten, että sitä voidaan pitää strategisen hyvinvoinnin johtamisen yhtenä osa-alueena. Strateginen hyvinvointi ja työkykyjohtaminen linkittyvät toisiinsa myös siten, että strategisessa hyvinvoinnissa huomioidaan työkykyjohtamisen lisäksi yrityksen kokonaisvaltainen riskienhallinta ja henkilöstötuottavuuden laskenta. Henkilöstötuottavuus on ylipäänsä se näkökulma, millä pyritään osoittamaan henkilöstön kehittämisen taloudellista merkitystä (Hussi, 2018), joka strategisen hyvinvoinnin johtamisessa on keskeistä. Tätä yhteyttä käsitellään tarkemmin teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa.

Yleisesti työkykyriskienhallinta sijoittuu henkilöriskienhallinnan käsitteen alle, mutta spesifimmin siinä keskitytään niihin seikkoihin, jotka voivat joko vähentää tai lisätä henkilöstön kokemaa hyvinvointia. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpidon ja näihin liittyvän ennakoivan toiminnan voidaan nähdä olevan työkykyriskienhallintaa. Tässä tutkimuksessa käytetään työkyvyn ja työhyvinvoinnin yhteen sitovaa strategisen hyvinvoinnin käsitettä, jolla tarkoitetaan sitä osaa työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehitystoimista, jotka tuottavat taloudellista hyötyä myös yritykselle. Työkykyriskienhallinnan rinnakkaiskäsitteenä voidaan pitää myös työkyvyttömyysriskienhallintaa, joskin siinä korostuu enemmän sairauden kautta nouseva näkökulma. Työkyvyttömyysriskienhallinnan termiä pidetään pääasiassa viranomaisterminä ja käytännössä puhutaan työkykyriskienhallinnasta. Tutkimuksessa painopiste on ennakoivalla toiminnalla, mistä syystä käsitteeksi on valikoitunut laiveampi työkykyriskienhallinnan käsite. Tälläkin käsitteellä on useita eri tulokulmia ja eri toimijoiden puhuessa työkykyriskienhallinnasta saattaa sisällön vivahde muuttua.

Suutarinen & Vesterinen (2010, 60 - 63) kuvaavat ennakoivan työkykyriskienhallinnan olevan sekä työn muutosten että niiden vaikutusten tunnistamista ja johtamista. He kuvaavat työn tekemisen perustan koostuvan voimavaroista, työturvallisuudesta ja muutoksen hallinnasta. Heidän mukaan hyvinvointi syntyy työn ytimessä, jolloin työn tekemisen perustan tulee olla kunnossa. Voimavaroja ovat sekä yksilöiden että organisaation voimavarat. Organisaation voimavarat koostuvat työyhteisöstä, työn sisällöstä ja mielekkyydestä sekä johtamisesta. Yksilön voimavarojen tunnistamiseksi on kehitetty erilaisia toimintatapoja, kuten varhaisen välittämisen malli. Organisaation voimavarojen tunnistamiseen ja kehittämiseen pyritään sekä työterveyshuollon että eläkeyhtiön kanssa tehtävässä yhteistyössä. Työturvallisuuteen ja työympäristöön liittyvä tematiikka puolestaan on vahinkovakuutusyhtiöiden asiantuntijoilla hallussa.

Työn tekemisen perustan yhtenä edellytyksenä Suutarinen & Vesterinen (2010, 63) määrittelevät työturvallisuuden elementin. Tämä käsittää organisaation turvallisuuskulttuurin, ennaltaehkäisyn ja riskienarvioinnit. Tähän osa-alueeseen erityisesti vahinkovakuutusyhtiö ja osaltaan myös työterveyshuolto mahdollistavat organisaatiolle asiantuntijuutensa käyttöönoton. Toisena elementtinä on muutoksen hallinta, joka käsittää kyvyn reagoida muutoksiin ja käsitellä muutosten mukanaan tuomia haasteita (Suutarinen & Vesterinen, 2010, 63). Muutoksen hallinnan voisi sanoa olevan johtamista ja yhteistyön mahdollistamista ja näin ollen työeläkeyhtiöiden hyvinvointiyksiköiden ja työterveyshuollon asiantuntijoiden osaamisaluetta.

Puhuttaessa strategisen hyvinvoinnin sisältämästä työkyvyn käsitteestä, työkykyyn vaikuttaa työhön kohdistuvat asenteet ja ammattitaito. Työkyvyssä tapahtuu monia muutoksia ihmisen elinaikana. Esimerkiksi fyysiset voimavarat heikkenevät yleensä iän myötä. Se ei kuitenkaan välttämättä heikennä työkykyä lainkaan, koska työkyvyn muiden osatekijöiden muutokset, kuten oman osaamisen ja ammattitaidon kehittyminen, voivat vaikuttaa työkykyä vahvistavasti. Työkykyä vahvistaa myös mielekäs ja sopivan haasteellinen työ. Jos taas työ ei vastaa omia odotuksia ja tuntuu pakonomaiselta, voi työkyky heiketä, vaikka fyysisessä suorituskyvyssä ei tapahtuisikaan muutoksia. Työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) 3 § mukaan työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan

...yhteistyössä toteutettua työhön, työoloihin ja työntekijöihin kohdistuvaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jolla työterveyshuolto omalta osaltaan edistää ja tukee työelämässä mukana olevien työ- ja toimintakykyä.

Suutarinen & Vesterinen (2010, 29) laajentavat työkyvyn koostuvan yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostamana yhtälönä. Alkuaan työterveyslaitoksella Juhani Ilmarisen kehittämän työkykotalon mukaisesti työkyky voidaan kuvata kerroksittain. Perustuksen talolle ja työkyvyille luo työntekijän terveys ja toimintakyky, joiden varaan rakentuu muut työkyvyn osatekijät. Ammatillinen osaaminen on talon toisessa kerroksessa ja tätä ylempänä arvot, asenteet ja motivaatiot kolmannessa kerroksessa. Kolmella ensimmäisellä kerroksella kuvataan työntekijän voimavaroja. Neljännessä kerroksessa työkyvyn osatekijöiksi muodostuvat työympäristö, työyhteisö, esimiestyö ja muut työprosesseihin linkittyvät osaset. Mallia on alkuperäisestä muodostaan muokattu ja lisätty lähiyhteisön, perheen ja yhteiskunnan ulottuvuudet.

Kokonaisvaltainen työkyky koostuu ensinnäkin työntekijän, toisekseen työn ja työympäristön sekä työyhteisön muodostaman systeemin tuotoksena (Vesterinen, 2006). Yksilöön liittyviä osatekijöitä kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteessä ovat toimintakyky, voimavarat, sosiaaliset taidot, elämäntilanne, vastuu, osaaminen ja terveys. Työn ja työympäristön näkökulmasta merkityksekkäitä osatekijöitä ovat työn vaatimukset, työmenetelmät, vaikutusmahdollisuudet, työn sisältö, henkinen kuormittavuus, uralla etenemisen mahdollisuudet, työvälineet, fyysinen kuormittavuus ja fyysiset työolot.

Suutarisen ym. (2010, 29) mukaan työ, jossa perusasiat ovat kunnossa, tukee yksilön työkykyä, kun vastaavasti ongelmat työssä rapauttavat työkykyä. Näistä voidaankin johtaa suoraan työhyvinvoinnin neljä eri osa-aluetta. Ensimmäinen osa-alue käsittää yksilön fyysisen työkyvyn ja terveyden sekä voimavarojen edistämisen. Toinen osa-alue käsittää työn ja työympäristön kehittämisen, kolmas työyhteisön ja työorganisaation toiminnan kehittäminen ja neljäs osa-alue työntekijöiden osaamisen kehittämisen.

Hyvinvointi koostuu pienistä arjen asioista, kuten ilmapiiristä ja elintavoista. Taloudellisesti katsottuna kustannuksia syntyy sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä, työtapaturmista ja sairaanhoitokustannuksista. Vuosittain toteutettavan työolobarometrin avulla arvioidaan sairauspoissaolojen määrää. Seurannan tuloksena on päädytty siihen, että sairauspoissaolojen määrä Suomessa on melko vakaa, noin 7,5 työpäivää per työntekijä eli noin 4 % vuotuisesta työajasta (Kauppinen ym. 2013, 12 - 13). Toimiala- ja yritysکوhtaiset vaihtelut voivat kuitenkin olla suuria.

Työhyvinvointi käsittää työterveyden ja työturvallisuuden lisäksi työympäristön riskienhallinnan ja työvälineiden käytettävyyden, työyhteisön psykososiaaliset tekijät, muutoksen hallinnan ja muut sellaiset asiat, jotka voivat edesauttaa henkilöstön hyvinvointia (Sinisammal, 2011, 39 - 43). Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voidaan erotella organisaatio, yksilö, työyhteisö, työ ja johtamisen tasoilla, ja näiden osatekijöiden summana syntyy työhyvinvointia tai pahoinvointia. Pahoinvointia kuvaavina ilmentyminä voidaan pitää leipääntymistä, stressiä ja uupumusta, jotka pahimmillaan ja pitkittyessään voivat johtaa huonompaan yrityksen tulokseen ja heikkenevään työkykyyn.

Yksilötasolla työstä koetuilla tunteilla on vaikutusta yleiseen elämän tyytyväisyyteen ja tasa-painoon, asenteisiin, työssä jatkamisen ajatuksiin, yleiseen työssä suoriutumiseen ja haluun oppia ja kehittyä. Työyhteisön näkökulmasta on voitu havaita vaikutuksia yleiseen ilmapiiriin, sosiaaliseen tukeen, avoimuuteen ja tiedon jakamiseen, uudistumishaluun, konflikteihin ja niiden ratkaisuihin. Organisaatiotasolla ilmentymät vaikuttavat suoraan tuottavuuteen, kannattavuuteen, kustannustehokkuuteen, innovaatiohalukkuuteen, henkilöstön vaihtuvuuteen ja lojailiuteen, asiakastyytyväisyyteen ja työnantajakuvaan. Yhteiskunnan näkökulmasta näillä on merkitystä verotuloihin, yksilöiden työssä jatkamishaluihin, työurien pituuteen ja yhteiskunnan vakauteen, kansantalouden kilpailukykyyn sekä sosiaali- ja terveystalouteen.

Hyvinvoinnista on tullut organisaatioille strateginen kilpailutekijä. Organisaatioiden kompetenssiportfolio perustuu sen palveluksessa olevien henkilöiden hyvinvointiin, sillä parhaan tuotoksen ja innovatiivisimmat ideat tuottavat tyytyväiset työntekijät. Työkyvyn osatekijöistä osaaminen ja innovatiivisuus toimivat organisaatioiden menestystekijöinä. Tästä voidaan havaita strategisen hyvinvoinnin nivovan yhteen työkyvyn, työhyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden näkökulman.

Lääketieteellinen näkökulma jätetään kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle, sillä se on aivan oma alansa. Tämän tutkimuksen kannalta riittävää on se, että fyysistä terveyttä ja työkykyä käsitellään yleisellä tasolla. Myös yksilön näkökulma jätetään tämän tutkielman ulkopuolelle, sillä tarkoituksena on keskittyä strategiseen hyvinvointiin, eli siihen osaan, mikä tuottaa yritykselle myös taloudellista hyötyä. Tällaiseen tutkailuun riittää laajempi näkökulma ja tässä tutkimuksessa keskitytään niihin seikkoihin, jotka luetaan mukaan strategisen hyvinvointiin ja joihin yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa. Toisekseen henkilötietolaki määrittelee sitä, miten ja missä yhteyksissä yksilön tietoja voidaan käsitellä. Yritysten tiedot eivät juridisesti ole henkilötietoja, minkä vuoksi käsittelyssä pysytään organisaatiotasolla.

Työkykyriskienhallinta on hyvin moniulotteinen aihe ja yhteistyötä tehdään monenlaisten toimijoiden kanssa. Tässä tutkimuksessa keskitytään yrityksen kannalta pakollisiin palkan sivukuluihin laskettaviin henkilöstökustannuksiin tai sosiaalimaksuihin. Työnantajan lakisääteisiä sosiaalimaksuja ovat työnantajan sairausvakuutusmaksu, työeläkevakuutusmaksu, tapaturmavakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu ja ryhmähenkivakuutusmaksu (STM, 2018).

Sairausvakuutusmaksun osalta Kelan osuus on rajattu pääasiassa tutkimuksen ulkopuolelle, sillä käytännössä sairausvakuutuksen toteutus vastuu on työterveyshuollolla ja työkykyriskienhallintaa kehitetään työterveyshuollon kanssa. Kuitenkin sitä osuutta, miten rahavirta käy Kelan kautta käsitellään maksutekniikan kuvauksessa niiltä osin, kuin se on tarpeen kokonaisuuden ymmärtämiseksi.

Palkan sivukuluista työttömyysvakuutusmaksun tarkastelu on jätetty tässä tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle. Perusteena tälle on se, ettei yritys voi vaikuttaa tähän maksuun omilla toimillaan eikä tällä palkan sivukululla vaikuteta työkykyisyyteen. Työttömyysvakuutusmaksulla rahoitetaan ansiosidonnaista työttömyysturvaa, joten yleinen työttömyysaste vaikuttaa siihen, millaiselle tasolle työttömyysvakuutusmaksu vuosittain määritellään. Työnantaja, jonka palkkasumma ylittää 1200 euroa, on velvollinen pidättämään työntekijän palkasta 1,9 %. Työntekijän maksuosuus ei jousta yrityksen koon mukaan, vaan se on aina vuosittain määrätty vakio. Mikäli palkkasumma alittaa vuoden 2018 tasossa 2 083 500 euroa, on maksu 0,65 % palkasta (TVR, 2017). Mikäli yrityksen palkkasumma ylittää tuon raja-arvon, on työnantajan maksu 2,9 %.

Myös ryhmähenkivakuutuksen tarkastelu on jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Ryhmähenkivakuutus kuuluu myös yrityksen vakuuttamisvelvollisuuteen. Ryhmähenkivakuutus on erillinen, mutta tapaturma- ja ammattitautivakuutuksen kanssa yhdessä otettava vakuutus. Sen tarkoituksena on kattaa kuolemaan johtaneiden tapaturmien korvauskustannuksia. Ryhmähenkivakuutuksen määrä on riippuvainen tapaturma- ja ammattitautivakuutuksen hinnasta ja maksut vaihtelevat yhtiöittäin. Keskimääräinen ryhmähenkivakuutuksen määrä on 0,06 % palkkasummasta (ETK, 2018).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan lähemmin sairausvakuutusmaksun, työkyvyttömyyseläkevakuutusmaksun, tapaturma- ja ammattitautivakuutusmaksun määräytymistä ja niitä keinoja, joilla yritys voi näihin kustannuksiin vaikuttaa. Tästä rajauksesta johtuen osapuolet on rajattu niihin yrityksen yhteistyötahoihin, joilla on juridinen velvoite olla mukana työkykyriskienhallinnassa. Tästä johtuen toimintaympäristöä määrittää juridinen kehikko ja siinä eri toimijoina ja yhteistyötahoina ovat työeläkeyhtiö, vahinkovakuutusyhtiö ja työterveyshuolto.

Työeläkeyhtiön osalta rajaus on tehty Työntekijän eläkelakiin, Tyeliin (19.5.2006/395). Näin ollen tarkastelussa ei ole mukana julkisen sektorin toimijat eivätkä muutamiin muihin erityisiin

ryhmiin kohdistuvat eläkelajit, kuten merimieseläkelaki, yrittäjän eläkelaki tai maatalousyrittäjän eläkelaki. Näissä erityisryhmissä on joitain ominaispiirteitä, jotka eroavat Tyelin mukaisesta eläkelaista. Kuitenkin suuri osa työntekijöistä yksityisellä sektorilla on vakuutettu juuri Tyelin mukaisesti.

Tässä tutkielmassa käytetään Työtaturma- ja ammattitautilain, myöhemmin TyTAL (459/2015) määritelmää työtaturmasta. Vuoden 2016 alussa voimaan tulleen lakiuudistuksen jälkeen laki kattaa kaikki työ ja virkasuhteessa olevat. Näin ollen perhe- ja omaishoitajien, kuntouttavaan työtoimintaan osallistuvien sekä vammaisten ja vajaakuntoisten työtoimintaan osallistuvien työtaturma- ja ammattiturvasta säädetään muissa laeissa. Nämä ovat rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, eikä näitä ammattiryhmiä koskeviin erityislakeihin tulla tässä yhteydessä perehtymään. Näin säilyy myös yhteneväisyys työeläkevakuuttamisen osalta tehtyyn rajaukseen.

1.5 Tutkimusmenetelmät ja –aineisto

Tutkimus on kvalitatiivinen ja sillä on tutkimuksen kannalta kaksi keskeistä merkitystä. Sen tarkoitus on ensinnäkin kuvailla työkykyriskienhallinnan merkitystä eri osapuolien näkökulmasta sekä eri osapuolien juridisia velvollisuuksia. Toisekseen tutkimuksessa kuvaillaan ja selitetään sitä, miten tutkimuksen kohderyhmän muodostavat toimijat kokevat oman asemansa yhtäältä työkykyriskienhallitsijana, toisaalta strategisen hyvinvoinnin edistäjänä.

Tutkimusote on induktiivinen, jota Hirsjärvi, Remes ja Sajovaara (2015, 266) kuvavat pyrkimyksenä päätyä yksittäisistä havainnoista yleisiin päätelmiin. Induktiivisella tutkimusotteella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että niin kirjallisuuden kuin haastatteluidenkin osalta tehdään havaintoja, tulkitaan niitä osana kokonaisuutta ja muodostetaan niistä yleisiä kategorioita. Tämän jälkeen poimitaan aineistosta tutkimuskysymysten kannalta keskeiset avainkategoriat, joita täydennetään ja lopulta päädytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin yleisellä tasolla.

Kirjallisuudesta, lainsäädännöstä ja osin tutkimushaastatteluiden avulla pyritään osoittamaan työkykyriskienhallinnasta saatavia hyötyjä ja kustannussäästöpotentiaalia sekä niiden yhteyttä henkilöstötuottavuuteen. Tutkimuksen kirjallinen aineisto voidaan jaotella kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen koostuu lainsäädännöstä, virallisista tilastoista ja työeläkeyhtiöiden, vahin-

kovakuutusyhtiöiden, Työterveyslaitoksen, Eläketurvakeskuksen, Finanssivalvonnan sekä sosiaali- ja terveysministeriön tekemistä raporteista ja tutkimuksista. Toinen aineistokokonaisuus sisältää työhyvinvointiin, strategiseen hyvinvointiin ja henkilöstötuottavuuteen sekä johtamiseen liittyvän kirjallisuuden ja tutkimukset. Kolmas kokonaisuus sisältää kirjallisuutta kustakin sosiaalivakuutuksen näkökulmasta.

Toimijoiden taustakuvailussa ja juridisen ympäristön kuvauksessa kirjallisuuskatsaus on pääroolissa. Ensin perehdytään juridisiin velvoitteisiin ja toiminnan tavoitteisiin, joita eri osapuolilla on liittyen työkykyriskienhallintaan. Lisäksi esitellään sairaskorvausmaksun, työkyvyttömyyseläkemaksun ja tapaturma- ja ammattitautivakuutuksen maksutekniikka ja määräytyminen eri kokoisille yrityksille. Tässä osiossa korostuu kirjallisen aineiston ensimmäinen osa eli lainsäädäntö, eri tahojen tuottamat raportit, tilastot ja tutkimustulokset sekä kolmas kokonaisuus eli tapaturma- ja ammattitautiin, työterveyshuoltoon ja työeläketoimintaan keskittynyt kirjallisuus. Jossain määrin haastatteluilla täydennetään aukkoja teoriassa, mutta tarkoituksena on, että tutkimus olisi kirjallisuuskatsauksen osalta valmis haastatteluiden alkaessa. Näin voidaan varmistaa myös se, että haastattelut täyttävät niille annetun merkityksen.

Empiriaosuuden tarkoituksena on täydentää, hakea syvyyttä ja lisää asiantuntijuutta teoriaosuuden asiantuntijahaastatteluilla. Empiria koostuu haastatteluista ja niiden johtopäätöksistä. Haastattelujen tarkoituksena on ymmärtää toimijoiden vastuita ja omia näkemyksiä siitä, miten he kokevat oman asemansa työkykyriskienhallitsijana ja strategisen hyvinvoinnin edistäjinä. Haastatteluiden tarpeellisuutta selittää yhteisestä tavoitteesta huolimatta toimijoiden erilaisuus, erillisyys ja poikkeusteellisyys. Empiriaosuudessa korostuu induktiivinen päättely, eli yksittäisistä havainnoista laajennetaan näkökulmaa yleiselle tasolle. Tutkimuksessa pysytään koko ajan suhteellisen yleisellä tasolla, jotta tutkimuksen tekeminen ja haastatteluiden saaminen eri toimijoilta on mahdollista.

1.6 Aikaisemmat tutkimukset

Työkykyriskienhallinnan kenttä on tutkimusaiheena hyvin kattava ja tutkimuksen eri aihealueista on tehty hyvin erilaisia tutkimuksia. Työterveyslaitokset ovat työterveyslain mukaan velvollisia kiinnittämään huomiota työkykyyn ja työkykyä ylläpitävään toimintaan. Tältä aihealueelta löytyy useita väitöskirjoja, jotka liittyvät läheisesti aiheeseen. Tällä saralla myös työter-

veyslaitos ja sosiaali- ja terveysministeriö ovat tuottaneet erilaisia ajankohtaisia raportteja. Samoin on valtavasti tutkimustietoa työhyvinvoinnista, sen kehittämistä ja erilaisista johtamistavoista, jotka edesauttavat hyvinvointia työyhteisössä.

Työkykyulottuvuutta on tutkittu väitöskirjatasolla, samoin kuin sitä miten työolot vaikuttavat yksilöiden työssä jatkamiseen eläkeiän lähestyessä. Useassa työterveyslaitoksen julkaisussa pohditaan sitä, miten erilaiset tekijät vaikuttavat työelämästä työntävinä ja toisaalta vetävinä tekijöinä. Pro Gradu -tasolla löytyy viime vuosilta useita tutkimuksia liittyen kuntoutuksen vaikuttavuuteen ja hylättyjen työkyvyttömyyseläkepääätösten vaikutuksiin. Myös ETK on tutkinut aihepiiriä, josta mainittakoon ”Työnantajien näkemyksiä työkyvyttömyyseläkkeiden maksuluokkamallista”.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisesta, työhyvinvoinnista ja sen tuloksellisuudesta löytyy paljon kirjallisuutta, jota tässä tutkimuksessa hyödynnetään. Aikaisempia tutkimuksia ja myös tämän tutkimuksena keskeisenä kirjallisuutena on käytetty henkilöstötuottavuusteemaan liittyvää kirjallisuutta ja julkaisuja sekä Lapin yliopiston professori Marko Kestin väitöskirjaa. Myös Ossi Auran, Tomi Hussin, Guy Ahosen ja Juhani Ilmarisen sekä yhdessä että erikseen tekemät strategisen hyvinvoinnin tutkimukset ja julkaisut toimivat lähdeaineistona. Lisäksi työterveyslaitoksen tutkijat ovat tehneet aiheesta lukuisia erilaisia raportteja. Aineisto on erittäin laaja ja moniulotteinen, mistä syystä rajaan sitä hyvin tarkasti nimenomaan strategiseen hyvinvointiin ja tässä aihealueessa juuri palkan sivukuluista koostuvaan kolmen tahon kombinaatioon - työterveyshuoltoon, työeläkeyhtiöön ja vahinkovakuutusyhtiöön.

1.7 Tutkielman rakenne

Tutkielman johdanto-osassa esitellään lyhyesti aihealue ja perustellaan tutkimuksen tieteenfilosofisia valintoja. Johdannossa on esitelty tutkimusalueen yhteiskunnallinen merkitys, ja tutkimus on linkitetty osaksi vakuutustieteen tutkimuskenttää. Lisäksi johdantoluvussa on perusteltu tutkimuksen ontologisia valintoja, näkökulmia, aihevalintaa ja tutkimuksen tarpeellisuutta. Johdannossa on myös määritelty tutkimuksen kannalta keskeiset rajaukset ja käsitteet sekä viitekehys. Johdannon tarkoituksena on avata aiheen yhteiskunnallista merkitystä ja sitoa tutkimus vakuutustieteen kontekstiin.

Teoriaosuudessa kuvataan toimintaympäristöä ja eri osapuolten tavoitteita työkykyriskienhallintaan liittyen. Tutkimuksen toinen ja kolmas luku on teoriaosuutta. Ensimmäisessä teorialuvussa perustellaan strategisen hyvinvoinnin johtamisen merkitys työkykyriskienhallinnassa. Tässä luvussa vastataan tutkimuksen taustakysymyksiin kuvaten työkykyriskejä, strategisen hyvinvoinnin johtamisen mahdollisuuksia ja tarpeellisuutta. Toisessa teorialuvussa kuvataan eri toimijoiden juridiset vastuut, ja paneudutaan maksutekniikkaan ja maksuihin vaikuttamisen mahdollisuuksiin. Tässä osiossa työnantajayrityksen osuus sisältää ainoastaan juridisen kehikon, sillä osaltaan siihen pohjautuen määräytyy myös muiden toimijoiden vastuut. Yrityksen näkökulmaa työkykyriskienhallinnan kentällä käsitellään ensimmäisessä teorialuvussa.

Tutkimustuloksia esitellään tutkimuksen neljännessä luvussa. Ensin kuvataan aineiston keruuta. Tämän jälkeen tutkimustuloksissa tehdään yhteenvetoa kirjallisuudesta ja haastatteluista saaduista tutkimustuloksista, joskin pääpaino on tutkimuskysymysten luonteesta johtuen haastatteluilla. Lopuksi tehdään tutkimustuloksista johtopäätökset ja arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

2 STRATEGISEN HYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on kehittää liiketoimintaa. Tätä voitaisiin kuvata prosessina, jossa ensin johdon tulee määritellä tavoitteet, tunnistaa tavoitteita vastaavat resurssit ja viedä tavoitteet osaksi strategiaa (Aura & Ahonen, 2016). Suutarinen & Vesterinen (2010, 60) kuvailevat vaihetta yrityksen ja organisaation profilointina, jossa määritellään ja tunnistetaan strategia, tulostavoitteet ja henkilöstön käytettävyyys. Profiloinnissa otetaan huomioon yksilöiden ja organisaation yhteiset voimavaratekijät, kuten työkyky, terveys, töiden organisointi ja työympäristön turvallisuustekijät. Työympäristön turvallisuus käsittää vaarojen tunnistamisen, riskienhallinnan ja organisaation turvallisuuskulttuurin.

Profiloinnin jälkeen määritellään selkeät vastuut ja prosessit, joiden avulla tavoitteisiin voidaan päästä. Tämän jälkeen esimiehet ovat strategisen hyvinvoinnin ydintoimijoita, joiden vastuulla on asiasta kommunikointi eteenpäin (Aura & Ahonen, 2016, 101). Aura ja Ahonen (2016) kiteyttävät strategisen hyvinvoinnin johtamisen olevan organisaatioissa systemaattisesti johdettua, strategiaan linkitettyä toimintaa, jota toteutetaan esimerkiksi organisaation vuosikellon mukaisesti. Kestin (2014) tavoin painottavat he sitä, että strateginen hyvinvoinnin johtaminen tulisi nostaa organisaatioissa samaan asemaan kuin talousjohtaminen siinä piilevän taloudellisen potentiaalin vuoksi. Esimiehen onnistumisesta, tavoitteiden selkeydestä ja saavutettavissa olevuudesta riippuvat tulokset strategisessa hyvinvoinnissa ja henkilöstötuottavuudessa. Aura ja Ahonen (2016, 120 - 125) painottavat konkreettisten tavoitteiden ja niiden mitattavuuden tärkeyttä onnistumisen edellytyksenä. Strategisen hyvinvoinnin vaikuttavuutta voidaan analysoida yhdistelemällä tuloslaskelmaa ja henkilöstöinformaatiota.

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen on jo nimensäkin mukaisesti strategiaan linkitettyä toimintaa. Strategian tärkeimpiä tehtäviä Mintzbergin (1998) mukaan on luoda organisaation toiminnalle suuntaa, kohdistaa ja yhtenäistää toimintaa, rakentaa identiteettiä ja tuoda johdonmukaisuutta kaikkeen toimintaan. Strategian lähtökohtana on luoda lisäarvoa asiakkaille (Lindroos & Lohivesi, 2010, 17). Porterin näkemyksen mukaan strategian valinta on kilpailuedun etsimistä ja pyrkimystä säilyttää saavutettu etu.

Strategiaa voidaan kuvata yrityksen punaisena lankana, joka ohjaa toimintaa. Näin ollen se on aina tilanne- ja yritysکوhtainen. Strategian suunnittelussa yritysjohto asemoi yrityksen kilpailukenttään erilaisten analyysien perusteella. Kaplan & Norton (2004) kuvaavat arvolupausten lunastamisen olevan lähtöisin sisäisistä prosesseista. Oiva (2007, 63) jatkaa kuvausta siten, että aineettoman pääoman arvo syntyy vasta silloin, kun se on integroituna osaksi sisäisiä prosesseja ja muita aineettomia ja aineellisia pääomia. Näin ollen oppiminen ja uudistuminen organisaatiossa on mahdollista silloin, kun asioiden ja ihmisten johtaminen ovat integroituneita toisiinsa. Organisaatioilla tulisi olla ainutalaatuista osaamista, josta strategisen hyvinvoinnin johtamisen keskipisteenä ovat henkilöstön laadulliset elementit, joita on haastava kopioida. Menestyksen voidaan tulkita olevan seurausta oikein toimimisesta.

Riskienhallinta muodostaa strategisen hyvinvoinnin johtamisen perustan. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on strategiaan kytketty johtamisen väline, ja sen tarkoituksena on varmistaa yrityksen tavoitteiden toteutuminen, jatkuvuus, kilpailukyky ja henkilöstön hyvinvointi (Halonen, 2011, 4). Liiketoiminnan voisi yleisesti sanoa olevan jatkuvaa riskinottoa, jossa sijoitetulle pääomalle odotetaan tuottoa. Joskus voi olla vaikea erottaa liiketoimintaa ja riskienhallintaa toisistaan. Teoriassa riskinhallinta on samankaltaista yrityksen koosta riippumatta. Riskienhallinnan vaiheista voidaan erotella riskien tunnistaminen, niiden suuruuden arviointi ja riskienhallintatoimenpiteiden ja -prosessien suunnittelu sekä torjunta ja johtaminen (Merna & Al-Thani, 2008, 2). Riskien tunnistaminen on sellaisten potentiaalisten tapahtumien tunnistamista, joilla saattaisi olla vaikutusta juuri kyseisen organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. COSO ERM riskienhallinnan viitekehyksen tavoitteena on arvon tuottaminen riskienhallinnan kautta.

Sitkin ja Pablo (1992) kuvaavat riskinarvioinnin perustuvan tapahtumaan liittyvän epävarmuuden, odotusten sekä laajuuden ja vakavuuden arviointiin. Usein riskin suuruutta arvioitaessa siihen liittyvät odotukset jätetään huomiotta. Riskin olemukseen liittyy vahvasti epävarmuus. Jos lopputulema olisi tiedossa, ei voitaisi puhua riskistä. Epävarmuus edustaa riskin todennäköisyyttä. Odotuksilla viitataan siihen, miten riskin toteutuminen ja siihen liittyvät uhat ja mahdollisuudet koetaan (Juvonen & Järvinen, 2010, 19). Usein riskit määritellään niiden todennäköisyyden ja vakavuuden eli tapahtuman laajuuden ja merkittävyyden mukaan

$$\text{Riski} = \text{Riskin todennäköisyys} \times \text{vakavuus.}$$

Henkilöstö on organisaatioissa merkittävä strateginen resurssi ja siihen liittyvä riskienhallinta on välttämätön osa johtamista. Henkilöriskeihin lukeutuvat työkykyriskit ovat hyvin erilaisia ja niitä voidaan tarkastella hyvin monella tavalla. Myös työkykyriskit voidaan jaotella vahinkoriskeihin, liikeriskeihin ja taloudellisiin riskeihin (Halonen, 2011, 8). Vahinkoriskeissä lopputulos on yrityksen kannalta aina taloudellisesti negatiivinen, kun taas liikeriskeissä ja taloudellisissa riskeissä se voi olla myös positiivinen. Henkilön vammautuminen, sairastuminen tai kuolema ovat esimerkkejä vahinkoriskeistä. Liikeriskejä olisi esimerkiksi puutteellinen esimiestyö, huono johtaminen, uupunut henkilöstö, huono työvire, epäonnistunut rekrytointi tai perehdyttäminen (Halonen, 2011, 8). Työkykyriskit ovat olemassa työsuhteen solmimisesta aina sen päättymiseen riippumatta siitä päättyykö työsuhte irtisanoutumiseen, irtisanomiseen vai eläköitymiseen.

Työkykyriskien arvioinnissa voidaan aluksi käyttää apuna erilaisia henkilöriskikarttoja, joiden avulla voidaan arvioida yrityksen riskejä ja niiden sattumisen todennäköisyyttä. Riskien arviointi voi olla kokemusperäistä tai tilastoihin perustuvaa. Riskienhallintaprosessi on kokonaisvaltaista riskienhallintaa harjoittavassa yrityksessä osana päivittäistä rutiinia ja tällöin tarkastelukin kääntyy yksittäisistä toiminnoista kokonaisuuksien hallintaan. Ei riitä, että riskit on kertaalleen tunnistettu, vaan niitä tulee seurata ja niistä tulee raportoida tätä tietoa tarvitseville tahoille, jotta jatkuva parantaminen saadaan osaksi toimintatapoja. Työterveys ja –turvallisuusjärjestelmien, kuten OHSAS 18001 ja 18002 avulla organisaatio voi hallita työturvallisuusriskejään ennakoivasti. OHSAS 18001 standardissa määritellään työterveys- ja turvallisuusjärjestelmien vaatimukset ja OHSAS 18002 auttaa soveltamaan vaatimuksia. Nämä on määritelty muun muassa laadunhallinta ISO 9001 ja ISO 14001 ympäristönhallintastandardien mukaisten järjestelmien kanssa yhteensopiviksi. Näin ollen voidaan puhua entistä kokonaisvaltaisemmasta ja tavoitteellisemmasta otteesta työterveys ja –turvallisuusriskienhallinnassa, kun työsuojelun toiminnot liitetään osaksi organisaation arkipäivää. Myös työtehtävien ja projektien linkittäminen osaksi strategisia päämääriä edesauttaa henkilöstöä kaikilla organisaation tasoilla oivaltamaan oman asemansa strategian toteuttajana. (Merna & Al-Thani, 2008, 215)

Riskien vakavuuden arviointiin liittyy useita erilaisia malleja. Esimerkiksi taulukon 1 avulla voidaan arvioida sitä, miten merkittävästä riskistä on kyse (PK-RH, 2018). Tässä taulukossa riskin toteutumisen vakavuudelle ja tapahtuman todennäköisyydelle on kolme tasoa. Arvioinnin jälkeen voidaan harkita ja tehdä päätöksiä riskienhallintatoimenpiteistä. Riskienhallinnan

perusstrategioita ovat välttäminen, pienentäminen, jakaminen ja pitäminen. Strategisesta hyvinvoinnista puhuttaessa välttäminen voi tapahtua työsuojelutoimenpitein niin, että pyritään poistamaan vaarallisia aineita tai vaihtamaan niitä vähemmän haitallisiin raaka-aineisiin. Pienentämällä pyritään pienentämään vahinkojen todennäköisyyttä ja laajuutta esimerkiksi ennakoinnin turvallisuustoimenpitein. Siirtäminen voi tapahtua vakuuttamisen kautta, joka tässä kontekstissa on osin sisäänrakennettua. Kuitenkin riskejä välttämällä ja pienentämällä voidaan hallita vakuuttamisen kustannuksia. Pitämisellä viitataan riskin rahoitukseen ja esimerkiksi tapaturmavakuutuksissa voidaan valita riskienhallintapolitiikan mukainen suurempi omavastuu.

Taulukko 1 Riskien suuruuden arviointi (PK-RH, 2018)

Tapahtuman todennäköisyys	Tapahtuman seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

Strategisessa hyvinvoinnin johtamisessa tähän osioon linkittyy vahvasti henkilöstötuottavuus, joka on työkykyriskienhallinnan ja strategisen hyvinvoinnin mittaamisen yksi lähtökohta. Yrityksen näkökulmasta konkreettisia kustannuksia työkyvyn heikkenemisestä ovat sairauspoissaolokustannukset, työkyvyttömyyseläkkeistä kertyvät kustannukset ja niihin liittyvät maksuluokkamutokset. Strategisen henkilöstöjohtamisen mittareiden avulla pyritään ennakoimaan niitä tekijöitä, jotka voivat johtaa suurempiin kustannuksiin, mutta myös havaitsemaan tuottavuuspotentiaalia. Henkilöstötuottavuus syntyy työkyvyn, osaamisen ja yksilön motivaation summana, ja siihen vaikuttavat johtajuus, työyhteisön ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri (Aura, Ahonen, Hussi, 2015, 5). Menestyvän organisaation johtajat ymmärtävät, että menestyksen luovat ihmiset, jolloin organisaatiopsykologian ja johtamisen merkitys korostuvat. (Ahonen, Aura, Hussi, Ilmarinen, 2016, 21)

Henkilöstötuottavuuden johtamisen tarkoituksena on kehittää henkilöstöön sijoitetun pääoman tuottoa pitkällä aikavälillä. Henkilöstötuottavuutta kehittämällä voidaan lisätä henkilöstön tehokasta työaika ja vähentää kustannuksia. Myös Kestin (2010, 9) mukaan työelämänlaatu ja henkilöstön hiljainen tieto ovat merkittävässä asemassa henkilöstötuottavuutta kehitettäessä. Hän kuvailee yrityksen tärkeimmiksi henkilöstötuottavuuden kompetensseiksi johtamisen, esimiestoiminnan, toimintakulttuurin, osaamisen ja prosessit. Liiketoiminnan laajuutta kuvaavat liikevaihto ja henkilöstön määrä, mutta nämä luvut eivät vielä kerro miten yritys menestyy.

Kesti (2010, 15) huomauttaa, ettei aineetonta henkilöstöpääomaa voida mitata absoluuttisilla taloudellisilla mittareilla, sillä se sisältää henkilöstön osaamisen, liiketoimintaprosessit ja organisaattiorakenteen.

Hyvinvoinnin strateginen perusta muodostuu johtamisen vastuista, strategisen hyvinvoinnin investoinneista, strategisen hyvinvoinnin mittareista ja raportoinnista (Aura & Ahonen, 2016, 56), jotka ovat riippuvaisia riskienhallintaan ja strategiaan linkittyvistä päätöksistä. Strategisen hyvinvoinnin johtamiseen linkittyviä tahoja yrityksissä ovat strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestyö ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Keskiössä ovat sellaiset toimet, joilla voidaan samanaikaisesti vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen ja huomioidaan pitkäaikaisvaikutukset henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tällä osa-alueella huomioidaan hyvinvointitoiminnan tuloksellisuus yrityskuvan ja talouden kannalta. Tuloksellisuuden näkökulmasta otetaan kantaa investointien määrään, palkitsemiseen, sairauspoissaoloihin, työkyvyttömyyseläkemaksuihin, sairausvakuutuksiin, tapaturmavakuutukseen, raportointiin, mittaamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. (Aura & Ahonen, 2016, 26.)

Henkilöstön nykyisen työkyvyn kannalta strategisen hyvinvoinnin johtamisessa kiinnitetään huomiota työkuormitukseen, henkilöstökoulutukseen, työaikoihin, ikäjohtamiseen, oikeudenmukaisuuteen, työpaikkakiusaamiseen, perehdyttämiseen, työterveyshuoltoon, työsuojeluun, tapaturmiin, ergonomiaan, viestintään ja strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuuteen työilmapiirin, terveyden ja osaamisen kannalta (Aura & Ahonen, 2016, 26). Tällä osa-alueella kiinnitetään huomio myös työn ja vapaa-ajan sovittamiseen, terveisiin elämäntapoihin, kehityskeskusteluihin, sairauskuluvakuutuksiin ja varhaiseen puuttumiseen. Kokonaisvaltaisessa strategisen hyvinvoinnin johtamisessa oman huomion saa myös osaamisen kehittyminen, varhaisen tuen mallit, työurien pituus ja tavoitteiden peilaaminen odotettavissa olevaan markkinakehitykseen ja tulokseen.

Lyhyesti ilmaistuna strategisen hyvinvoinnin johtamisen kenttä kattaa henkilöstöjohtamisen toiminnot. Tämän lisäksi se ulottuu kaikkiin toimintoihin yrityksen sisällä ja osin myös ulkopuolelle erilaisten yhteistyökuvioiden merkeissä. Strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuus voidaan karkeasti jakaa tuottavuuden ja kustannussäästöjen tavoitteluun. Johdettaessa tuottavuutta hyvin, saadaan tuloksia osaamisen ja työyhteisön ilmapiirin kautta (Aura & Ahonen, 2016, 60). Tuottavuuteen vaikuttavat mekanismit pohjautuvat hyvän johtajuuden, ihmisten motivaation ja

työhallinnan sekä organisaation ilmapiirin ja sujuvan toiminnan mahdollistamaan tuottavuuden lisääntymiseen. Avainasemassa on strategisen hyvinvoinnin sisältöjen määrittäminen, suunnitelman työstäminen sekä hyvinvoinnin ottaminen huomioon johdon strategiatyössä ja esimiestyön tukemisessa ja koulutuksessa (Aura & Ahonen, 2016, 60). Huomionarvoista on se, ettei rahallisten resurssien lisääminen välttämättä lisää henkilöstötuottavuutta, vaan avainasemassa on johtamisen laatu. Suurin henkilöstötuottavuuden eroja selittävä tekijä on nimenomaan koettu esimiestyö (Aura, Ahonen, Hussi, 2015, 13)

Tuottavuuden taustatekijät voidaan karkeasti jakaa kolmeen tasoon: Ensinnäkin, henkilöstöön liittyviin tekijöihin, kuten työkyky, osaaminen ja motivaatio; toiseksi, edellä mainittujen johtamiseen linkittyviin tekijöihin, kuten johtajuus, työyhteisön toimivuus ja kehittämistoiminta; kolmanneksi, organisaation perustekijöihin, kuten strategiaan, työoloihin, työprosesseihin ja työelämysuhteisiin (Aura & Ahonen, 2016, 31). Tutkimusten perusteella näillä tasoilla näyttäisi olevan kausaalisuhte siten, että johtamisen taso linkittyy henkilöstötekijöiden tasoon. Voidaan havaita, että tuottavuuden taustatekijät ja strategisen hyvinvoinnin johtaminen ovat olennainen osa liiketoiminnan johtamista, ja vaikuttavat näin ollen suoraan myös yritysten reaalitalouteen. Strategisia henkilöstötuottavuutta parantavia kuluja ovat työterveyshuollon yhteistyön kehittäminen, kohdennetut koulutukset, työvälineiden uusiminen, työ- ja perehdytysprosessin parantaminen ja henkilöstön työssä jaksamisen tukeminen esimerkiksi harrastustoimintaa aktivoimalla (Kesti, 2010, 130). Tuottavuuden lisäämisen kustannukset ja asiasisällöt koostuvat koulutukseen ja henkilöstön kehittämiseen liittyvistä kustannuksista ja ajankäytöstä, henkilöstöeduista ja johtajien sekä asiantuntijoiden ajankäytöstä. Strateginen hyvinvointi näyttäytyy hyvänä johtajuutena, tasa-arvoisena ja toisia kunnioittavana työyhteisön toimintana.

Keskittyttäessä strategisen hyvinvoinnin johtamisessa kustannussäästöihin tuloksellisuus ilmenee työkyvyn ja sairauspoissaolojen kautta. Auran ja Ahosen (2016, 58) mukaan työntekijävaltaisilla aloilla korostuu tyypillisesti kustannussäästöjen johtaminen ja toimihenkilövaltaisilla aloilla puolestaan tuottavuuden johtaminen. Kustannussäästöihin keskittymällä pyritään vaikuttamaan työterveyshuollon, työkykyprosessien, terveyden edistämisen ja kuntoutuksen kustannuksiin ja ajankäyttöön sekä työsuojelun kustannuksiin (Aura & Ahonen, 2016, 166). Myös tällä osa-alueella asiantuntijoiden ja johtajien ajankäyttö aiheuttaa kustannuksia. Tuotoksena puolestaan voidaan tietyissä rajoissa vaikuttaa sairauspoissaoloihin ja tapaturma- ja työeläkekustannusten muutokseen työkykyriskiä pienentämällä. Kustannussäästöt kohdistuvat pääasi-

assa sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden kustannusten hallintaan, kun taas tuotavuuden lisäämisellä pyritään kasvattamaan henkilöstötuottavuutta. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen keskiössä on ajatus siitä, että hyvinvointi ja tuloksellisuus eivät ole toistensa vastakohtia, vaan ennemminkin toistensa edellytyksiä.

Tavanomaisesti työkykyriskienhallinta on nähty henkilöstöjohtamisen osa-alueeksi. Henkilöstöjohtamisen ytimessä on liiketoimintastrategioiden toteuttaminen varmistamalla, että yrityksessä on määrältään ja laadultaan kulloinkin sopiva henkilöstö (Viitala, 2013, 10). Käytännössä tämä näkyy siten, että yrityksissä kiinnitetään huomiota siihen, että rekrytoinneissa valikoituu oikeat henkilöt oikeisiin positiioihin (Lappalainen ym., 2003, 7). Tämän lisäksi perinteisesti henkilöstöjohtamisen vastuualueena on osaamisen riittävyys ja jatkuva kehittäminen. Päämääränä onkin varmistaa työntekijöiden työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamiseen (Viitala, 2013, 10). Wright & McMahan (2011) huomauttavat, että eivät osaaminen ja työkyky vielä riitä vaan sosiaalinen konteksti määrittää sitä, miten työyhteisö toimii. Heidän mukaan työyhteisö vaikuttaa henkilöiden valintoihin ja käyttäytymiseen niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien kanssa.

2.1 Työympäristöön liittyvät riskit

Erilaiset riskienhallintasivustot tarjoavat työympäristön riskien arviointiin liittyviä erilaisia tarkistuskortteja, joiden tarkoituksena on herättää keskustelua, ja pohdintaa siitä, millaisia juuri kyseisen yrityksen riskit ovat. Työympäristöön liittyvät riskit ovat jokaisessa yrityksessä omanlaisia. Yrityksillä on työympäristön turvallisuuteen liittyen apuna vahinkovakuutusyhtiöin ja työterveyshuollon asiantuntijat sekä näiden tarjoamat riskikartoitukset. Työterveyshuolto kiinnittää huomiota erityisesti työnteon terveydelliseen ja ergonomiseen puoleen ja vahinkovakuutusyhtiö työturvallisuuteen ja työn riskisyyteen. Työeläkeyhtiöiden tavoitteena on, että sen asiakasyritykset panostaisivat työkykyriskienhallintaan tätäkin syvällisemmin, sillä ennakoiti on usein huomattavan paljon edullisempaa kaikkien osapuolten kannalta, kuin toteutuneet työkykyriskit.

Henkilöriskikartasta voidaan eritellä työkyvyn näkökulmasta merkittävimmiksi terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät osatekijät sekä työyhteisön toimintaan liittyvät osatekijät. Terveyden ja hyvinvoinnin osatekijöitä ovat sairastavuus, ruumiillinen kuormittuminen, fyysinen kunto sekä stressi tai työuupumus (Lappalainen ym. 2003, 17). Työyhteisön toimintaan liittyviä ongelmia

ovat heikko johtaminen, puutteet toiminnan tavoitteissa, ilmapiiri, tiedonkulku ja palkkausperiaatteet. Nyt voidaan huomata, että johtaminen on työyhteisön toimintaan liittyvien riskitekijöiden kannalta keskeinen menestystekijä. Samalla tavalla voidaan huomata, että työyhteisön toiminta ja ilmapiiri voivat vaikuttaa henkilöstön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Työnantajan lakisääteisenäkin velvoitteena on huolehtia siitä, että työympäristö on turvallinen. Työympäristön työkyvyn osatekijöistä fyysinen, henkinen ja sosiaalinen ympäristö vaikuttavat työntekijöiden voimavaroihin, työntekoon ja sitoutumiseen (Viitala, 2013, 10). Työympäristöön kohdistuvat riskit puolestaan voidaan luokitella fysikaalisiin ja kemiallisiin vaaratekijöihin, tapaturmariskeihin, ergonomiaan liittyviin ja henkiseen kuormittumiseen liittyviin riskeihin (Lappalainen ym. 2003, 10). Työympäristöön liittyvillä riskeillä tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa henkilöstön terveyteen ja turvallisuuteen sekä heikentää työntekijöiden voimavaroja ja näin ollen vaikuttaa työntekoon ja toiminnan tulokseen.

Fysikaalisilla riskitekijöillä Lappalainen ym. (2003, 10) tarkoittavat olosuhteisiin liittyviä tekijöitä, kuten valaistusta, melua ja lämpötiloja – joko kuumaa tai kylmää, sekä näiden aiheuttamia riskejä. Kemiallisilla riskitekijöillä viitataan vaarallisiin aineisiin, kuten vaarallisiin kemikaaleihin, pölyihin, kaasuihin ja ilman epäpuhtauksiin. Yleisimpiä tapaturmiin liittyviä riskejä ovat liukastuminen, kaatuminen tai putoaminen. Usein nämä johtuvat puutteista työpaikan koneissa ja laitteissa, työympäristössä, toiminta- ja menettelytavoissa, ihmisissä, johtamisessa tai organisoinnissa. Ergonomiasta puhuttaessa tarkastelun kohteena ovat raskaat työvaiheet, hankalat työasennot, työpisteiden ja työvälineiden mitoitus ja koneiden ja laitteiden käyttö. (Lappalainen ym., 2003, 10.)

Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ovat suurin syy työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen (Halonen, 2011, 10). Työpaikoilla TULE-sairaudet ovat yleisin kipua aiheuttava pitkäaikaissairauksien ryhmä, joka on samalla myös suurin syy toistuviin poissaoloihin. Työn luonteen muuttuessa enemmän tietotyöhön, on myös työn kuormitustekijät osittain muuttuneet viime vuosina (Halonen, 2011, 9). Henkinen kuormittuminen ja stressi, jotka johtuvat kiireestä, keskeytyksistä ja koetuista aikapaineista työssä, ovat nousseet merkittäviksi terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttaviksi riskeiksi työpaikoilla. Työstressillä tarkoitetaan tilaa, jossa työn vaatimukset ylittävät yksilön kyvyt tai mahdollisuudet hoitaa työ. Henkiseen kuormittumiseen ja stressiin tulisikin työpaikalla kiinnittää huomiota ja kehittää toimenpiteitä, joilla stressiä voidaan hallita myös

työpaikalla. Erilaiset mielenterveyden häiriöt ovat yksi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen suurimmista syistä.

Uniongelmat ovat 2000-luvulla lisääntyneet merkittävästi. Halosen (2011, 10) mukaan yli miljoona suomalaista kärsii tilapäisistä tai pysyvistä uniongelmissa. Unettomuuden syyt voivat olla fyysisiä, psyykkisiä tai ympäristöstä johtuvia. Unettomuus heikentää keskittymiskykyä, vaikeuttaa oppimista, muistamista, heikentää motorisia taitoja ja laskee suorituskykyä. Unettomuusoireet ennustavat erityisesti tuki- ja liikuntaelinsairauksia ja mielenterveyshäiriöistä aiheutuvaa työkyvyn alenemaa.

Ammattitaudit ovat sellaisia sairauksia, joiden pääasiallinen aiheuttaja on työssä oleva joko fyysikaalinen, kemiallinen tai biologinen tekijä (TyTAL, 459/2015, 26 §). Suurelta osin riittävällä ennakoinnilla ja työturvallisuuden sekä ergonomiohjeiden noudattamisella, monet näistä olisivat ehkäistävissä. Ammattitautien tehokas ennaltaehkäisy edellyttää yrityksessä tahtotilaa poistaa riskitekijöiden esiintyminen tai vähentää niiden vaikuttavuutta.

Sairauspoissaoloja seuraamalla yritykset voivat saada tärkeää tietoa työperäisestä sairastumisesta, työn osuudesta sairastumisiin sekä työhön liittyvistä riskeistä ja kuormitustekijöistä (Halonen 2011, 11). Työterveyshuollolla on lakisääteinen velvoite seurata työntekijöiden työkykyä, sairaus- ja tapaturmakäyntejä sekä sairauspoissaoloja, mutta poissaolojen vähentäminen ja työkykyriskeihin varhainen puuttuminen edellyttää hyvää yhteistyötä työterveyshuollon, yrittäjän, työnjohtajan ja henkilöstön välillä.

Sairauspoissaolojen ja työkykyriskienhallinnassa on varhaisen välittämisen malli todettu hyväksi työkaluksi (Jalli, 2018). Mallissa yritykseen luodaan toimintapolitiikka ja -malli, jonka avulla voidaan havaita työn tekemiseen liittyviä haasteita riittävän varhain ja osataan puuttua niihin. Aktiivista, aikaista puuttumista pidetään aidon välittämisen osoittamisena, jolloin se on myös tavoiteltava toimintakulttuuri.

2.2 Työyhteisöön liittyvät riskit

Hyvä työyhteisö on paitsi tuottava myös viihtyisä (Halonen, 2011, 14). Työyhteisön toimivuus, hyvä esimiestyö ja ilmapiiri sekä toimiva vuorovaikutus luovat hyvinvoivan työympäristön

edellytykset. Toimivan ja hyvinvoivan työympäristön tunnistaa muiden muassa siitä, että henkilöstö on sitoutunutta, vaihtuvuus on pientä, vastuiden määrittelyt ja työn jaot ovat selkeitä ja toimintatavat on viestitty sekä omaksuttu. Työyhteisöön liittyvät riskit ovat lähes poikkeuksetta sidoksissa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sen toimivuuteen.

Hyvin toimivassa työyhteisössä poissaolojen määrä on alle kansallisen keskitason, suhteet henkilöstön ja johdon välillä ovat toimivat, tapaturmatilastot ovat alhaiset ja yksilöt kokevat työsuhteen jatkumisen olevan turvattua (Halonen 2011, 14). Pahoinvoivan, toimimattoman työyhteisön tunnusmerkkejä ovat vastavuoroisesti huono työilmapiiri, motivaatio-ongelmat, jopa työpaikkakiusaaminen ja epäasiallinen käyttäytyminen.

Johtamisella ja esimiestyön toimivuudella on yrityksissä erityinen asema. Juuti & Vuorela (2015, 23) huomauttavat, että johtamisella voidaan vaikuttaa suuresti strategisen hyvinvoinnin eri osa-alueisiin, kuten työn sisältöön, työolosuhteisiin, työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin sekä henkilöstön osaamiseen. Johtamisella voidaan nähdä olevan suora yhteys organisaation ilmapiiriin ja työyhteisön ihmissuhteisiin. Myös osaamiseen liittyvissä osatekijöissä johtaminen on merkittävässä roolissa siinä, että tunnistetaanko kyvykkyydet, annetaanko oikea-aikaisesti oikeanlaista lisäkoulutusta ja tunnistetaanko koulutuksen tarve.

Fischerin (2012, 156) tutkimustulosten mukaan työntekijöiden hyvinvointi ja tyytyväisyys korreloivat asiakkaan palvelukokemukseen. Hyvinvointia ruokkiva kehä on mahdollista syntyä silloin, kun työtyytyväisyys tai hyvinvointi edistää onnistuneita asiakastilanteita ja onnistuneet asiakastilanteet vahvistavat onnistumisen kokemuksia lisäten työtyytyväisyyttä. Myös Kesti (2014, 136) kuvaa henkilöstötuottavuuden syntyä kehänä, jossa organisaation inhimilliset tekijät muodostavat systeemin johtamisen, esimiestyön, toimintakulttuurin, osaamisen ja prosessien välille. Fischer (2012) havaitsi Kestin (2014) tavoin, että yrityksen kannattavuus, ja erityisesti palveluliiketoiminnan kannattavuus, on yhteydessä työntekijöiden positiivisiin tunteisiin ja hyvään ilmapiiriin. Hän havaitsi, että tyytyväisillä työntekijöillä oli uskollisempia ja kannattavampia asiakkaita. Työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikutti yksilöä arvostava johtaminen ja sisäisen viestinnän toimivuus, jotka tukivat työntekijän merkityksellisyyden ja pystyvyyden kokemusta.

Yrityksen toimialasta ja koosta riippumatta voidaan todeta johtamisen olevan yksi merkittävimmistä työkykyriskienhallinnan osa-alueista. Työympäristössä esiintyvät korkeat psykologiset tai emotionaaliset vaatimukset ja esimiesten tai kollogoiden väliset ristiriidat voivat osaltaan vaikuttaa tapaturma-alttiuteen (Swaen, Amesvoort, Bultmann, Slangen & Kant, 2004). Esimiehen tulisi yhtäältä olla joustava, nopea, uudistumiskykyinen, innovatiivinen ja tehokas ja toisaalta herkkä, tunneälykäs, kuunteleva, syvälinen ja itsensä tunteva yksilö havaitakseen ne seikat, joihin tulisi kiinnittää huomiota tai joihin tulisi puuttua (Halonen, 2011, 14). Avainasemassa hyvään, onnistuneeseen johtamiseen on Juutin ja Vuorelan mukaan (2015, 27) hyvä vuoro vaikutus ja keskusteleva ilmapiiri, joka lisää luottamusta ja avoimuutta.

Sinisammal (2011, 44 - 45) kuvaa esimiehen vaatimuksia viestijänä, sillä sisäisen viestinnän ja hyvinvoinnin välillä on havaittu olevan kiinteä yhteys. Viestintään tyytyväisyys korreloi tutkimusten mukaan tyytyväisyyttä työyhteisöön ja toisaalta myös halukkuutta sitoutua sen tavoitteisiin. Sinisammaleen (2011, ks. Juholin 1999) mukaan viestintätyytyväisyyteen vaikuttaa esimiesten viestintätyyli ja käyttäytyminen, työyhteisön sisäinen kasvokkain viestintä sekä viestintä erilaisissa verkostoissa. Hän huomauttaa, että esimiesten ja johtajien työajasta noin 80 % on erilaista viestintää ja myös asiantuntijatoissa erilaiset viestintään liittyvät tehtävät saattavat viedä suurimman osan työajasta. Esimies toimii valta-asemansa perusteella (Sinisammal, 2011, 44 - 45) työyhteisössä sosiaalisena suunnan näyttäjänä ja keskeisenä viestijänä. Esimiehen tehtäviin kuuluu arvojen ja visioiden viestintä ja niihin konkretian luominen siten, että strategiset tavoitteet ovat organisaatiossa yhteisiä tavoitteita. Esimiestä voisi kuvata sillanrakentajana. Edelleen Sinisammal (2011, 45) kuvaa tehokkaan esimiehen olevan aktiivinen, selkeä ja johdonmukainen viestinnässään sekä säilyttävän työryhmän arkeen riittävän tuntuman. Esimiehen tavoitteena on myös työryhmän jäsenten itsetunnon kohottaminen, ryhmän sisäisen tiedon välittäminen ja nopea avoin viestintä. Lisäksi kuvaavaa ovat asiallinen suhtautuminen ryhmän huolenaiheisiin, keskinäiseen kunnioitukseen ja kannustavaan ilmapiiriin tukeminen, monimuotoisuuteen kannustaminen ja kunnian sekä kannusteiden jakaminen työryhmän kanssa.

2.3 Työkykyjohtaminen osana strategisen hyvinvoinnin johtamista

Työeläkeyhtiöiden, vahinkovakuutusyhtiön ja työterveyshuollon yhteisenä tavoitteena on yritysten henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen yhtenä osa-alueena on työkykyjohtaminen. Työkykyjohtamisen ytimen muodostaa työn ja työympäristön kehittäminen sekä työkykyriskien varhainen havaitseminen sekä niihin puuttuminen.

Tärkeimpiä työkykyjohtamisen työkaluja ovat erilaiset puheeksi ottamisen mallit, sairauspoissaolojen ja työkykyriskien seurantaan sekä työhön paluun tukemisen toimet.

Työkykyjohtamisen ydinprosesseissa määritellään sairauspoissaolojen seurantaan liittyvät pelisäännöt, työkykyriskienhallintaan liittyvät toimet, työpaikan työkyvynedistämistoimet ja työpaikan terveellisyys- ja turvallisuuteen liittyvät toimet. Avainasemassa on aktiivinen vuorovaikutus ja se, että asiat otetaan riittävän varhain puheeksi. Työeläkeyhtiöt tukevat asiakasyrityksiä tarjoamalla tietoa, työvälineitä ja asiantuntijaresursseja työkykyjohtamisen tueksi (Varma 2017b).

Työkykyjohtamisen tavoitteena on selkeyttää toimintaa. Työeläkeyhtiön ja yrityksen yhteiset kehityshankkeet perustuvat usein vaikuttavuusarvioihin, toimintasuunnitelmaan ja määriteltäviin vaikuttavuusmittareihin. Mittareita voivat olla sairauspoissaoloihin ja niiden kustannuksiin liittyvät mittarit, alkaneisiin työkyvyttömyyseläkkeisiin liittyvät tiedot tai yrityksen maksuloukan kehitys. Mittarit vaihtelevat yrityksittäin, sillä ongelmatkin ovat yksilöllisiä niiden yleisestä luonteesta riippumatta.

Työkykyjohtamisella on tarkoitus puuttua poikkeamiin ennen kuin riskit toteutuvat. Ensi askeleet työkykyriskienhallinnassa otetaan työntekijää rekrytoitaessa. Rekrytoinnissa arvioidaan, että työntekijä on sopiva tehtävään, ja että hänen terveydentilansa ei ole esteenä työn tekemiseen (Varma 2017b). Tässä vaiheessa arviot tapahtuvat yrityksessä sekä työterveyshuollossa.

Seuraavat askeleet otetaan työntöön yleisiä edellytyksiä luotaessa. Esimies on näköalapaikalla siinä, että kaikki sujuu ja työyhteisössä voidaan hyvin (Varma, 2017b). Edellytyksenä tällaiselle on hyvä esimiestyö, selkeät työn tavoitteet ja työntekijöiden kokema työnhallinnan ja työn mielekkyyden kokemus. Työeläkeyhtiöillä ja työterveyshuollolla on erilaisia mittareita ja apuvälineitä tarjolla esimiestyön tueksi. Eteran tarjoama Kompassi on visualisoitu kokonaisuudeksi, jossa kompassi koostuu neljästä osa-alueesta: osaaminen, johtaminen ja esimiestyö, työyhteisö ja vointi (Etera, 2017). Osaamisen osatekijöiden tueksi annetaan vinkkejä perehdyttämiseen, kehityskeskusteluihin sekä osaamisen jakamiseen. Johtaminen ja esimiestyö -osiossa korostetaan sitä, miten tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta on se, että tavoitteet ovat ymmärrettyjä ja yhteisiä. Töiden organisoinnin tulisi myös olla hallussa ja tasapainossa siten, että kukin tietää mitä odotetaan, vastuut on jaettu tasapuolisesti ja tuloksia mitataan ja seurataan. Lisäksi johtamisen, riskienhallinnan ja työkykyriskienkin kannalta on tunnettava voimassa oleva

lainsäädäntö. Tähän asti puhutaan työkykyriskienhallinnasta, joka tapahtuu pääasiassa yrityksen sisäisten prosessien tuloksena yrityksen johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Kun työn tekemisessä alkaa esiintyä ongelmia, on jatkon kannalta erittäin merkityksellistä, miten yksilön työkykyä tuetaan. Jos esimiehellä on kykyä ja herkkyyttä havaita työntekijän suoriutumiseen liittyviä hankaluuksia, voi niihin paremmin löytää myös ratkaisuja (Varma 2017a). Ratkaisuun käytettäviä työkaluja voivat olla vaikkapa puheeksi ottaminen, työn kehittäminen ja erilaiset varhaisen tuen mallit, joihin yritys voi saada apua ja tukea sekä työterveyshuollosta että työeläkeyhtiöltä. Keskimääräinen aika työkyvyn heikkenemisen varhaisista merkeistä työkyvyttömyyseläkkeen alkamiseen on noin seitsemän vuotta (Varma, 2017a). Mikäli työkykyriskienhallinta ja työkykyjohtaminen ovat osana strategista hyvinvoinnin johtamista, on yrityksellä aikaa reagoida työkyvyssä tapahtuviin muutoksiin ja pidentää työssäoloaikaa merkittävästi.

Poissaolojen pitkittyessä kasvaa työterveyshuollon rooli työkykyriskienhallinnassa, sillä nimenaan työterveyshuolto on asiantuntijana henkilöstön terveyteen liittyen aina työsuhteen alusta asti. Sairauspoissaolojen pitkittyessä on noudatettava lakisääteistä 30 - 60 - 90 -sääntöä (Varma, 2017a). Tällä tarkoitetaan sitä, että 30 päivän sairauspoissaolot ilmoitetaan työterveyshuollolle. 60 päivän sisällä haetaan sairausvakuutuskorvaukset Kelalta ja 90 päivän jälkeen toimitetaan Kelalle arvio työntekijän työhön paluun edellytyksistä. Näin ohjataan yrityksiä käyttämään niiden omia työkykyriskienhallinnan keinoja. Näitä voi olla pohdinnat siitä, voisiko yrityksen sisältä löytyä jotakin muuta tai korvaavaa työtä, riittäisikö jos henkilö saisikin osasairaspäivärahaa vai olisiko työeläkekuntoutus paikallaan. 30 - 60 - 90 -säännön yhtenä tavoitteena on ollut työterveyslääkärin aseman korostuminen työkykyriskienhallinnassa. Nähdään, että työterveyslääkärillä on paras asiantuntemus juuri kyseisessä yrityksessä tehtävästä työstä, sen vaatimuksista ja työoloista, yksilön terveydentilasta ja sen soveltuvuudesta työpaikan oloihin. Työkyvyn arvioinnin ja työterveysneuvottelujen jälkeen voidaan järjestää työeläkekuntoutusta, jolloin työterveyslääkärin asiantuntija-arvio työkyvystä on merkittävässä roolissa kuntoutukseen tai työkyvyttömyyseläkkeelle siirryttäessä. Työeläkekuntoutustoiminnan keinot ovat työkokeilu, työhön valmennus ja uudelleen koulutus.

Mikäli työeläkekuntoutustoiminnan keinoin ei saada riittävästi työkykyä palautettua, on vaihtoehtoina osatyökyvyttömyyseläke, joka mahdollistaa työssä jatkamisen osittain sairaudesta huolimatta (Varma, 2017a). Työkyvyttömyyseläke turvaa toimeentulon työkyvyn menettämisen

jälkeen. Työeläkeyhtiön tavoitteena on työkykyriskien ja työkyvyttömyyseläkkeiden ennakointi ja ehkäiseminen.

Perusteluja sille, että yrityksissä tulisi entistä enemmän panostaa henkilöstön strategiseen hyvinvointiin, työkykyriskejä ennaltaehkäisevänä seikkana esitellään Eteran (2017) työhyvinvointi sivustoilla tuloksellisuus, kustannusten pieneneminen ja asiakastyytyväisyys. Tuloksellisuus syntyy siitä, että hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunutta ja tehokasta. Tällöin kustannukset pienenevät, sillä huonosta ilmapiiristä johtuva päämäärätön toiminta ja sairauspoissaolot vähenevät. Myös asiakastyytyväisyys kasvaa, sillä henkilöstön hyvinvointi ja keskinäinen luottamus näkyvät asiakkaille parempana palveluna.

2.4 Strategisen hyvinvoinnin mittareita

Kun organisaatiossa tiedetään mitä halutaan kehittää, määritellään tavoitteiden saavuttamista kuvaavat mittarit. Mittareiden tarkoituksena on tuottaa kohdennettua asiaa päätöksenteon tueksi. Mittareiden yleiset vaatimukset ominaisuuden suhteen ovat relevanttius eli oleellisuus, edullisuus, validiteetti eli oikeellisuus sekä uskottavuus. Relevanttiuden vaatimuksella tarkoitetaan sitä, että mittarin kertomalla tunnusluvulla tai tiedolla tulee olla olennainen merkitys päätöksenteolle (Laitinen, 2003, 148). Edullisuudella tarkoitetaan sitä, että mittarin käytön tulee olla riittävän edullista, että sitä on järkevää käyttää päätöksenteon tukena (Laitinen, 2003, 158). Näin ollen mittauksen kustannusten tulee olla siitä saatavaa hyötyä edullisemmat. Validiteetilla eli oikeellisuudella viitataan siihen, että mittarin tulee mitata tarkoitettua mittauksen kohdetta riittävän luotettavasti. Reliabiliteetilla eli tarkkuudella tarkoitetaan sitä, että mittarin tuottaman arvon tulee olla riittävän tarkka (Laitinen, 2003, 160). Tällä tarkoitetaan sitä, että samasta tilanteesta toistuvissa mittauksissa mittari tuottaa tuloksia, joilla on vain pieni poikkeama keskiarvosta. Myös uskottavuus on mittarin tärkeä ominaisuus. Jotta päätöksentekijä tulee hyödyntämään mittauksen tulosta päätöksenteon apuvälineenä, tulee hänen uskoa mittarin kertovan kohdennettua asiaa uskottavasti (Laitinen, 2003, 162 - 163). Näin ollen päätöksentekijän luottamus mittarin tuottamaan arvoon on ensiarvoisen tärkeää.

Aineettoman pääoman mittareiden erityispiirteitä kuvastaa se, että niiden avulla pyritään ohjaamaan koko organisaatiota. Näin ollen mittareita tulee voida soveltaa eri organisaatiotasoilla (Lönnqvist, Kujansivu, Antola, 2005, 107). Huomionarvoista on myös se, että mittarin tulee tuottaa juuri kyseiselle organisaatiolle relevanttia tietoa. Strategiseen hyvinvointiin liittyvistä

hyvinvoinnin mittareista osa on ulkoisille sidosryhmille tarkoitettua tietoa, osa yhteistyökumppaneille tuotettua pakollista informaatiota, osa näiden yhdistelmiä ja osa pelkästään organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitettua tietoa.

Yritystoiminnan kannalta keskeiset kannattavuuden tunnusluvut, kuten myyntikate, käyttökate ja liiketulos osoittavat yrityksen menestystä suhteessa kuluihin (Kesti, 2010, 16). Henkilöstötuottavuuden seurannassa on käytössä HCROI (Human Capital Return On Investment), joka saadaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. Näin ollen HCROI kuvastaa sitä, miten henkilöstöön investoitu raha tuottaa myyntikatetta. Myyntikate saadaan, kun vähennetään liikevaihdosta muuttuvat kulut, kuten aineet, tarvikkeet ja/tai ostetut palvelut. HCROI:n toimialakohtaiset vaihtelut (Kesti, 2010, 17) ovat suuria, eikä tämäkään luku sellaisenaan tuota lisäarvoa vaan tarvitaan myös ajallisen muutoksen huomioiminen ja vertaaminen esimerkiksi toimialan keskimääräisiin vastaaviin lukuihin. Lyhyesti voidaan todeta, että kyvykäs henkilöstö vaikuttaa myyntikatetta (osoittaja) lisäävästi ja henkilöstökuluihin (nimittäjä) vähentävästi. Tämä perustuu oletamaan, että kyvykäs henkilöstö myy enemmän ja muuttuvia kuluja säästäten, kun taas huono työkyky vähentää myyntiä, lisää muun muassa laatuvirheistä ja materiaalihävikistä aiheutuvia kustannuksia.

HCROI:n myyntikate huomioi osaltaan toiminnan tehokkuutta. Tämä voi kuitenkin vaihdella merkittävästi tilanteissa, joissa henkilöstömäärään tulee muutoksia, mikäli myyntikate ei kasva samassa suhteessa. Investointi henkilöstöön kuitenkin parantaa yrityksen kapasiteettia liikevaihdon kasvattamiseen. Rekrytoinneista syntyy kuitenkin poikkeuksetta kuluja, joten henkilöstötuottavuus laskee yrityksen palkatessa uutta henkilöstöä. Tässä tilanteessa HCROI ensin laskee ja nousee siinä vaiheessa, kun henkilöstö tuottaa keksimäärin yhtä hyvää myyntikatetta kuin ennen muutosta. Kesti (2010, 18) on kehittänyt tunnusluvun, jolla yritys kohtaista tuottavuuden kasvua voidaan seurata. Siinä

$$\text{Tuottavuuskasvu} = \text{HCROI} \times \text{liikevaihto.}$$

Sellaisenaan luku ei paljoa kerro, mutta siitä tulee hyödyllinen, jos ensimmäisen vuoden tunnusluvun indeksoi arvoltaan yhdeksi ja seuraavina vuosina tarkastellaan kyseisen luvun muuttumista (Kesti, 2010, 18). Näin saadaan helposti seurattava tunnusluku, jossa ykköistä suurempi luku kuvastaa positiivista kehitystä ja vastaavasti ykköistä pienempi luku kertoo negatiivisesta kehityksestä. Muita tuottavuuden mittareita voivat olla esimerkiksi vaihtuvuuden seurantaan

liittyvät vaihtuvuusprosentti, vaihtuvuuden kustannukset ja tätä kautta saavutettavissa oleva henkilöstötuottavuuden kasvu (Aura & Ahonen, 2016, 171).

Mittareita, joilla voidaan mitata henkilöstöön ja työympäristöön tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta voivat olla esimerkiksi tapaturmataajuus, ammattitautien lukumäärä, läheltä piti tilanteiden lukumäärä sekä sairauspoissaolot. Sairauspoissaoloistakin eritellään usein, riippuen mitä halutaan mitata, lyhyet 1-3 päivän sairauspoissaolot pidempiin 10 päivän tai siitä pidempiin sairauspoissaoloihin. Isommissa yrityksissä erittely ikäryhmittäin, osastoittain, henkilöstöryhmittäin tai koulutustaustan ja toimenkuvan mukaan voi auttaa analysoimaan henkilöstön hyvinvoinnin tilaa ja siinä piileviä kehityskohteita. Yrityksen sairauspoissaolokustannuksiin mahdollisesti vaikuttaa Kelan maksamat sairauspäivärahat ja kuntoutukset. Työympäristön turvallisuudesta kielii työ- ja työmatkatapaturmien sekä ammattitautien paitsi määrä myös kustannukset. Yksi mielenkiintoinen ulottuvuus saadaan tarkastelemalla ja vertaamalla työterveyshuollon palveluiden käyttöä ja kustannuksia sekä niiden jakaantumista ennaltaehkäisevään, eli korvattavuudessa KELA 1 ja sairaanhoitoon, eli KELA 2 välillä.

Näitä tunnuslukuja laitetaan rinnakkain vaikkapa henkilöstön tai esimiesten vaihtuvuuden kanssa ja verrataan henkilöstökyselyyn, jolloin voidaan tehdä analyysia työympäristön tilasta. Näin saadaan tietoa henkilöstön sitoutumisen tasosta ja mahdollisesti tyytyväisyydestä. Organisaation hyvinvoinnin tilasta kertoo myös työnantajan suositeltavuus, kehityskeskusteluiden toteutusaste, esimiesten koulutuspäivät ja niihin osallistumisaste sekä ylityötunnit. Henkilöstön hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä kertoo osaltaan eläköitymiseen liittyvät tunnusluvut. Ensinnäkin, jatketaanko työssä pidempään kuin alimpaan vanhuuseläkeikään ja missä määrin työkyvyttömyyseläkkeet aiheuttavat kustannuksia. Työkyvyttömyyseläketapauksissa yritysten maksuokkavaatimus lähtee kasvamaan reilun kahden miljoonan euron palkkasumman jälkeen ja yli 32 miljoonan palkkasummilla yritys vastaa itse syntyvästä työkyvyttömyyseläkemenosta.

Henkilöstökyselyiden tarkoituksena on saada informaatiota niistä asioista, joihin pitäisi kiinnittää huomiota. Lisäksi henkilöstökyselyiden tulokset kertovat henkilöstön sitoutumisesta. Henkilöstökyselyiden vastausten perusteella voidaan muodostaa hyvinvoinnin tilaa kuvaavat esimiesindeksi ja työyhteisöindeksi. Lisäksi strategisen hyvinvoinnin indeksi kokoaa yrityksen tunnusluvut ja päämäärät yhteen. Indeksillä muodostetaan hyvinvoinnin strategisesta perustasta, hyvinvoinnin osa-alueista johdon toiminnoissa, esimiestyön ja hr-toimintojen ja hyvinvoinnin tukitoimintojen mittareiden keskiarvoista (Aura ym. 2016, 19). Myös henkilöstötuottavuuden

skenaariomalli HCROI – skenaariolaskenta on kehitetty hyvinvoinnin mittaamiseksi (Kesti, 2010, 16 - 19). Skenaariolaskennassa yhdistetään liiketoiminnan tuloskortteja, henkilöstömitareita ja organisaatiossa olevaa kompetenssia skenaariolaskennaksi ja näillä arvioidaan henkilöstötuottavuuden kehittymistä viiden vuoden aikajänteellä.

Henkilöstötilinpäätös lienee tunnetuin strategisen hyvinvoinnin tilasta ulkoisille sidosryhmille viestittävä raportti. Henkilöstötilinpäätös koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat toiminta-ajatuksen ja vision avaaminen, henkilöstötuloslaskelma ja -tase, henkilöstökertomus ja -tunnusluvut (Lönnqvist ym., 2005, 162). Henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukujen tavoitteena on paitsi asettaa eri vuodet vertailukelpoisiksi myös tiivistää ja ilmaista henkilöstövoimavarojen tilanne ja kehittämistarve. Henkilöstötilinpäätöksen tyypilliset tunnusluvut perustuvat kirjanpitoon tai muihin virallisiin dokumentteihin, jolloin niiden luotettavuus ja vertailtavuus verrattuna moneen muuhun aineettoman pääoman mittariin säilyy hyvänä. Tyypillisiä tunnuslukuja ovat esimerkiksi henkilöstötyövuodet, sairauspoissaoloprosentti ja sairauspoissaolokulut, koulutuspäivät ja niihin käytetyt määrärahat.

3 TYÖKYKYRISKIENHALLINTA ERI OSAPUOLTEN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa selvitetään eri toimijoiden juridiset vastuut ja kuvataan palkan sivukulujen maksujen määräytymisen tekniikkaa. Yrityksen näkökulmasta tässä luvussa käydään läpi ainoastaan normatiivinen perusta, sillä edellisessä luvussa on selvennetty tarkemmin työkykyriskienhallintaa ja strategisen hyvinvoinnin johtamisen mahdollisuuksia.

Työnantajan velvoitteita työntekijöiden työkyvyn ylläpidosta ja työympäristön turvallisuuden huomioimisesta määritellään esimerkiksi työturvallisuuslaissa, työterveyshuoltolaissa, työsopimuslaissa, laissa yhteistoiminnasta yrityksissä, laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan yhteistoiminnasta, laissa yksityisyyden suojasta työelämässä, vuosilomalaisissa, tapaturma- ja ammattitautivakuutuslaissa sekä työeläkelaisissa. Näissä laeissa säädetään työn tekemiseen ja organisointiin liittyvistä vastuista ja velvoitteista, ja niistä voidaan puhua strategisen hyvinvoinnin normatiivisena perustana (Suutarinen & Vesterinen, 2010, 17).

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) tarkoituksena on kehittää työympäristöä ja työolosuhteita siten, että työntekijöiden työkyky voidaan turvata ja proaktiivisesti minimoida työstä tai työympäristöstä aiheutuvia fyysisiä tai henkisiä haittoja, ammattitauteja ja työtapaturmia. Lain mukainen (23.8.2002/738) 8 § yleinen huolehtimisvelvoite määrittelee työnantajan velvollisuutta huolehtia ja huomioida paitsi työhön ja työolosuhteisiin, myös työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Huolehtimisvelvoitteen mukaan

”työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet.”

Edelleen huolehtimisvelvoitteessa säädetään siitä, että vaara- ja haittatekijöiden syntymistä on mahdollisuuksien mukaan pyrittävä estämään tai poistamaan ja mikäli se ei ole mahdollista, on haittatekijät korvattava vähemmän vaarallisilla tai haitallisilla tekijöillä. Velvoitteen mukaan

”työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuden ja terveellisyyteen.”

Turvallisuuden ja terveyden edistämiseksi sekä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tulee työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 9 § mukaan työnantajalla olla työsuojelun toimintaohjelma, jossa selvitetään työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Ohjelmasta johdetut tavoitteet tulee huomioida työpaikan kehittämissuunnitelmassa ja ne tulee käsitellä työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa. Mikäli työntekijän todetaan rasittuvan joko fyysisesti tai psyykkisesti terveyttä vaarantavalla tavalla työstään tai sen vaiheista, tulee työnantajan ryhtyä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi ja välttämiseksi (23.8.2002/738, 25§). Yhteistyössä vahinkovakuutusyhtiön sekä työterveyshuollon ammattilaisten kanssa organisaatiossa voidaan kartoittaa kehityskohteita, joiden avulla fyysisiä kuormitustekijöitä aiheuttavia työvaiheita voitaisiin keventää tai kehittää apuvälineitä, joiden avulla hankalia työvaiheita tai ammattitaudeille altistumista voidaan ennaltaehkäistä.

Työnantajan näkökulmasta työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) tarkoituksena on työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa yhteistyössä edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ennaltaehkäisyä, edistää työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. Työnantajalla tulee työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) 13 § mukaan olla työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa tulee ilmi työterveyshuollon tavoitteet, työpaikan tarpeet ja toimenpiteet. Toimintasuunnitelmassa tulee ottaa huomioon monitieteellinen tieto työn ja terveyden välisestä suhteesta ja työn terveysvaikutuksista. Työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) 4 § mukaan:

Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Työterveyshuolto tulee järjestää ja toteuttaa siinä laajuudessa kuin työstä, työjärjestelyistä, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja niiden muutoksista johtuva tarve edellyttää.

Työsuojelun valvontalain (20.1.2006/44) tavoitteena on varmistaa työsuojeluun liittyvien säädösten noudattaminen työpaikoilla ja parantaa ja kehittää työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan, työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Tavoitteena on vuorovaikutuksen edistäminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen koskien työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä. Työntekijöitä edustavalla työsuojeluvaltuutella on oikeus osallistua asioiden käsittelyyn työntekijän pyynnöstä. Yleiset kehittämistavoitteet ja asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa.

Yhteistoimintalain (334/2007) mukaisissa yhteistoimintaneuvotteluissa, jotka toteutetaan yrityksen toimintaorganisaation puitteissa, ja joihin osallistuu sekä työnantajan että henkilöstön edustajia, käsitellään työhön oton periaatteet, jotkin yksityisyyden suojaan liittyvät kannanotot, henkilöstösuunnitelma, koulutustavoitteet ja tasa-arvosuunnitelma. Suunnitelmassa ja koulutustavoitteissa otetaan kantaa henkilöstörakenteen lisäksi erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä ja arvioidaan työntekijöiden ammatillisen osaamisen vaatimuksia tapahtuneista tai odotettavissa olevista muutoksista, niiden syitä sekä arvioon perustuvia koulutustarpeita.

Tasa-arvolain (2005/232) tarkoituksena on edistää sukupuolen perusteella syntyvää syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoista asemaa työelämässä. Työnantajan vastuulla on kehittää työolot sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä miehille että naisille ja helpottavat työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Mikäli työnantajan työsuhteessa olevia on vähintään 30, tulee työnantajan sisällyttää vuosittain laadittavaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan toimenpiteet naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistämiseksi työpaikoilla.

Työsopimuslain (26.1.2001/55) yleisvelvoitteen mukaan työnantajan tulee edistää suhteita työntekijöihin ja työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on omalla toiminnallaan varmistettava, että työntekijä pystyy suoriutumaan velvoitteistaan myös organisaation erilaisissa muutostilanteissa.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759) 5 § määrittelee työnantajan oikeutta käsitellä ja kerätä työntekijän terveydentilaa koskevia tietoja. Tiedot tulee kerätä joko henkilöltä itseltään tai hänen kirjallisella suostumuksellaan muualta, mikäli tietojen saaminen on edellytyksenä esimerkiksi palkan maksuun sairauden ajalta tai sen selvittämiseksi onko työstä

poissaoloon perusteltu syy. Poikkeuksena on tilanne, mikäli työntekijä haluaa selvitetävän hänen työkykyisyyttään terveydentilaa koskevien tietojen perusteella.

Vuosilomalain (162/2005) tarkoitus on työsuojelullinen. Tarkoituksena on, että jokaiselle vieraan palveluksessa työskentelevälle taataan oikeus palkalliseen vapaaseen ja lomaan. Näin pyritään turvaamaan työntekijän palaututuminen työstä.

Lain työsuojelun valvonnasta ja työsuojeluyhteistoiminnasta (20.1.2006/44) tarkoituksena on varmistaa, että työsuojelua koskevia säännöksiä noudatetaan ja yhteistyössä työnantajan, työntekijöiden ja työsuojelun viranomaisvalvonnan kanssa työympäristöä ja työolosuhteita kehitetään. Työsuojelutarkastuksia tehdään niin usein, kuin valvonnan vaikuttavuuden kannalta koetaan tarpeelliseksi. Sellaisia työpaikkoja, joissa on olennaisia riskejä hengen tai terveyden menettämiseen, tulee (20.1.2006/44) 5§ mukaan valvoa erityisen tehokkaasti. Lain (20.1.2006/44) 6§ mukaan työsuojeluviranomaisen tulee suorittaa kiireellinen tutkimus, mikäli sattuu kuolemaan tai vaikean vamman aiheuttava työtapaturma tai ilmenee ammattitautilain mukainen ammattitauti tai muu työstä aiheutuva sairaus (20.1.2006/44, 46§).

3.1 Työterveyshuolto työkykyä tukemassa

Työterveyshuollon piiriin lukeutui Työ ja terveys Suomessa 2012 seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista – katsauksen mukaan vuoden 2010 lopussa 1,9 miljoonaa henkilöä (Räsänen & Sauni, teoksessa Kauppinen & Ahola, 2013, 159 - 166). Palkansaajista 91 % ovat työterveyshuollon piirissä ja näistä 86 % oli oikeutettu myös työterveyshuollon palveluihin sisältyvään sairaanhoitoon. Työterveyspalveluyksiköitä 2010 vuoden lopussa oli 475 terveysyksikköä. Näissä yksiköissä oli vuoden 2010 lopussa noin 130 000 sopimusasiakasta. Työnantajalla on velvollisuus järjestää työntekijöilleen työterveyshuoltolain mukainen työterveyshuolto. Työnantaja voi hankkia työterveyshuollon joko kunnalliselta terveyskeskukselta tai yksityiseltä lääkärikeskukselta (Kela, 2017a).

Sairausvakuutuksen ja työterveyshuollon yhteys on kompleksisempi verrattuna tapaturma- ja ammattitauti sekä työkyvyttömyyseläkemaksuun, jotka maksetaan suoraan niitä hoitaville eläkelaitokselle ja vahinkovakuutusyhtiölle. Palkan sivukuluina maksettava sairausvakuutusmaksu luetaan myös sosiaalivakuutuksen kenttään ja tarkemmin ilmaistuna se on osa sairausvakuutuksen työtulovakuutusta (Airio, teoksessa Havakka ym. 2012, 134). Työterveyshuollon

järjestäminen on se osa työtulovakuutusta, jota tässä tutkielmassa käsitellään. Työtulovakuutuksen piiriin kuuluvia muita etuuksia ovat sairauspäivärahat, vanhempainpäivärahat, kuntoutusrahat ja työnantajille maksettavat korvaukset vanhempainpäiväraha-ajan vuosilomakustannuksista. Sairauspäivärahoihin kuuluvat alle vuoden pituisen työkyvyttömyyden aiheuttamat sairaudet ja niihin kuuluvat sairauspäiväraha ja osasairauspäiväraha. Tässä tutkimuksessa sairauspäivärahaa käsitellään ainoastaan työnantajan näkökulmasta.

Sairauspäivärahaoikeus on 16 - 67 vuotiailla työntekijöillä ja yrittäjillä, jotka eivät kykene työskentelemään sairaudesta johtuen (Airio, teoksessa Havakka ym., 2012, 118). Sairauspäivärahan omavastuu-aikaan lasketaan sairastumispäivä ja sitä seuraavat yhdeksän päivää ja korvausta maksetaan omavastuun jälkeiseltä ajalta. Työsopimuslain mukaisesti työntekijällä on oikeus sairausajan palkkaan omavastuuajalta. Käytännössä on hyvin yleistä, että työnantaja maksaa sairausajan palkkaa työntekijälle ja Kelan sairauspäiväraha korvaus maksetaan omavastuun ylitävältä ajalta työnantajalle. Työehtosopimuksissa on eri aloilla sovittu miten pitkään työnantaja maksaa sairastuneen palkkaa. Eri alojen välillä tämä vaihtelee 28 - 56 päivän välillä. Sairausvakuutuslain (21.12.2004/1224) perusteella Kela korvaa työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuvia tarpeellisia ja kohtuullisia kustannuksia. Tällöin edellytetään, että työnantajalla on voimassa oleva työterveyshuoltosopimus, työpaikkaselvitys ja voimassa oleva toimintasuunnitelma. Työntekijöille työterveyshuolto on maksutonta.

Työpaikkaselvityksen tekee työterveyshuollon asiantuntijat ja työterveyshuolto perustuu tähän työterveyshuollon perusselvitykseen (Kela, 2017b). Selvityksen teettäminen on työnantajan vastuulla. Selvityksen pakollisuuden taustalla on se, että työterveyshuollon on sen työkykyriksenhallintaan liittyvän asemansa takia tunnettava työ, työpaikka ja sen olosuhteet. Perusselvityksen pohjalta tehdään työterveyshuollon toimintasuunnitelma. Työ ja terveys Suomessa 2012 – tutkimuksen mukaan työterveyshuolto oli käynyt tutustumassa noin puoleen työterveyshuoltoon kuuluvaan työpaikkaan ja sen olosuhteisiin (Räsänen & Sauni, 2013, 159 – 166). Yritysten kokoluokkien välillä on eroja ja yli 50 henkilöä työllistävissä toimipaikoissa käyntimäärät olivat 59 %, kun vastaavasti 2 – 9 henkilön toimipaikoista 39 %:ssa oli käyty.

3.1.1 Sairausvakuutusmaksun ja työterveyshuollon maksutekniikka

Sairausvakuutuksen ja työterveyshuollon maksujen määräytymisen maksutekniikka poikkeaa muista palkan sivukuluina maksettavista osuuksista. Ensin työnantaja maksaa valtiolle, jonka

rahoitustehtävää hoitaa Kela, 0,86 % maksetuista palkoista sairausvakuutusmaksua (Verohallinto, 2018). Työnantaja veloittaa ja maksaa Kelalle myös työntekijän osuuden sairausvakuutuksen kustannuksista, joka on 1,53 % työntekijän vuosittaisen palkkasumman ylittäessä 14 000 euroa.

Tämän lisäksi työnantajan velvollisuutena on järjestää työterveyshuolto juridisen kehikon mukaisesti. Työterveyshuollon kanssa työnantaja tekee työterveyshuoltosopimuksen ja tämän sopimuksen mukaan työterveyshuolto laskuttaa yritystä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden työstä joko aikaperusteisesti tai käyntikertakohtaisten palkkioiden mukaan sekä laboratorio- ja radiologisista tutkimuksista toimenpidekohtaisia maksuja (Kela, 2018). Näiden lisäksi työterveyshuollon laskutuksessa usein peritään yleismaksuja, joista pääsääntöisesti ei saa Kela-korvausta. Yleiskustannusten tarkoituksena on kattaa hallinnollisia kuluja ja niiden määrä sidotaan usein työnantajayrityksen henkilöstön lukumäärään, mutta muitakin tapoja voi olla (Jalli, 2018).

Työterveyshuollon toteutuneiden kustannusten perusteella työnantajayritys voi hakea korvattavien kustannusten osuudelta vuoden lopussa palautuksia Kelalta. Työnantajalla on oikeus saada korvausta tarpeellisista ja kohtuullisista sairaanhoidon ja työterveyshuoltokustannuksista (Kela, 2018a). Korvattavia kustannuksia ovat työterveyslääkäreiden ja -hoitajien palvelut, asiantuntijapalvelut, laboratorio- ja radiologiset tutkimukset, työpaikan ensiapuvalmiuden ylläpitäminen ja muu työterveyshuollon toteuttamiseen tarvittava tarpeellinen voimavarojen käyttö sekä työnantajan oman terveysaseman ylläpito ja varustaminen (Kela, 2018a). Korvattavuuden edellytyksenä on työterveyshuollon ammattilaisten tekemä arviointi asiantuntijapalveluiden tarpeesta esimerkiksi työpaikkaselvitysten ja terveystarkastusten perusteella.

Työterveyshuollon kustannusten korvaamisessa on kaksi korvausluokkaa, joista puhutaan Kela 1 ja Kela 2 korvauksina. Kela 1 korvausluokkaan lukeutuvat ennaltaehkäisevään ja työntekijöiden työkykyä ylläpitävään toimintaan sisältyvät kustannukset (Kela, 2018a). Tällaisia kustannuksia syntyy työpaikkaselvityksistä, työpaikkakäynneistä, terveystarkastuksista ja työterveyteen liittyvästä neuvonnasta. Kela 2 korvausluokkaan kuuluvat yleislääkäritasoinen sairaanhoito ja muut terveydenhuollon kustannukset. Kela vahvistaa vuosittain korvauksiin oikeuttavan työntekijäkohtaisen kustannusten enimmäismäärän (Kela, 2018a).

Sekä Kela 1 että Kela 2 korvausluokassa korvausmäärä on 50 % tarpeellisista ja kohtuullisista kustannuksista silloin, kun edellä mainitut edellytykset täyttyvät ja palvelu on toteutettu hyvän terveystuotokäytännön mukaisesti (Kela, 2018a). Mikäli yhteistyössä työnantajan ja työterveyshuollon kanssa on yhteisesti sovittu työkyvyn hallinnasta, seurannasta ja varhaisesta tuesta, ja nämä tavoitteet sekä toimintakäytännöt on riittävällä tavalla raportoitu työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa, voidaan Kela 1 korvausluokan mukaisista kustannuksista korvata 60 %.

Taulukko 2 Työterveyshuollon korvausten enimmäismäärät (Kela, 2018c)

Enimmäismäärät 2017	Kustannusten enimmäismäärä (€/v)	Laskennalliset enimmäismäärät vuonna 2017	
		Korvauksen enimmäismäärä (€/v)	
		50 %	60 %
Työntekijäkohtainen enimmäismäärä			
Korvausluokka I	169,50	84,75	101,70
Korvausluokka II	254,10	127,05	-
Työnantajakohtainen enimmäismäärä (enintään 9 työntekijää)			
Korvausluokka I	1 695,00	847,50	1 017,00
Korvausluokka II	2 541,00	1 270,50	-

Kela ilmoittaa vuosittain edellisen vuoden korvausmäärien enimmäismäärät yleisen kustannustason kehitystä vastaavaksi. Työnantaja hakee korvaukset vuosittain jälkikäteen toteutuneiden kustannusten perusteella (Kela, 2018c). Vuoden 2017 ilmoitetut enimmäismäärät työntekijää kohden on Kela 1 korvausluokassa yllä olevan taulukon mukaisesti 169,50 euroa. Korvausprosentin ollessa 50 % saa työnantaja palautuksia enintään 84,75 euroa työntekijää kohden ja korvausprosentin ollessa Kela 1 korvausluokassa 60 %, nousee korvauksen enimmäismäärä 101,70 euroon. Korvausluokassa 2 korvauksen enimmäismäärä on 127,05 euroa ja näin ollen huomioitava työntekijäkohtainen enimmäismäärä hyväksyttävistä kustannuksista on 254,10 euroa. Lisäksi työnantajakohtainen enimmäismäärä on määritelty erikseen pienille, alle yhdeksän työntekijän yrityksille, taulukon 2 mukaisesti. Näin ollen mikroyritys voi saada suhteessa hiukan enemmän kompensatiota työterveyspalveluista kuin suurempi yritys.

3.1.2 Työterveyshuollon juridinen vastuu

Työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteisenä tavoitteena on työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) mukaan edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä kiinnittämällä huomiota työympäristön terveellisyyteen ja turvallisuuteen. Tavoitteena on myös

työyhteisön toiminnan ja työntekijöiden terveyden ja toimintakyvyn edistäminen työuran eri vaiheissa. Työterveyshuollon lainsäädäntöä ohjaa, johtaa ja kehittää sosiaali- ja terveysministeriö. Työterveyshuollon toiminnasta, tavoitteista ja vastuista säädetään työterveyshuoltolaissa, työturvallisuuslaissa, kansanterveyslaissa, terveydenhuoltolaissa ja sairausvakuutuslaissa.

Työnantajan vastuulla on huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssään. Tähän työnantaja voi käyttää apunaan paitsi vahinkovakuutusyhtiön konsultaatiota ja riskikartoituksia työympäristön turvallisuudesta myös työterveyshuollon asiantuntemusta henkilöihin ja työkykyyn kohdistuvista riskeistä. Työterveyshuollon työpaikkaselvityksessä arvioidaan työstä, työympäristöstä ja työyhteisöstä aiheutuvia terveysvaaroja, haittoja, kuormitustekijöitä ja voimavaroja. Nämä eivät ole vahinkovakuutusyhtiön selvityksen kanssa päällekkäisiä vaan enemmänkin toisiaan täydentäviä, sillä työterveyshuollon selvityksellä perehdytään nimenoman terveydelle ja työkyvyille aiheutuviin riskeihin. Työterveyshuollon ammattilaiset tekevät kirjallisen raportin käynnistään työpaikalla. Siihen kirjataan paitsi työn vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn, myös toimenpide-ehdotuksia työolosuhteiden kehittämiseksi. Näiden pohjalta laaditaan toimintasuunnitelma.

Työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) 3§ mukaan työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan

” yhteistyössä toteutettua työhön, työoloihin ja työntekijöihin kohdistuvaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jolla työterveyshuolto omalta osaltaan edistää ja tukee työelämässä mukana olevien työ- ja toimintakykyä ”

Työterveyshuollon ammattilaiset nähdään strategisen hyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta yrityksen tärkeänä yhteistyökumppanina kehitettäessä yrityksen työkykyä ylläpitävää toimintaa. Monien yksittäistapausten kautta heille kerääntyy pitkällä aikavälillä näkemys yrityksen ja laajemmin toimialan tilanteesta sekä hyvinvointia uhkaavista tekijöistä. Taloudellisesti edullisinta ja inhimillisestikin paras tapa toimia on ennaltaehkäisevä toiminta (Viitala, 2013, 234). Näin ollen vain sairauksien ja vammojen hoitoon keskittyvä työterveydenhuolto on yrityksen näkökulmasta lyhytnäköistä. Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on riittävän hyvä ja tiivis yhteistyö siten, että työterveysammattilainen tuntee riittävän hyvin yrityksen toiminnan, kulttuurin ja henkilöstön (Viitala, 2013, 235). Tämä edellyttää jatkuvaa keskusteluyhteyttä johdon,

esimiesten ja työterveysammattilaisten välillä, jotta voidaan hioa ja kehittää yrityskohtaisia toimintamalleja ja yhteistyötä.

Työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) 17 § mukaan;

Työterveyshuollon palvelujen tuottajan on annettava työntekijöille ja työnantajalle tarpeellisia tietoja työssä ja työpaikan olosuhteissa esiintyvistä terveyden vaaroista ja haitoista sekä niiden torjuntakeinoista. Työntekijälle on annettava tietoja työterveyshuollon työntekijälle suorittamista terveystarkastuksista, niiden tarkoituksesta, tuloksista ja tulkinnoista sekä muusta työterveyshuollon sisällöstä.

Työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) 15 § täsmennetään tiedon jakamisesta ja työympäristön turvallisuuden arvioinnista seuraavasti:

Työnantajan tulee antaa työterveyshuollon ammattihenkilöille ja asiantuntijoille työstä, työjärjestelyistä, ammattitaudeista, työtapaturmista, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja niiden muutoksista sekä muista niihin verrattavista tekijöistä tietoja, jotka ovat tarpeen työntekijöille työstä aiheutuvan terveydellisen vaaran tai haitan arvioimiseksi ja ehkäisemiseksi.

Työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) 12 § määrittellään työterveyshuollon vaadittua sisältöä. Hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti työterveyshuollon vastuulle kuuluu edellä mainittujen lisäksi toimenpide-ehdotusten tekeminen työn turvallisuutta ja terveellisyttä, työn sopeuttamista työntekijän toimintakuntoon ja muutosten tekeminen toimintakyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Toimenpide-ehdotusten lisäksi niiden toteutumista tulisi seurata työterveyshuollossa. Mikäli joku työntekijä on jo vajaakuntoinen, työterveyshuollon tehtävänä on seurata hänen selviytymistään ja pyrkiä edistämään selviytymistä terveyttä koskevissa asioissa. Näin ollen työterveyshuollon velvollisuutena on kuntoutusta koskeva neuvonta ja hoitoon tai lääkinnälliseen tai ammatilliseen kuntoutukseen ohjaaminen riippuen työntekijän terveydentilasta, jäljellä olevasta työkyvystä ja mahdollisuuksista. Myös sairausvakuutuslain (21.12.2004/1224) 5 § mukaan työterveyshuollon tulee arvioida yhdessä työnantajan ja työntekijän kanssa työntekijän jäljellä olevaa työkykyä ja mahdollisuuksia jatkaa työssä viimeistään silloin, kun sairauspäivärahaa on maksettu 90 päivää.

Työterveyshuollossa arvioidaan työntekijän työkykyä ja työssä jatkamismahdollisuuksia. Työterveyshuollon tulee tarvittaessa tehdä yhteistyötä muun terveydenhuollon, työhallinnon, ope-
tushallinnon, sosiaalivakuutuksen ja sosiaalihuollon, työsuojeluviranomaisen sekä muiden tar-
peellisten tahojen kanssa. Työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) 12 § kuvatut tehtävät toteu-
tetaan yhdessä johdon, linjaorganisaation, henkilöstöhallinnon ja mahdollisten yhteistoiminta-
organisaatioiden kanssa.

3.2 Työkykyriskienhallinta vahinkovakuutusyhtiön näkökulmasta

Vuonna 2015 lakisääteistä tapaturmavakuutusta harjoitti 11 suomalaista vakuutusyhtiötä ja maksutulot olivat reilut 600 miljoonaa euroa (Fiva, 2017, 2). Neljän suurimman yhtiön mark-
kinaosuudet – Pohjola 27,5%, Lähi-Tapiola 24,3 %, If 22,7 % ja Fennia 14,7 %, markkinaosuus-
det kattavat 89 % maksutulosta (Fiva, 2017, 4). Korvausmenot olivat yhteensä 587 miljoonaa
euroa ja niitä maksettiin 193 000 vahingosta (TVK, 2017a). 307 miljoonaa euroa korvusme-
nosta maksettiin erilaisina eläkkeinä, kuten pysyvinä ja väliaikaisina tapaturmaeläkkeinä,
perhe-eläkkeinä ja eläkkeiden indeksikorotuksina. Päiväraha korvaukset muodostavat toiseksi
suurimman korvausmenoerän, ja niitä maksettiin vuonna 2015 yhteensä 132 miljoonaa euroa.
Pelkästään tapaturma- ja ammattitauteihin liittyviä sairaanhoitokustannuksia vakuutuslaitokset
korvasivat 110 miljoonaa euroa.

Vuonna 2015 sattui yhteensä 117 908 työtapaturmaa, joista 97 431 oli työpaikkatapaturmia, eli
tapaturma sattui työssä tai siihen verrattavissa olevissa olosuhteissa, ja työmatkatapaturmia sat-
tui samalla ajalla 20 477 (TVK, 2017). Tapaturmavahinkokeskuksen tilastojen mukaan vuosit-
tain Suomessa sattuu keskimäärin 100 000 työtapaturmaa, joista noin puolet sattuvat teollisuus-
den, rakentamisen, kuljetuksen ja varastoinnin toimialoilla. Yhteisenä ja muista erittelevänä
tekijänä on alojen työvoimavaltaisuus ja ruumiillisen työn merkitys. Erittäin vakavien yli 180
päivän työkyvyttömyyteen tai pysyvään työkyvyttömyyteen johtavien työtapaturmien osuus on
noin yksi prosentti sattuneista työtapaturmista (TVK, 2017). Näihin tilastoihin perustuu myös
työtapaturmavahinkojen taulustomaksun riskiluokat.

Vakuutusmuotoiseen korvausjärjestelmään on päädytty paitsi korvausten takaamiseksi, myös
siksi, että työnantajat voivat varautua vahinkojen aiheuttamiin taloudellisiin riskeihin ottamalla
vakuutuksen (Salo, 2016, 187). Vakuutuksella työtapaturmien ja ammattitautien aiheuttamat

kustannukset on mahdollista jakaa tasaiseksi, ennakoitavaksi vakuutusmaksuksi. Työtapaturmien ja ammattitautien johdosta työnantajalle koituu myös välillisiä kustannuksia esimerkiksi koulutuksesta, uusien työntekijöiden palkkauksesta ja perehdytyksestä, jotka eivät kuitenkaan ole vakuutuskelpoisia.

Työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksen rahoittavat työnantajat eli vakuutuksenottajat. Korvauksen saaja on pääsääntöisesti vakuutettu työntekijä. Korvausvelvollinen on puolestaan se vahinkovakuutusyhtiö, jonka vakuuttamassa työssä työtapaturma tai ammattitauti ilmenee (TyTAL, 459/2015, 32§). Mikäli työntekijä ei enää työskentele ammattitaudin aiheuttajaksi osoitautuneessa työssä, määräytyy korvausvelvollisuus sen työn mukaan, jossa altistus on pääasiassa tapahtunut.

Työtapaturmien keskimääräiset kustannukset ovat Työterveyslaitoksen selvityksen mukaan noin 6 000 euroa ja keskimääräinen työkyvyttömyyden pituus on 39 päivää (Sinisammal, 2011, 31). Työtapaturmien kokonaiskustannuksia ei voida määritellä tarkasti. Niistä aiheutuvia välittömiä kustannuksia ovat menetetty työpanos ja sairaanhoitokulut. Välillisten kustannusten, kuten tapaturman johdosta menetetty tuotanto, myynnin menetykset ja tapaturman tutkintakustannukset, voivat olla välittömiä kustannuksia paljon merkittävämmät. Niihin liittyvät kokonaisluvut perustuvat kuitenkin arvioihin. Varma tapa laskea kustannukset ovat yrityskohtaisten tunnuslukujen käyttö, työpaikka ja tapaturmakohtaisesti. Tällöinkin välillisten kustannusten arviointi voi olla haastavaa. Huomionarvoista on myös se, että tapaturmiin liittyvät poissaolot sisältyvät sairauspoissaolotilastoihin.

Vahinkovakuutusyhtiöt tarjoavat yrityksille laajan kirjon erilaisia vakuutuksia. Tässä tutkielmassa käsitellään ja keskitytään kuitenkin ainoastaan sellaiseen toimintaan, joka suoranaisesti liittyy työkykyyn tai työkyvyttömyyttä ennaltaehkäiseviin toimiin ja velvollisuuksiin. Esimerkiksi OP:n slogan ”Me autamme pitämään henkilöstönne terveenä, tuottavana ja työyhteisönne turvallisena” kuvastaa koko henkilöriskienhallinnan merkitystä (Kivinen, 2018). Työtapaturma- ja ammattitautivakuutus on se, mikä työnantajan on pakko ottaa, mutta sitä voidaan täydentää erilaisilla vapaa-aikaan ulottuvilla tapaturmavakuutuksilla, sairaskuluvakuutuksilla ja matkavakuutuksilla, joita työnantaja voi tarjota henkilöstötunnetuuna työntekijöilleen.

3.2.1 Tapaturma- ja ammattitautivakuutuksen juridinen tausta

Työtapaturma- ja ammattitautivakuutus kattaa työssä ja työhön liittyvässä toiminnassa sattuneet tapaturmat ja ammattitaudit (Salo, 2016, 20). TyTAL (459/2015) mukaisesti yritys on velvollinen hankkimaan työntekijöilleen työtapaturmavakuutuksen, mikäli palkkasumma ylittää 1200 € tai jos työpäiviä kertyy yli 12 kalenterivuodessa. Työtapaturmavakuutukseen kytkök-sissä oleva, erillinen vakuutus on työntekijöiden ryhmähenkivakuutus. Sillä on tarkoitus kattaa työssä tai siihen läheisesti verrattavissa olosuhteissa sattuneita kuolemaan johtavien sairauksien ja tapaturmien korvauksia (Kivinen, 2018). Ryhmähenkivakuutus on kuitenkin tämän tutkiel-man tarkastelun ulkopuolella. Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa työtapaturma ja ammattitau-tien vakuutuksiin liittyvästä lainsäädännön kehittämisen ja valmistelutöistä (STM, 2017).

TyTAL (459/2015) tarkoituksena on varmistaa työntekijän sosiaaliturva työtapaturman tai am-mattitaudin aiheuttaman työkyvyttömyyden jälkeen (Salo, 2016, 15). Työtapaturmavakuutus-ten korvaukset voidaan jaotella seuraaviin pääryhmiin: sairaanhoidon korvaukset, muut kustan-nusten korvaukset, ansionmenetykskorvaukset, pysyvän haitan korvaus, kuntoutuskorvaukset ja kuoleman johdosta maksettavat korvaukset.

TyTAL (459/2015) mukaan työtapaturma sisältää käsitteenä ensinnäkin itse tapaturman, sen seurauksen eli vahingon, joka on syy-yhteydessä tapaturmaan, ja olosuhteet joissa tapaturma on sattunut. Ammattitaudin osalta altisteen on oltava fyysikaalinen, kemiallinen tai biologinen (Salo, 2016, 47). Näin ollen psyykinen tai sosiaalinen sairaus eivät voi olla ammattitauteja. Poikkeuksena on henkinen järkytysreaktio, joka aiheutuu työssä, työntekopaikan alueella tai koulutustilaisuudessa sattuneesta tapaturmasta tai pahoinpitelystä, jonka syynä on vahingoittu-neen työtehtävä (Salo, 2016, 52). TyTAL (459/2015) 17§ mukaan

”työtapaturmalla tarkoitetaan ulkoisesta tekijästä johtuvaa äkillistä ja odottamatonta tapahtu-maa, joka aiheuttaa työntekijälle vamman tai sairauden”.

Tapaturman tulee siis olla äkillinen eli lyhytkestoinen ja nopea tapahtuma, jonka tapahtumis-aika ja -paikka voidaan määritellä yksiselitteisesti. Lisäksi esimerkiksi kaasun hengittämisestä tai poikkeavan lämpötilan aiheuttamasta paleltumisesta johtuvat vammat tulkitaan työtapatur-miksi, sillä vamman tai sairauden voidaan katsoa syntyvän lyhyen ajan altistumisesta eikä nämä johdu ammattitaudista (Salo, 2016, 49). Ammattitaudille puolestaan on ominaista sairauden

kehittyminen pidemmän ajan kuluessa työntekijän altistuessa toistuvasti haitalliselle ulkoiselle tekijälle.

Ulkoinen tekijä voidaan määritellä vahingoittuneesta riippumattomaksi tekijäksi, joka aiheuttaa tapaturman. Ulkoinen tekijä voi olla vaikkapa liukas jalkakäytävä tai kuoppa tiessä, joka aiheuttaa tasapainon menettämisen ja siihen johtaneen kaatumisen sekä siitä aiheutuvan vammutumisen. Huomionarvoista on se, ettei tapaturmavakuutuksella kateta sellaisia tapahtumia, joiden aiheuttaja katsotaan olevan sisäinen (Salo, 2016, 49). Esimerkiksi akillesjänteen repeäminen ponnistettaessa tulkitaan aiheutuneen vähitellen heikentyneestä jännteestä, ei ulkoisesta tekijästä. Tässä tehdään eroa siihen, milloin työkyvyttömyys kuuluu vahinkovakuutusyhtiön ja milloin työeläkeyhtiön korvattavuuden piiriin.

Tapahtuman tulee olla vahingoittuneelle odottamaton eli ennalta arvaamaton. Näin ollen itse aiheutettuja vahinkoja ei lueta työtapaturman piiriin. Määritelmän mukaan tapahtuman tulee nimenomaan olla odottamaton. Mikäli seuraus on odottamaton, ei sillä ole merkitystä tapaturman määritelmän kanssa (Salo, 2016, 50). Tapahtumalla tarkoitetaan esimerkiksi tikkailta horjahtamista, työkalun aiheuttamaa iskua tai muuta vastaavaa tapahtumaa, jossa edellä mainittu ulkoinen tekijä voidaan määrittää ja sen seurauksena syntyy jokin vamma tai sairaus.

Vamman tai sairauden syntymisen ja tapahtuman välille pitää voida muodostaa kausaalisuhte. Syy-seuraussuhde edellyttää, että vamma tai sairaus on aiheutunut tapahtumasta. Näin ollen esimerkiksi se, että henkilö saa sairauskohtauksen, kaatuu ja kaatuessaan loukkaa itseään, muodostaa tapahtumaketjun, jossa itse sairauskohtaus ja sen aiheuttamat sairaudet tai vammat ovat sisäisiä, eivätkä kuulu työtapaturmavakuutuksen piiriin (Salo, 2016, 50). Itse kaatumisesta aiheutuneet vammat taas ovat yhteydessä tapaturmaan ja ovat työtapaturma- ja ammattilain nojalla korvattavia. Syy-yhteyden arviointi perustuu lääketieteelliseen ymmärrykseen sairauksien ja vammojen synnystä. Näin ollen arvioinnissa otetaan huomioon lääketieteelliset löydökset, havainnot, vahingon sattumistapa sekä aiemmat sairaudet ja vammat (Salo, 2016, 51).

TyTAL (459/2015) 20 § rajaa työtapaturman tapahtumaksi,

” joka on sattunut työntekijälle työssä, työntekopaikan ulkopuolella siten, kun 21 – 25 § säädetään ”.

Työssä sattuneella tapaturmalla tarkoitetaan TyTAL (459/2015) 21§ mukaan työnteon yhteydessä ja työntekopaikalla sattuneita tapaturmia. Työnteon yhteydessä sattuneena tapaturmana pidetään sellaista vahinkoa, joka sattuu työsuoritusta tehdessä (Salo, 2016, 53). Työtehtävät ja tähän liittyvät prosessit määrittävät työsuoritusta, joka voi olla vaikkapa tietokoneella tai laitteella työskentelyä, asennusta, korjausta, kokoukseen osallistumista tai edustamista. Työntekopaikalla sattuneena tapaturmana pidetään sellaista tapahtumaa, joka sattuu sellaisella alueella, jolla työtehtävien ja siihen liittyvien toimien vuoksi liikutaan (Salo, 2016, 56). Nämä koskevat pääasiassa sitä osa-aluetta, joihin yritys voi työturvallisuustoimillaan vaikuttaa.

Työntekopaikan ulkopuolella tapahtuvalla tapaturmalla tarkoitetaan esimerkiksi asunnon ja työpaikan välillä sattuneita vahinkoja, ruokailu- ja virkistystauoilla työpaikan läheisyydessä, virkistystilaisuuksissa, työkykyä ylläpitävässä toiminnassa ja työterveyshuollon vastaanotokäynnillä sattuneita tiettyjä tapaturmia. Näiden käsittely jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle siitä syystä, että nämä ovat pääasiassa yrityksen hallitsemattomissa. Toki työntekopaikan ulkopuolellakin sattuvien työtapaturmien kustannusvaikutuksiin tulee riskienhallinnan keinoin vaurautua.

TyTAL (459/2015) mukaan tapaturmien ja ammattitautien hoidon tulisi olla sujuvaa ja edistää toipumista sekä nopeaa työhön paluuta. Nämä edellytykset osaltaan myös vähentää korvausjärjestelmästä maksettavia kustannuksia ja ohjaa vahinkovakuutusyhtiön toimintaa koordinoimaan nopeaa hoitoon ohjausta (Salo, 2016, 85).

3.2.2 Työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksen maksun määräytyminen

Työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksissa käytetään erikoismaksuperusteisuutta, mikäli vakuutusnottajan teettämä työmäärä on tapaturmariskin tilastollisen arvioinnin kannalta riittävän suuri. Tällöin otetaan huomioon sattuneista tapaturmista aiheutuvat kustannukset määriteltäessä vakuutusmaksua. Mikäli vertailuaineisto on vähäistä, eli kyseessä on yritys, jolla on vähemmän työntekijöitä, käytetään taulustomaksuperusteista vakuutusmaksun laskentakaavaa. (Fiva, 2017, 4.)

Työtapaturmavakuutusten hinnoittelussa otetaan huomioon yrityksen koko ja mahdollisuudet vaikuttaa yrityksessä sattuviin työtapaturmiin. Erikoismaksuperusteisuus eli se, että yrityksen

omat vahinkotilastot vaikuttavat työtaturmavakuutuksen riskikertoimen kautta vakuutusmaksun määrään, osaltaan kannustaa organisaatioita panostamaan ennaltaehkäisevään työhön. Mikäli kyseessä on pieni yritys tai sillä on vähän vahinkotilastoa, käytetään toimialan keskimääräistä riskikerrointa ja niin sanottua taulustomaksuperusteisuutta vakuutusten hinnoittelussa.

Työtaturma- ja ammattitautivakuutusjärjestelmän rahoituksen määräytymisen periaatteet on kirjattu TyTAL:iin. Suomessa on käytössä osin rahastoiva, osin jakojärjestelmään perustuva rahoitusmuoto. Rahastoidun osuuden avulla varmistetaan varautuminen pitkäjänteisiin eläkekorvauksiin ja muihin korvauksiin, kun taas jakojärjestelmällä katetaan korvausten vuosittaisia indeksikorotuksia ja muita yhteisesti jaettavia kustannuseriä (Salo, 2016, 20). Vakuutusmaksuissa otetaan huomioon vakuutettujen eli työntekijöiden etujen turvaavuus, työtaturma- ja ammattitautiriski sekä työnantajan eli vakuutuksenottajan ennaltaehkäisevä työturvallisuustyö.

Noin 20 % vakuutusmaksusta koostuu jakojärjestelmän piiriin kuuluvista indeksikorotuksista, 10 vuotta ja sitä vanhempien vahinkotapahtumien sairaanhoitokustannuksista ja pientyöantajien vahinkotapahtumien korvauksista sekä TyTAL (459/2015) 233§ mukaisesta pakollisesta 1,75 % työsuojelumaksusta (Salo, 2016, 192). Loput noin 80 % maksusta koostuu perustariffimaksusta tai perusmaksusta, hoitokuluosuudesta ja mahdollisesta asiakaskohtaisista alennuksista. Perusmaksun osuudelta hinnoittelu perustuu vapaaseen kilpailuun markkinoilla. Työtaturma- ja ammattitautilaissa on säädetty ainoastaan yleisistä periaatteista, joita vakuutusyhtiöiden on hinnoittelussaan noudatettava.

Lakisääteisiin lisiin kuuluvalla hoitokuluosuudella katetaan vakuutus- ja korvausjärjestelmän ylläpitoon liittyvät kustannukset (Salo, 2016, 193). Vakuutusmaksusta käytetään 1,75 % työsuojelun edistämiseen. Vahinkovakuutusyhtiöt ohjaavat työsuojelumaksun Tapaturmavakuutuskeskukselle, josta rahat välitetään Työsuojelurahastolle. Näitä varoja käytetään Työturvallisuuskeskuksen toiminnan ylläpitämiseen, koulutukseen ja tutkimukseen. (Salo, 2016, 196)

Vakuutusyhtiön maksuperusteilla tarkoitetaan laskuperusteita eli sitä, miten vakuutusmaksun perusmaksu määräytyy. TyTAL:n (459/2015) 166 § mukaan vahinkovakuutusyhtiön tulee hyväksyttää sen maksuperusteet yhtiön hallituksella. Maksuperusteet määritellään erikseen sekä pakolliselle vakuutukselle että vapaaehtoisille työ- ja vapaa-ajanvakuutuksille ja niiden tulee olla yhdenvertaiset kaikille vakuutuksenottajille (Salo, 2016, 188 - 189). Vakuutusmaksujen

tulee olla kohtuullisessa suhteessa maksettaviin korvauksiin nähden, ja niissä on otettava huomioon vakuutettujen etujen turvaavuus. TyTAL:n (459/2015) 81 § määrittellään ne ansiot, joiden perusteella korvaukset maksetaan.

Työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksessa hinnoittelun perusteena on työn vaarallisuus eli työtapaturma- ja ammattitautiriski sekä työn määrä (Salo, 2016, 189). Työn määrää voidaan mitata esimerkiksi maksettuina palkkoina, mutta hinnoittelun ollessa vapaata voi muitakin tapoja olla käytössä. Työn vaarallisuus puolestaan määrittellään perinteisesti maksupromillena, jossa vaarallisuuden mittarina käytetään kussakin ammattiluokassa sattuneiden vahinkotapah- tumien korvauskustannuksia (Salo, 2016, 189). Muita työtapaturma- ja ammattitautivakuutuk- sen maksun määrään ja maksupromilleen vaikuttavia tekijöitä ovat OP:lla lisäksi yrityksen omat vahingot, toimiala ja Suomen asiakastiedon riskiluokka sekä mahdolliset muut yrityskoh- taiset tekijät (Kivinen, 2018).

Taulustomaksuperusteisessa vakuutusmaksussa riskiä kuvaava maksupromille määräytyy yleisten korvaustilastojen perusteella. Työtapaturmavakuutuksen laskennassa käytetään saman- kaltaista peruskaavaa riippumatta siitä, onko kyseessä taulusto- vai erikoismaksuperusteinen hinnoittelu (Kukkonen & Karmavalo, 2012, 195). Peruskaavassa työntekijöille maksetut palkat kerrotaan työn vaarallisuutta kuvaavalla maksupromillella seuraavasti:

$$\text{Vakuutusmaksu} = \text{palkat} \times \text{maksupromille}$$

Tapaturmavakuutuskeskus ylläpitää työtapaturma- ja ammattitautiriskiluokitusta, jossa hyö- dynnetään Tilastokeskuksen ammattiluokitusta. Tyypillisesti ammattiluokitus määrittää työn riskiluokituksen (Salo, 2016, 190). Ammattiluokituksen pääluokat ovat johtajat, erityisasian- tuntijat, asiantuntijat, toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijät, maanviljelijät, metsätyöntekijät ynnä muut, rakennus-, korjaus- ja valmistustyöntekijät, prosessi- ja kuljetustyöntekijät, muut työntekijät ja sotilaat (TVK, 2017b). Vakuutusyhtiöillä voi olla myös yksilöllinen ammatti- luokitus, mutta tilastointia varten ne puretaan kyseisiin ammattiluokkiin. Mikäli yrityksessä on useita eri ammattiryhmiä, koostetaan maksu kunkin ammattiryhmän mukaan.

3.2.3 Vaihtoehtoiset työtapaturma- ja ammattitautivakuutusmaksut

Yleisesti pientyönantajilla on käytetty taulustomaksua, sillä niiden riskiensietokyvyille työtapaturma- ja ammattitautien kustannusten huomioiminen maksussa saattaisi johtaa liian suureen vakuutusmaksujen vaihteluun. TyTAL:in mukaan kuitenkin myös taulustomaksuperusteisen työnantajan raportoitu ennaltaehkäisevä turvallisuustyö tulee huomioida hinnoittelussa (Salo, 2016, 188).

TyTAL:in mukaan hinnoittelussa on huomioitava työnantajan omista tapaturmista aiheutuneita korvauksia silloin, kun työn määrä on niin suuri, että sitä voidaan tilastollisesti luotettavasti arvioida (Salo, 2016, 189). Jos hinnoittelussa käytetään edes osaksi yrityksen omia vahinkotilastoja, puhutaan erikoistariffoinnista tai erikoismaksusta (Salo, 2016, 191). Erikoismaksulla pyritään ohjaamaan työnantajia ennaltaehkäisevään turvallisuustyöhön, sillä mitä vähemmän työnantajalle kertyy korvausmenoa, sitä alemmaksi vakuutusmaksu muodostuu.

Erikoismaksujärjestelmien sisältö ja korvausmenon vaikutus vakuutusmaksuun on vapaan hinnoittelun periaatteella jokaisen vahinkovakuutusyhtiön itsensä määriteltävissä ja näin ollen kirjo on varsin laaja. Valittaessa yritykselle sopivaa järjestelmää otetaan huomioon työnantajan suuruus, riskialttius ja haluttu yksilöllisyyden aste (Salo, 2016, 191). Järjestelmän valintaan vaikuttaa työnantajan riskinotto-kyky ja -halu, missä määrin panostetaan työsuojeluun ja miten sen odotetaan vaikuttavan tuleviin maksuihin sekä se, voivatko maksut vaihdella vuosittain ja missä määrin. Voidaan puhua puoliyksilöllisistä-, yksilöllisistä- ja omavastuujärjestelmistä, joskin huomionarvoista on se, että nimikkeet ja maksun määräytyminen voivat vapaan hinnoittelun periaatteen mukaisesti vaihdella yhtiöittäin. Yhdessä yhtiössä käytetty nimike voi näin ollen sisällöltään poiketa muiden toimijoiden nimikkeestä. Nämä nimitykset perustuvat ennen vapaata hinnoittelua vallinneeseen käytäntöön. Yleensä hinnoittelussa huomioidaan 3 - 5 vuoden työtapaturmatilastot.

Puoliyksilölliselle maksujärjestelmälle tunnusomaista on se, että siinä otetaan huomioon työnantajan omat työtapaturmakorvaukset ja usein vakuutusmaksuun vaikuttavat ainoastaan vakuutuskauden aikana syntyneet tapaturmakorvaukset, jotka on rajattu ohimeneviin korvauksiin (Holopainen, 2010, 43). Yleensä puoliyksilöllistä maksujärjestelmää voisi Holopaisen (2010) mukaan kuvailla hitaaksi ja tasaavaksi maksujärjestelmäksi. Siinä tyypillisesti maksupromille

määritellään kullekin vakuutuskaudelle erikseen, mutta 3 - 5 vuoden tapaturmatilastojen huomioiminen maksupromillessa tasoittaa vakuutusmaksua ja lisää täten ennustettavuutta. Tällainen maksujärjestelmä on sopiva sellaisille yrityksille, joiden riskinkantokykyyn suuret maksunvaihtelut voisivat aiheuttaa ongelmia. Puoliyksilöllisessä järjestelmässä suuri osa vakuutusmaksun muodostumisesta on kollektiivista, mutta yrityksen omat vahinkotilastot otetaan maksun muodostumisessa huomioon. Näin onnistunut työturvallisuustyö ja alhaisempi tapaturmataajuus palkitaan alhaisempina vakuutusmaksuina.

Tyypillisesti puoliyksilöllisessä järjestelmässä maksun määräytymisessä otetaan huomioon vain ohimenevät korvaukset, ja pysyvien korvausten aiheuttamat tapaturmamenot tulevat kollektiivisen tilaston kautta osaksi vakuutusmaksua (Holopainen, 2010, 44). Huomionarvoista on kuitenkin se, että joissain vakuutusyhtiöissä myös puoliyksilöllisessä maksujärjestelmässä voidaan huomioida myös pysyvät tapaturmakorvaukset, joten tältäkin osalta on merkittävää vakuutusyhtiökohtaista vaihtelua. Tällainen ominaisuus nostaa vakuutusmaksussa tapahtuvien muutosten riskiä merkittävästi, sillä nimenomaan pysyvien tapaturmakorvausten aiheuttamien korvausten kustannus on suuri.

Kivisen (2018) mukaan OP:lla on käytössä mukautuva taulustomaksujärjestelmä, joka tässä nimikkeistössä asettuu puoliyksilölliseksi. Siinä maksuun vaikuttavat työn laatu ja määrä sekä toimiala, mutta vain vahinkojen keskimääräinen kappalemäärä neljän vuoden ajalta eikä korvaussummat tai se onko kyseessä ohimenevä vai pysyvä korvaus. Lisäksi maksupromillen muutos on rajattu enintään 30 % vuodessa. Ominaista tälle vaihtoehdolle on se, että vakuutusmaksut heilahtelevat vain vähän, mikä helpottaa vakuutusmaksun ennustettavuutta ja sopii näin ollen hyvin myös pienille yrityksille.

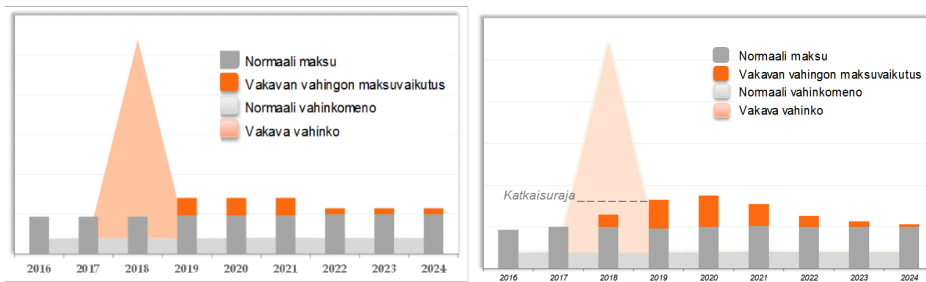
Joissain vakuutusyhtiöissä on valittavana myös sellainen puoliyksilöllinen vakuutusjärjestelmä, jossa rajoitetaan vakuutusmaksuheilahtelua useammalle vuodelle määriteltävällä kiinteällä vakuutusmaksupromillella (Holopainen, 2010, 44). OP:lla tällaista järjestelmää nimitetään kiinteäksi yksilölliseksi maksujärjestelmäksi (Kivinen, 2018). OP:lla maksua tasaavana tekijänä on rajattu maksupromillen muutos enintään 50 % maksuntarkistuksessa, joka tehdään neljän vuoden välein. Lisäksi maksuun vaikuttavat ainoastaan ohimenevät korvaukset. Tällainen järjestelmä huomioi yrityksessä tehtävän työturvallisuustyön vaikutukset nopeampia järjestelmiä huomattavasti hitaammin, sillä myös alentunut tapaturmakehitys näkyy maksussa viiveellä.

Yksilöllisillä maksujärjestelmillä tarkoitetaan tyypillisesti sellaisia järjestelmiä, joissa huomioidaan sekä yrityksen ohimenevät että pysyvät tapaturmakorvaukset (Holopainen, 2010, 45). Maksupromille määritellään vuosittain 3 - 5 vuoden vahinkohistorian perusteella. Näin ollen voidaan yleisesti katsoa, että vakuutuksenottajan omat tapaturmatilastot ja ennaltaehkäisevä työturvallisuustyö vaikuttavat maksuun puoliyksilöllistä järjestelmää voimakkaammin. Korvausten vaikutus korostuu pysyvien tapaturmakorvausten huomioimisessa, sillä ne aiheuttavat kertaluontoisesti huomattavasti suuremmat korvaukset. Pysyville tapaturmakorvauksille luonteenomaista onkin niiden voimakas heilahtelu. Tämä aiheutuu siitä, että niitä sattuu harvemmin, mutta korvaukset voivat olla määrältään hyvinkin suuria.

Yksilöllisessä maksujärjestelmässä vakuutusyhtiöittäin voi olla käytössä erilaisia tasaustekijöitä, joiden tarkoituksena on tasata tapaturmakorvausten vaikutusta vakuutusmaksuun (Holopainen, 2010, 45). Tasaustekijöitä voivat olla esimerkiksi katkaisurajat ja herkkyyskertoimet. Katkaisurajalla voidaan rajata korvausten määrää, jotka otetaan huomioon vakuutusmaksun laskennassa. Katkaisuraja voi olla vahinkokohtainen, henkilökohtainen tai ajallinen yhtiöstä ja maksujärjestelmästä riippuen (Holopainen, 2010, 50). Herkkyyskertoimella vaikutetaan siihen, miten voimakkaasti työtapaturmakorvaukset vaikuttavat maksupromillen laskentaan.

Vakuutuksenottajan näkökulmasta yksilöllinen maksujärjestelmä on riskisempi kuin puoliyksilöllisen järjestelmän tuotteet, mutta vastapainoksi vakuutusmaksut ovat alhaisempia (Holopainen, 2010, 45). Vakuutusmaksumuutokset ja niiden voimakkuus riippuu valituista tasaustekijöistä siten, että mitä tasaavampi järjestelmä, sitä korkeammaksi muodostuu vakuutusmaksun perustaso sen kollektiivisen osuuden kasvaessa.

OP:lla yksilölliset maksujärjestelmät on jaoteltu kiinteään yksilölliseen ja maltilliseen yksilölliseen järjestelmään, joita vertaillaan kuviossa 2 (Kivinen, 2018). Kiinteässä yksilöllisessä järjestelmässä vakuutusmaksu on kiinnitetty kolmeksi vuodeksi, ja maksupromillen muutos maksuntarkastusta kohden on maksimissaan 50 %. Tästä johtuen sellaisessa tapauksessa, että sattuisi isompi vahinko maksu heilahtaa enintään 50 % seuraavalle kolmen vuoden jaksolle. Mikäli uusia isompia vahinkoja ei tapahdu, tasaantuu maksu aiempaan normaalitasoon kuvion 2 vasemmanpuoleisen diagrammin mukaisesti. Tässä järjestelmässä huomioon otetaan ainoastaan ohimenevät korvaukset. Tämän järjestelmän hyvänä puolena voidaan pitää sen ennustettavuutta.



Kuvio 2 Kiinteän yksilöllisen käyttäytyminen vakavan vahingon sattuessa verrattuna maltilliseen yksilölliseen maksujärjestelmään (Kivinen, 2018)

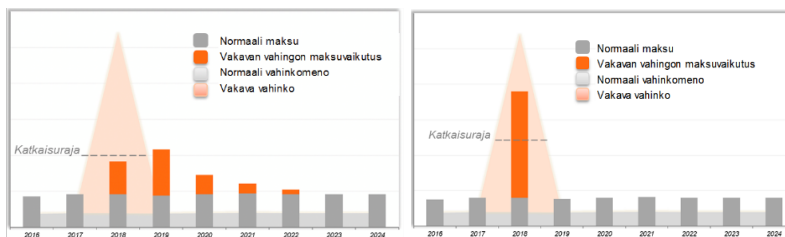
Maltillisessa yksilöllisessä maksujärjestelmässä vakuutusmaksun vuosittaista heilahtelua on rajoitettu siten, että vakuutusmaksu tarkistetaan vuosittain ja maksupromillen muutos voidaan valita sopimuskohtaisesti 30 % ja 60 % välille (Kivinen, 2018). Suurimpana erona kiinteään yksilölliseen järjestelmään on se, että maltillisessa järjestelmässä otetaan huomioon ohimenevien korvausten lisäksi myös pysyvät korvaukset. Lisäksi valittavana on vahinkotapahtuma-kohtainen katkaisuraja, joka käsittää sekä ohimenevät että pysyvät korvaukset aina katkaisurajaan asti. Katkaisuraja voi olla yrityksen riskinottohalukkuudesta riippuen esimerkiksi 10 000, 50 000 tai 140 000 euroa vahinkotapahtumaa kohden. Jos esimerkiksi katkaisurajana on 50 000 euroa ja vahinkomeno on 200 000 euroa, on vahingon maksuvaikutus 50 000 euroa ja loput 150 000 euroa maksetaan suurvahinkomaksun osista, joka sisältyy kollektiiviseen vakuutusmaksun osaan. Katkaisurajan vaikutus havainnollistuu kuvion 2 mukaisesti siten, että häntäkin on huomattavasti lyhyempi kuin kiinteässä yksilöllisessä maksujärjestelmässä.

Omavastuujärjestelmissä vakuutusmaksuun vaikuttavat yrityksen kaikki sekä pysyvät että ohimenevät työtaturmakorvaukset (Holopainen, 2010, 46). Omavastuujärjestelmässä vakuutusmaksu koostuu pääasiassa yleensä vakuutuskauden aikana maksettavien tapaturmakorvausten perusteella. Lisäksi maksussa on kollektiivinen osuus, jota kutsutaan vahinkovakuutusyhtiöstä riippuen suurvahinkomaksuksi tai yllirasitemaksuksi. Maksun kollektiivisella osalla katetaan sellaisia korvauksia, joita maksetaan sen jälkeen, kun vakuutuksenottaja on vaihtanut vakuutusyhtiötä.

Omavastuulla viitataan vakuutuksenottajan oman korvauskulun määrään, joka vaikuttaa vakuutusmaksuun (Holopainen, 2010, 46). Vakuutuksenottaja voi rajata vakuutusmaksuun vaikuttavien korvausten määrän, jota eri yhtiöissä kutsutaan omavastuu- tai katkaisurajaksi. Tällä tarkoitetaan useimmiten yhdestä vahinkotapahtumasta aiheutuvien korvauskulujen summaa eli

sekä pysyvistä että ohimenevistä korvauksista koostuvaa kokonaiskorvausmäärää, joka huomioidaan. Nopeissa omavastuujärjestelmissä tämä katkaisu- tai omavastuuraja on ainoa tekijä, joka rajoittaa sellaisten työtaturmakorvausten määrää, jotka tulevat osaksi vakuutusmaksua (Holopainen, 2010, 47). Näin ollen mitä alhaisempi katkaisu- tai omavastuuraja on, sitä kalliimmaksi vakuutuksen hinta perustasoltaan määräytyy omavastuu- tai katkaisurajan ylittävän osuuden kattamiseen käytetyn kollektiivisen osuuden kasvaessa.

Myös omavastuujärjestelmässä vakuutusyhtiöillä voi olla käytössään erilaisia maksun tasaukseen liittyviä muuttujia, kuten kuoletusaikamenettely, vahinkomenon jaksotusvaihtoehdot ja erilaiset kertoimet (Holopainen, 2010, 47). Yleensä vakuutusmaksu muodostuu kuluvan vuoden työtaturmien korvausten perustella, ja näin ollen maksun vaihtelut voivat olla suuria tapaturmien tullessa hyvin nopeasti maksuun (Holopainen, 2020, 46 - 47). Maksun tasaukseen käytettävät muuttujat nostavat luonnollisesti vakuutusmaksua, mutta ne tasaavat maksua pidemmälle aikavälille.



Kuvio 3 Vakavan vahingon maksuvaikutus täysyksilöllisessä ja rajoitetun omavastuun maksujärjestelmässä (Kivinen 2018)

OP:lla omavastuujärjestelmiin lukeutuvia järjestelmiä on kaksi: täysyksilöllinen ja rajoitetun omavastuun maksujärjestelmät, joita vertaillaan kuviossa 3 (Kivinen, 2018). Nämä järjestelmät sopivat parhaiten suurille yrityksille ja julkisyhteisöille. Täysyksilöllisessä maksujärjestelmässä on valittavana maltillista yksilöllistä maksujärjestelmää vastaavat vahinkotapahtuma-kohtaiset katkaisurajat, minkä vaikutuksesta häntää syntyy jonkin verran. Täysyksilöllisessä järjestelmässä maksupromillen muutos on rajattu 100 % ja yleisesti vakuutukseen liitetään kahden vuoden jälkiseuranta-aika. Yleisesti käyttäytyminen vastaa muilta osin maltillista yksilöllistä käyttäytymistä katkaisurajojen puitteissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että vahingosta syntynyt korvausten kasvu otetaan huomioon katkaisurajaan asti kunakin korvausten maksuvuotena. Maksupromillen rajoitus kuitenkin synnyttää häntää kuvion 3 mukaisesti. Kivisen (2018) mu-

kaan isommilla yrityksillä on tyypillisesti 300 - 500 000 euron, jopa 700 000 euron katkaisurajoja, mikä edellyttää sitä, että taloudellinen tila on kohtuullisen vakaa. Tyypillisesti vakuutusmaksun määräytymiseen vaikuttaa katkaisuraja. Mitä alhaisempi katkaisuraja, sen suurempi lähtömaksu, sillä suurvahinkoriski sisällytetään joka tapauksessa hinnoitteluun työn riskisyyden mukaan.

Rajoitetun omavastuun järjestelmässä OP:lla vakuutusmaksu määräytyy pääasiassa maksettujen korvausten perusteella eikä rajoitusta maksupromillen muutokselle ole (Kivinen, 2018). Näin ollen vakuutusmaksujen heilahtelu voi olla hyvinkin voimakasta. Myös tässä järjestelmässä yritys voi valita vahinkokohtaisen katkaisurajan, joka määrittää sen, millainen osuus maksusta määräytyy kollektiivisen suurvahinkomaksun perusteella. Vahingon sattuessa yritys maksaa kuvion 3 mukaisesti katkaisurajaan asti ulottuvan omavastuumaksun tapaturmavakuutusyhtiölle eikä häntä jää vaikuttamaan tuleviin maksuihin.

3.3 Työeläkeyhtiö strategisen hyvinvoinnin edistämisen tukena

Työeläkeyhtiön yhteiskunnallinen asema sosiaalivakuutuksen kentässä on merkittävä ja koskettaa lähes kaikkia. Eläkelakien piiriin kuuluu Suomessa 3,6 miljoonaa henkilöä ja eläkkeensaajia on noin 1,6 miljoonaa henkilöä (Tenhunen & Vaittinen, 2013, 10). Suurimmalle osalle eläkeläisistä lakisääteinen eläke on ainoa toimeentulon lähde. Eläkkeet muodostavat noin 40 % Suomen sosiaalimenoista ja ovat näin ollen merkittävä osa suomalaista sosiaaliturvaa.

Globaalisti tarkasteltuna Suomessa käytössä on melko ainutlaatuinen eläkejärjestelmä. Yleisesti eläkejärjestelmät voidaan jakaa kolmeen pilariin, joista ensimmäinen pilari edustaa lakisääteistä eläkettä, toinen pilari perustuu ammatilliseen eläkkeeseen ja kolmas pilari käsittää yksilöllisen eläkesäästämisen (Willmore, 2000, 1). Kolmiosaisessa pilarijaossa Suomen eläkejärjestelmä on neuvoteltu kuulumaan ensimmäiseen pilariin, jolloin myös kansallinen itsemääräämisoikeus eläkkeisiin säilytettiin muista EU maista poiketen. Suomen eläkejärjestelmän katsottiin neuvotteluissa olevan vahva osa sosiaalivakuutusta ja sitä kuvaa ensimmäisen pilarin mallien mukaisesti lakisääteisyys ja pakollisuus.

Global Pension Index 2017 vertailuissa Suomi on pärjännyt erinomaisesti. Vertailussa arvioidaan eläkkeiden riittävyttä, järjestelmän kestävyyttä ja hallinnon luotettavuutta. Suomen jär-

jestelmä on paitsi kattava ja lakisääteinen myös valvontaa pidetään luotettavana. Hallinnon järjestäminen rankattiin vertailumaista parhaaksi. Suomen työeläkejärjestelmä on hallinnoltaan hajautettu siten, että Finanssivalvonnalla (Fiva) on valvojan rooli, Eläketurvakeskuksen (ETK) rooli on hoitaa järjestelmän yhteisiä asioita ja Työeläkevakuuttajat (Tela) hoitaa alan edunvalvontaa. Työeläkelaitokset hoitavat eläkevakuutuksia ja maksavat työeläkkeet. Eläkelaitos voi olla eläkeyhtiö, eläkesäätiö, eläkekassa tai alakohtainen eläkelaitos.

Työansioiden loppuessa vanhuuden, työkyvyttömyyden, pitkäaikaisen työttömyyden tai perheenhuoltajan kuoleman vuoksi työeläkeyhtiöiden rooli on turvata kohtuullinen toimeentulo. Lakisääteinen työeläkejärjestelmä kerryttää eläkettä kaikille palkka- ja ansiotyötä tekeville (ETK, 2016). Etuuksien perustana on työssäoloaikana ansaittu palkka tai ansio. Mikäli henkilö on ollut työelämän ulkopuolella, hänen sosiaaliturvastaan eli kansaneläkkeestä tai takuueläkkeestä vastaa Kansan eläkelaitos KELA. Tässä tutkimuksessa keskitytään rajausten mukaisesti kuitenkin ainoastaan ansiosidonnaiseen eläkkeeseen.

Noin seitsemän prosenttia työeläkevakuutetuista siirtyy työkyvyttömyyseläkkeelle ennen vanhuuseläkeikää. Työkyvyttömyyseläkkeet ovat siten merkittävä työuraa lyhentävä tekijä. Keskimääräinen työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisikä on 52 vuotta, mutta eri sairauksien vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen välillä on merkittäviä eroja (ETK, 2016). Työkyvyttömyyseläke koostuu työuran aikana kertyneestä eläkkeestä ja tulevan ajan eläkkeestä, jolla tarkoitetaan sitä oletettua aikaa, jonka henkilö olisi ollut työmarkkinoilla ilman työkyvyn menettämistä. Vanhuuseläkeiän noustessa nousee myös työkyvyttömyyseläkkeen tulevan ajan eläkkeen pääteikä.

3.3.1 Työeläkeyhtiön juridiset velvoitteet

Työeläkeyhtiön toiminnan reunaehdot säätelee ja määrittelee vahvasti juridinen ympäristö. Laki työeläkeyhtiöstä, vakuutusyhtiölaki ja osakeyhtiölaki soveltuvilta osin määrittelevät sitä, mikä on työeläkeyhtiön tarkoitus ja miten sen tulee toteuttaa yhteiskunnallisesti merkittävää tehtävää. Säännökset kuten työoikeus, kilpailuoikeus, hallintolaki, julkisuuslaki ja tietosuoja-säännökset puolestaan määrittelevät sitä, miten ja millaista tietoa voidaan käsitellä ja jakaa. Kilpailulainsäädännön tavoitteena on terveen ja taloudellisen kilpailun turvaaminen. Tietosuoja-säännöksillä määritellään henkilötietojen käsittelyyn ja henkilötietolain tavoitteiden mukaisuuteen liittyvää tematiikkaa.

Työeläkevakuutusyhtiöstä annetun lain (25.4.1997/354, 2§) mukaisesti työeläkeyhtiön tehtävänä on täyttää sosiaaliturvaan kuuluvan eläkevakuutuksen hoitamisveloitteet hoitamalla eläketurvan toimeenpanoa ja sitä varten kertyviä varoja vakuutettujen etuja turvaavalla tavalla. Työeläkeyhtiön ja osaltaan vakuutuslääkärin rooli on varmistaa, että työkyvyttömyyseläke on viimeinen ratkaisu. Lakisääteisesti työeläkeyhtiön on ennen työkyvyttömyyseläkkeen myöntämistä selvittävä hakijan mahdollisuudet kuntouttavaan toimintaan. Eläke-etuuksiin kuuluu myös ammatillinen kuntoutus työkyvyttömyyden uhatessa. Kuntoutus voi olla työkokeilua, työhön valmennusta tai uudelleen koulutusta.

Työeläkevakuutusyhtiölain (25.4.1997/354) 3 § kielletään työeläkeyhtiön harjoittamasta muuta kuin työeläkkeisiin ja niiden jälleenvakuuttamiseen liittyvää toimintaa. Virallisesti Suomen kansallinen lainsäädäntö eikä myöskään Euroopan Unionin asetukset tai direktiivit tunne työkykyriskienhallintaa koskevaa toimintaa (FIVA 16/01.00/2015), mutta Finanssivalvonnan antamat määräykset ja ohjeet täydentävät annettua lainsäädäntöä. Finanssivalvonnan määräykset ovat velvoittavia, kun taas ohjeet ovat suosituksia hyvän vakuutustavan mukaisesta toimintatavasta. Suuri osa työkykyriskienhallintaan liittyvästä lainsäädännöstä juontaakin juurensa työterveyshuoltolakiin, sairausvakuutuslakiin ja muihin työnantajia ja työterveyshuoltoa velvoitaviin lakeihin. Tämä johtunee osin suhteellisen lyhyestä työeläkeyhtiöiden historiasta työkykyriskienhallinnan kentällä.

Periaatteessa työkykyriskejä ennaltaehkäisevään toimintaan eläkeyhtiöllä ei ole juridista velvollisuutta, mutta viimeisten vuosikymmenien aikana kehitys on ollut sen suuntainen, että työeläkeyhtiöissä on omat työhyvinvointiyksiköt. Niissä pyritään kehittämään erilaisia ratkaisuja ja toimintamalleja proaktiiviseen reagointiin ennen kuin työkyvyn kanssa on ongelmia. Tutkimusten mukaan on havaittu, että ennaltaehkäisevällä toiminnalla ja tiedon lisäämisellä on vaikutusta paitsi työkyvyttömyyseläkkeiden alkamiseen myös yritysten kannattavuuteen.

Työkykyriskienhallinnan toimien juridinen kehikko velvoittaa pitkälti työnantajaa, työterveyshuoltoa ja tapaturmavakuuttajaa. Vuoden 2016 alusta astui voimaan Finanssivalvonnan säännös, jossa ensimmäistä kertaa otettiin kantaa työeläkeyhtiöiden hyvinvointiin liittyvään toimintaan. Siinä haluttiin tietyillä reunaehdoilla rajata ja selkeyttää sitä, mikä on kilpailuoikeudellisesti ja eettisestikin hyväksyttävää hyvinvointi palvelua. Suosituksen tavoitteena on parantaa työeläkevakuutusyhtiöiden toiminnan, kilpailun ja varojen käytön valvottavuutta sekä edistää

kilpailuneutraliteettia. Finanssivalvonnan tulkinnan mukaan työkykyriskienhallintaan ohjatut panostukset eivät ole työeläkeyhtiölaissa tarkoitettua poikkeuksellista toimintaa, vaan työeläkejärjestelmän menojen alentamiseksi tehtyä työkykyriskienhallintaa (FIVA 16/01.00/2015, 9).

Rahoituksen osalta suosituksessa ohjeistetaan siitä, miten Finanssivalvonnan näkemyksen mukaan (16/01.00/2015, 7) työntekijän eläkelain (19.5.2006/395) 169 § edellyttää, että työkykyriskienhallintaan kohdistuvat palvelut tulee rahoittaa pelkästään sitä varten kerätyllä työkyvyttömyysriskin hallintaosasta kerättävällä maksulla. Suosituksen mukaan toiminnasta tulisi syntyä vuosittain kertyvää alijäämää vain ajoittain, jotta jatkuva työkyvyttömyysriskin hallintaosasta saatavan maksutulon ylittäminen vältettäisiin. Kumulatiivinen alijäämä syntyy silloin, kun vuosittain työkykyriskienhallintaan kulutetut menot ovat suuremmat kuin työkyvyttömyysriskien hallintaosasta saadut maksutulot samana ajanjaksona.

Finanssivalvonta suosittaa (16/01.00/2015, 7 - 8) työeläkeyhtiöitä arvioimaan työkykyriskienhallintaan tarkoitettua toimintaa riskiperusteisesti aina tarjousten tekemisestä hankkeen päättämiseen asti. Finanssivalvonta tulkitsee riskiperusteisuuden olevan arviointia siitä, miten työeläkeyhtiön vastuulla olevaa työkykyriskiä voidaan alentaa mahdollisimman tehokkaasti. Suosituksen mukaan eläkeyhtiöllä tulee olla kirjalliset toimintaperiaatteet, joita noudattamalla riskiperusteisuus toteutuu. Oleellista on toiminnan kohdentuminen todennettavissa oleviin työkykyriskeihin. (16/01.00/2015, 7 - 8.)

Edelleen Finanssivalvonta suosituksessaan (16/01.00/2015) ohjeistaa, että työkykyriskienhallintaan tarkoitettujen toiminnan ja niihin liittyvien kustannusten tulisi kohdistua johtamisen, työn, työprosessien tai työyhteisön toimivuuden kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitoon liittyviin hankkeisiin. Finanssivalvonnan hyväksymiä hankkeita ovat erilaiset koulutukset. Sen sijaan asiakasyrityksissä työskentelevien palkkakulut, asiakkaiden tietojärjestelmät tai laitehankinnat, kuten kuntosalilaitteet ja työpöydät, palkitsemisluontoinen toiminta tai työsuhde-edut, kuten liikunta- ja kulttuurisetelit, eivät ole hyväksyttäviä hankkeita tai kuluja. Finanssivalvonta painottaa ohjeessaan sitä, ettei työturvallisuuteen liittyvät kulut, kuten työturvallisuuskoulutukset tai muut turvallisuushankinnat, ole työeläkeyhtiön näkökulmasta työkykyriskienhallinnan piiriin kuuluvia kustannuksia, vaan työsuojeluun kuuluvia kustannuksia ja näin ollen tapaturmavaikuttajan ja työterveyshuollon vastuulla. Kuntoutusprosessiin kohdistuvat kustannukset ovat kuitenkin aina kuntoutukseen liittyviä kustannuksia. (16/01.00/2015, 8.)

Finanssivalvonta suosittaa ohjeessaan (16/01.00/2015, 8) työeläkeyhtiöitä kehittämään sopivat seurantamenetelmät varmistaakseen työkykyriskienhallintaan panostamiensa toimien vaikuttavuutta. Päätöksenteon ja dokumentoinnin tulee olla riippumatonta, riskiperusteista arviointia. Tällä tarkoitetaan sitä, että työkykyriskien hallitsemiseksi tarkoitetut toimet tulisi jossain vaiheessa asiakashankinnasta riippumattoman henkilön arvioitavaksi. Lisäksi tarjoukset, annetut lupaukset ja niiden riskiperusteisuus sekä tapa, jolla riskiperusteisuus on selvitetty, tulee dokumentoida selkeästi ja riittävän yksilöidysti. Asiakasyritysten tulee myös osallistua hankkeen kustannuksiin vähintään yhtä suurella rahallisella panostuksella, kuin työeläkeyhtiön lupaama rahallinen panostus tai muu työeläkeyhtiön työkykyriskin hallitsemisesta koskevassa palvelusopimuksessa sovittu summa. (16/01.00/2015, 8.)

3.3.2 Työeläkemaksun maksun osat ja niiden määräytyminen

Eläkevakuutus on paitsi kilpailuoikeudellisesti myös taloustieteellisesti erikoisessa asemassa muihin hyödykkeisiin nähden, sillä sen tarjoamien etuuksien määrien määräytyminen ja rahoitus ovat laissa säädettyjä (Rajaniemi, 2007, 71). Sosiaali- ja terveysministeriö vahvistaa vuosittain keskimääräisen työeläkemaksun, joka on eläkeyhtiöstä riippumatta sama. Yksittäisen työnantajan maksuosuus voi kuitenkin vaihdella riippuen työnantajan koosta, työkyvyttömyyseläketapauksista ja asiakashyvityksistä.

Taulukko 3 Keskimääräisen TyEL-vakuutusmaksun osat Lähde: (ETK, 2017a)

Vuosi	2018
Vanhuuseläke	3,5
Työkyvyttömyyseläke	1,0
Tasausosa	19,8
Muut	0,8
Arvioidut hyvitykset	-0,7
Keskimääräinen vakuutusmaksu	24,4

TyEL:in mukaisten eläkkeiden rahoitus hoidetaan osittain rahastoivalla tekniikalla. Näin ollen jokainen eläke koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäinen osa on rahastoitu ennakkoon ja maksu purkaa tätä rahastoa, toinen osa kustannetaan maksuvuoden vakuutusmaksuilla. Vakuutusmaksu jakaantuu samalla tavalla osiin siten, että tietyillä vakuutusmaksun osilla kerättävät

varat rahastoidaan tulevaa eläkettä varten ja tietyillä maksun osilla kustannetaan kyseisen vuoden eläkemenoa ja hoitokustannuksia. (ETK, 2017a.)

Työeläkemaksu jaetaan taulukon 3 mukaisesti (ETK, 2017a) vanhuuseläke-, työkyvyttömyyseläke- ja tasausosaan, muihin maksuihin, hyvityksiin ja alennuksiin, joista koostuu keskimääräinen vakuutusmaksu. Lähtökohtaisesti eläkevakuutuksen hinta on riippumaton siitä, missä yhtiössä vakuutusturva on järjestetty.

Vanhuuseläkeosan suuruinen osuus eläkemaksusta rahastoidaan tulevaa eläkettä varten (ETK, 2017a). Työkyvyttömyyseläkeosalla kerättävä maksunosa rahastoidaan työkyvyttömyyseläkkeiden maksua varten aina vanhuuseläkeikään asti. Maksun taso määritellään siten, että maksuvuotta seuraavan kahden vuoden aikana alkavista työkyvyttömyyseläkkeistä keskimäärin puolet pystytään rahoittamaan tällä maksun osalla. Toinen puoli rahoitetaan tasausosasta. Voidaan siis puhua kokemukseräisestä hinnoittelusta, joka ottaa huomioon vakuutuksenottajan eli työnantajan keskimääräisen vahinkoalttiuden. Keskimääräinen työkyvyttömyyseläkeosan arviointi perustuu työkyvyttömyysjaostolta saatuihin selvityksiin, tuoreimpien eläkkeitä koskevien tilastojen ja tehtyjen ennusteiden pohjalta (ETK, 2017c). Tyel-maksun työkyvyttömyyseläkeosan suuruuteen vaikuttaa myös yrityksen ikärakenteesta johdettavasta perusmaksusta ja omavastuusta, joka puolestaan on riippuvainen yrityksen maksamien palkkojen suuruudesta sekä työkyvyttömyysriskistä (Veritas, 2017). Työkyvyttömyyseläkeosan tarkoituksena on kerätä varat työkyvyttömyyseläkkeiden ja kuntoutustukien rahastointiin.

Maksun tasausosalla kerätään varat maksuvuonna maksettavien eläkkeiden rahastoimattomiin eläkkeisiin (ETK, 2017c). Tasausosan perusteet pyritään mitoittamaan siten, että tasausosa riittää maksuvuoden eläkkeiden kustantamiseen. Tasausosan ylijäämä siirtyy puskurirahastoon eli tasausvastuuseen. Tasausosaa puskuroivan tasausvastuun tulee olla minimissään 20 % seuraavan vuoden tasauseläkemenosta. Tällä osuudella on kerätty varoja myös vakuutusmaksun nousun tasoittamiseksi. (ETK, 2017a.)

Tyel-maksun muut osat koostuvat ensinnäkin hoitokustannusosasta, jolla katetaan työeläkeyhtiön eläkkeiden hoitamiseen liittyvät kustannukset (ETK, 2017c). Toiseksi lakisääteisistä maksuista, jotka sisältävät Eläketurvakeskuksen kustannukset, oikeushallintomaksut ja vakuutusvalvontamaksut. Kolmantena komponenttina muissa osissa on maksutappio-osa. Muiden maksujen komponentti eroaa muista maksun osista myös siten, että se osin skaalautuu yrityksen

koon mukaan (D'Ambrogi-Ola, 2016, 173 - 174). Työnantajan vuotuisen palkkasumman ylittäessä viisi miljoonaa euroa hoitokustannusosa pienenee palkkasumman kasvaessa. On hyvin perusteltavissa, etteivät vakuutuksen käsittelyyn liittyvät kustannukset nouse samassa suhteessa kuin palkkasumma nousee. Myös maksutappio-osan osuus laskee palkkasumman kasvaessa, sillä tilastotiedon valossa on voitu todeta, että mitä suurempi yritys sen harvemmin maksut jäävät maksamatta.

Hyvityskomponentti on maksun alennusta ja se puolestaan on riippuvainen eläkeyhtiöstä, sen sijoitusten tuotosta ja asiakassuhteen kestosta (ETK, 2017a). Asiakasyrityksen saamien asiakashyvitysten määrään vaikuttaa TyeL-maksu, eläkeyhtiön sijoitustoiminnan tuotto, vakavaraisuus ja eläkeyhtiön toiminnan tehokkuus (Veritas, 2017). Asiakashyvityksillä tarkoitetaan maksualennusta työeläkemaksuihin, joka annetaan jälkikäteen, seuraavan kalenterivuoden maksussa. Näiden suuruus riippuu eläkkeiden toimeenpanosta kertyvästä hoitokustannusylijäämästä ja eläkeyhtiön vakavaraisuudesta (Tela, 2015). Asiakashyvityksiä voidaan maksaa sopimustyönantajille, eli sellaisille asiakkaille, joilla on jatkuvasti työntekijöitä ja palkkasumma ylittää kuudessa kuukaudessa 8 238 euroa. Asiakashyvitysten osuus kokonaismaksussa ei kuitenkaan sen määräytymisen perusteista johtuen ole erityisen merkittävä, mistä syystä sen tarkastelu jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

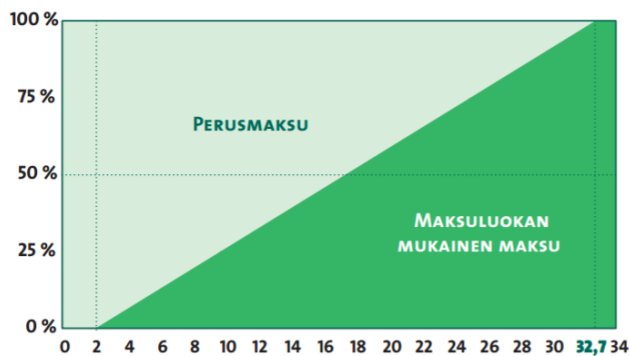
3.3.3 Työkyvyttömyyseläkkeen maksuluokkamalli

Tällä hetkellä suuryrityksille käytössä oleva maksuluokkamalli ottaa työkyvyttömyyseläkemaksun määrittämisessä huomioon yrityksen koon, henkilöstön ikärakenteen ja yrityskohtaisen työkyvyttömyysmenon (Kyyrä, Tuomala, Ylinen, 2012, 25). Yrityksen koko vaikuttaa siihen, millaisella osuudella työnantajayritys vastaa omista työkyvyttömyyseläketapauksista. Yrityksen työkyvyttömyyseläkemenon vaikutus työkyvyttömyyseläkemaksuihin maksuluokkamallin riskisuhteen kautta. Henkilöstön ikärakenne puolestaan vaikuttaa ikäriippuvaiseen tariffimaksuun, jolla on oma vaikutuksensa paitsi perusmaksuun myös maksuluokkaosaan.

Mikäli yrityksen kahden vuoden takainen vakuutettujen palkkasumma ylittää 2 044 500 euroa, vaikuttaa TyeL-maksun työkyvyttömyyseläkemaksuosaan myös yrityksen omien kahden edellisen vuoden toteutuneiden työkyvyttömyyseläketapausten määrä (ETK, 2017c). Tätä pienemmät työnantajat maksavat perusmaksua, joka määräytyy toimialan keskimääräisen riskitason mukaisesti. Suuremmilla työnantajilla työkyvyttömyyseläkemaksu koostuu perusmaksusta ja

työnantajan maksuluokan mukaisesta maksusta. Palkkasummarajoja tarkistetaan vuosittain eläkejärjestelmän palkkakertoimella. Vuonna 2017 tarkastellaan vuoden 2015 palkkasummaa.

Alla olevan kuvio 4 mukaisesti maksuluokkavaikutuksen kasvaessa perusmaksun osuus pienenee. Palkkasumman ylittäessä 32,712 miljoonaa euroa maksuluokkamaksu määräytyy kokonaan työnantajan oman työkyvyttömyyshistorian perusteella (Etera, 2017b). Tällöin puhutaan omavastuullisesta suurtyönantajasta. Kuviossa 4 näkyy pystyakselilla yrityksen omavastuuaste eli maksuluokan maksun osuus työkyvyttömyyseläkemaksusta ja vaaka-askelilla vastaavasti yrityksen palkkasumma miljoonissa euroissa. Taulukon 4 mukaisesti ikäjakauman ollessa keskimääräinen on yrityksen maksuluokkamaksun osuus 2,5 miljoonan palkkasummalla 1 %, 10 miljoonan palkkasummalla 26 %, 20 miljoonan palkkasummalla 59 % ja niin edelleen.



Kuvio 4 Palkkasumman vaikutus maksuluokkaan (Etera, 2017, 8)

Työkyvyttömyyseläkemaksun perusmaksu komponentti on yrityksen ikärakenteesta riippuvan keskimääräisen työkyvyttömyyseläkemenon suuruinen (Etera, 2017, 8). Ikärakenteen ollessa keskimääräistä korkeampi on myös maksu korkeampi, ja vastaavasti, jos ikärakenne on kovin nuori, on maksukin keskimääräistä pienempi. Korkeampi ikärakenne ei kuitenkaan synnytä suurempaa vakuutusmaksua, mikäli työkyvyttömyysriski ei ole keskimääräistä korkeampi ikärakenne huomioon otettuna.

Maksuluokkamallin tarkoitus ei ole veloittaa yritykseltä koko työkyvyttömyyseläkettä, vaan saada työkyvyttömyyseläkemaksu vastaamaan yrityksen työkyvyttömyysriskitasoa (Kyyrä ym. 2012, 7 - 8). Yrityksen maksuluokka määräytyy kullekin yritykselle lasketun riskisuhteen mukaan. Riskisuhteella tarkoitetaan uusien toteutuneiden työkyvyttömyyseläkkeiden rahastoidun eläkemenon suhdetta Tyel:n keskimääräisen riskin mukaiseen teoreettiseen työkyvyttömyyseläkemenoon (ETK, 2017b). Eläkemenolla tarkoitetaan laskennallista kustannusta, joka syntyy

työkyvyttömyyseläkkeestä vanhuuseläkeikään asti. Näin ollen siihen vaikuttaa eläkkeensaajan ikä, työhistoria ja aiemmat ansiot.

Esimerkiksi taulukossa 4 esitetystä vuoden 2017 vuoden maksuluokkamallissa on riskisuhteiden keskiarvona vuoden 2014 ja 2015 riskisuhteiden keskiarvo. Kullekin ikäluokalle lasketaan erikseen riskisuhde ja teoreettinen eläkemeno siten, että yrityksen työkyvyttömyysalkavuutta verrataan keskimäärin muihin saman ikäisten työkyvyttömyysalkavuuteen (ETK, 2017b).

Taulukko 4 Sopimustyönantajan maksuluokkamalli (ETK, 2017b)

Maksuluokka	Kahden vuoden riskisuhteiden keskiarvo	Maksuluokkakertoimen	Maksuluokan keskim. maksu palkasta
11	Vähintään 5	5,5	4,49
10	4,00-4,99	4,5	4,05
9	3,00-3,99	3,5	3,15
8	2,50-2,99	2,75	2,48
7	2,00-2,49	2,25	2,03
6	1,50-1,99	1,75	1,58
5	1,20-1,49	1,35	1,22
4	0,80-1,19	1	0,90
3	0,50-0,79	0,65	0,59
2	0,20-0,49	0,35	0,32
1	Alle 0,2	0,1	0,09

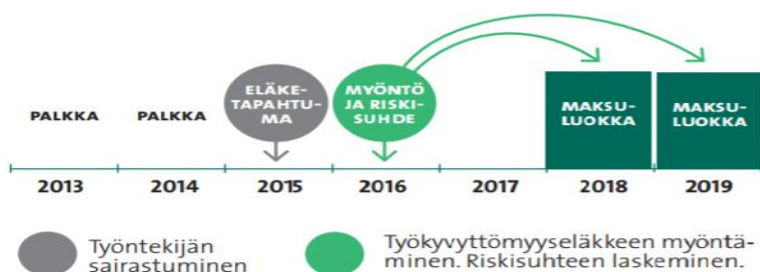
Sosiaali- ja terveysministeriö vahvistaa vuosittain taulukon 4 mukaiset riskisuhteiden keskiarvot ja maksuluokkakertoimet. Riskisuhteiden keskiarvot määrittävät sen, minkä maksuluokan mukaista maksua yritys maksaa työkyvyttömyysriskimaksuna. Maksuluokka 4 on perusmaksuluokka eli se vastaa keskimääräistä työkyvyttömyyseläkemaksua, ja sen maksuluokkakertoimen on 1. Mitä suurempi riskisuhde on, sitä suurempi on maksuluokka ja vastaavasti sitä suurempi

maksu yritykselle aiheutuu. Alimman maksuluokan kertoimen ollessa 0,09 % palkasta ero maksuluokkaan 11 on suuri kertoimen ollessa 4,95. Keskiarvon alittavista maksuluokista yritys saa hyvitystä työkyvyttömyyseläkemaksuun, kun taas keskiarvon ylittävästä maksuluokasta yritys maksaa enemmän kuin keskimäärin.

Maksuluokan merkitys korostuu vielä enemmän, kun otetaan työnantajan koko komponentti maksuluokkavertailuun ja vertaillaan maksuja eri palkkasumman yrityksissä. Esimerkiksi palkkasummaltaan 5 miljoonan yritys, jolla työkyvyttömyyseläkemaksu määräytyy osin perusmaksun ja osin maksuluokan mukaan, maksuluokkavastuu on 10 % koko maksusta. Jos oletetaan, että yrityksellä on keskimääräinen ikäjakauma, on alimman maksuluokan mukainen maksu 3900 euroa ja ylimmän 19 520 euroa. Vastaavasti jos palkkasumma on 15 miljoonaa eli maksuluokkavastuun osuus työkyvyttömyyseläkemaksusta on 42 %, on alimman maksuluokan maksuhyvitys jo 51 300 euroa ja ylimmän maksuluokan maksu 256 600 euroa. Täysin omavastuullisen yrityksen, jossa palkkasumma on 33 miljoonaa euroa, on alimman maksuluokan mukainen hyvitys 267 300 euroa ja vastaavasti ylimmän maksuluokan maksu 1 336 500 euroa. Nämä laskelmat on tehty vuoden 2017 maksutasossa.

3.3.4 Työkyvyttömyyseläkemenon vaikutus ja kohdistaminen

Alla olevassa kuviossa 4 on työkyvyttömyyseläkemenon vaikutusta kuvaava esimerkki. Tässä tapauksessa työntekijän lääketieteelliseksi työkyvyttömyyden alkamispäiväksi eli eläketapah- tumaksi on määritelty jokin tietty päivä vuodelta 2015. Tavanomaisesti ensimmäiset 300 päivää työntekijä on Kelan myöntämällä sairauspäivärahalla, jonka jälkeen hän voi hakea työkyvyttö- myyseläkettä. Tässä yksinkertaisessa esimerkissä työkyvyttömyys voidaan määritellä pysy- väksi heti 2016.



Kuvio 4 Työkyvyttömyyseläkemenon vaikutus maksuluokkaan (Etera, 2017)

Työkyvyttömyyseläkemeno kuvastaa sitä summaa, joka tarvitaan työkyvyttömyyseläkkeen

maksamiseksi vanhuuseläkeikään asti. Työkyvyttömyyseläkkeestä syntyvä eläkemeno jaetaan eläketapahtumaa edeltävien kahden vuoden aikana olleiden työnantajien kesken samassa suhteessa kuin palkkoja on maksettu (ETK, 2017c).

Tämä johtaa siihen, että yhden henkilön työkyvyttömyyseläkkeestä voi olla vaikutusta usean työnantajan maksuluokkaan. Kuvio 2 esimerkkitapauksessa jako tehtäisiin vuosien 2013 ja 2014 palkkojen suhteessa. Tällöin voidaan laskea yrityksen riskisuhde ja työkyvyttömyyseläkemeno. Riskisuhde määrittää sen, syntyykö suuryritykselle maksuluokkavaikutusta, ja syntyvä eläkemeno tulee suuryritysten maksettavaksi vuosina 2018 ja 2019. Myös eläkemeno jaetaan palkkojen suhteessa kaikille vuosina 2013 ja 2014 olleiden työnantajien kesken.

Taulukko 5 Esimerkkejä työkyvyttömyyseläkemenosta (Etera, 2017, 8)

Ikä	Palkka			
	2000 €/kk	3 000 €/kk	4 000 €/kk	5 000 €/kk
30	165 000	248 000	330 000	413 000
40	159 000	238 000	317 000	396 000
50	120 000	180 000	240 000	300 000
60	35 000	52 000	69 000	86 000

Taulukossa 5 on esimerkkejä eläkemenosta, joka syntyy yritykselle työntekijän työkyvyttömyyden alkamisesta. Nuoremman henkilön työkyvyttömyys tulee kalliimmaksi, sillä eläkettä maksetaan keskimäärin pidempään ennen kuin vanhuuseläkeikä tulee täyteen (Etera, 2017, 8). Tulevan ajan palkkasumma lasketaan eläketapahtumaa edeltäneiden viiden vuoden keskimäärien tulojen mukaan. Eläkemenoon vaikuttaa lisäksi työntekijän aiemmat ansiot, joilla on kerrytetty eläkkeen rahasto-osuutta. Työntekijän työeläkemaksusta, joka on keskimäärin 24 %, josta keskimäärin 0,9 % on työkyvyttömyyseläkemaksua, joka rahastoidaan. Työnantajan osuuden eläkemenon kustannuksesta vaikuttavat työntekijän ikä ja työntekijän eläkkeen rahastoidun osuuden suuruus. Työnantajalta veloitettavan työkyvyttömyyseläkekustannuksen syntyamisen rajamääräksi, on asetettu työntekijän minimituloiksi 17 455,15 euroa tarkasteluajalta. Lisäksi jos työnantajan osuus vastuunjaon tarkasteluajan (esimerkissä vuodet 2013 - 2014) palkoista olisi alle 2 909,19 euroa vuoden 2017 tasossa, ei sillä olisi maksuluokkavaikutusta (ETK, 2017c).

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen ytimessä on kaksi kysymystä siitä, miten yritykset voivat vaikuttaa palkan sivukuluina maksettaviin lakisääteisiin työkyvyttömyyseläke-, tapaturma- ja ammattitauti- sekä sairauskuluvakuutuksiin, ja miten näiden hoitamisesta vastuussa olevat toimijat tukevat yritystä työkykyriskienhallinnassa ja strategisen hyvinvoinnin edistämisessä. Tutkimuksessa on ensin kuvattu se, mitä työkykyriskienhallinnalla ja strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sekä niiden päämäärät. Tutkimuksen kolmannessa luvussa on avattu tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden juridisia velvoitteita ja sitä, miten maksut määräytyvät. Kolmannessa luvussa on lyhyin konkreettisin esimerkein pyritty kuvaamaan myös sitä, millaisia vaikutuksia näillä voi olla yrityksen talouteen. Tässä luvussa avataan edelleen sitä, miten eri tahot – työterveyshuolto, vahinkovakuutusyhtiö ja työeläkeyhtiö, linkittyvät työkykyriskienhallintaan ja strategisen hyvinvoinnin johtamiseen. Tätä yhteyttä ja linkitystä siihen, miten he edistävät strategista hyvinvointia yrityksissä pyritään avaamaan kirjallisuudesta ja haastatteluista nousseiden vastausten pohjalta.

Kappaleissa 4.2 - 4.4 avataan tutkimustuloksia niistä keinoista, joita yrityksellä on palkan sivukulujen hallintaan ja syvennytään siihen, miten eri toimijat kokevat asemansa työkykyriskienhallinnan kentällä ja yrityksen strategisen hyvinvoinnin edistäjänä. Lopuksi kappaleessa 4.5 käydään haastattelujen pohjalta toimijoiden välistä yhteistyön nykytilaa ja siinä nähtäviä kehittymismahdollisuuksia.

4.1 Aineiston kuvaus

Tutkimuksen kohderyhmän muodostavat työeläkevakuutusyhtiö, tapaturmavakuutusyhtiö ja työterveyshuolto sekä osin yritys. Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on kuvata ja ymmärtää niitä vaikutusmahdollisuuksia, joita yrityksellä on palkan sivukulujen hallintaan ja työkykyriskienhallintaan strategisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen lähtökohtien ulottuessa hyvin erilaisiin toimijoihin on kirjallinen aineistokin ollut hyvin laaja. Tutkimuksen koko aineisto voidaan jakaa kirjalliseen aineistoon ja haastatteluaineistoon. Aineisto on kokonaisuudessaan pyritty valikoimaan siten, ettei minkään vakuutusyhtiön, eläkeyhtiön tai työterveyshuollon toimijan rooli poikkeaisi merkittävästi alan vallitsevasta käytännöstä. Myös

haastatteluissa painopiste on ollut alan vallitsevassa käytännössä eikä yksittäisen toimijan käytännöissä.

Kirjallinen aineisto koostuu vakuutusalan eri organisaatioiden tuottamasta tutkimuksesta, vallitsevasta lainsäädännöstä ja sen tulkinnoista sekä näihin perehdyttävästä kirjallisuudesta. Merkittävä kirjallisuuden osa-alue on ollut myös strategisen johtamisen, henkilöstötuottavuuden ja henkilöstöjohtamisen kirjallisuus. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostettiin tutkimuksen teoriaosuus ja tämän pohjalta laadittiin asiantuntijahaastatteluiden haastattelukysymykset. Haastattelukysymykset ovat tämän tutkimuksen liitteenä. Osin haastatteluilla täydennettiin aukkoja teoriassa, mutta pääpaino oli teorian syventämisessä toimijoiden rooliin työkykyriskienhallinnassa ja strategisen hyvinvoinnin edistämässä. Tutkimustulosten osuus on vuoropuhelua sekä kirjallisuudesta että haastatteluista saatujen oivallusten pohjalta.

Haastattelut voidaan tulkita käytännön näkökulmaksi, jossa on pyritty välttämään yhtiökohontaista käsittelytapaa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että kaikilla toimijoilla on juridiset velvoitteensa työkyvyn ylläpitoon liittyen, mutta käytännössä kaikilla toimijoilla tavoitteet ulottuvat tätä pidemmälle. Tutkimuskentän haasteena on myös se, että eläkeyhtiö tuottaa sosiaalivakuutuksen kentässä tarkasti rajattua yhteiskunnallista tehtävää, kun muilla toimijoilla voi olla kaupalliset lähtökohdat. Kuitenkin myös työeläkeyhtiön näkökulmasta puhutaan sellaisesta osa-alueesta, jossa niillä on mahdollisuus erottua kilpailijoistaan ja hakea kilpailuetua muihin työeläketoimijoihin nähden.

Kaikki haastattelut toteutettiin yritysten tiloissa ja ne olivat yksilöhaastatteluja. Strategisen hyvinvoinnin ja työeläkeyhtiön sekä työterveyshuollon näkökulmasta toteutetut haastattelut tehtiin puolistrukturoituna temahaastatteluna valmiiden, etukäteen mietittyjen teemojen ja kysymysten pohjalta. Hirsjärvi ym. (2015, 208) kuvaa tätä haastattelumuotoa strukturoidun haastattelun eli lomakehaastattelun ja temahaastattelun välimuotona.

Työeläkeyhtiön sekä strategisen hyvinvoinnin näkökulmasta haastateltavana oli Ilmarisen tutkimusjohtajana toimiva ja strategisen hyvinvoinnin tutkimusta tehnyt Tomi Hussi. Hussi on ennen Ilmarisen ja Eteran fuusiota toiminut myös Eteran työhyvinvointipäällikkönä, ja näin ollen hänellä on vankka ymmärrys paitsi eläkeyhtiön näkökulmasta myös strategisen hyvinvoinnin kehittämisen ja johtamisen tulokulmasta. Haastattelu oli kestoltaan noin tunnin ja se tehtiin helmikuun 2018 lopulla Ilmarisen tiloissa. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä

(Liite 1). Strukturoidusta haastattelusta poiketen, kysymysten järjestys muuttui sen mukaan, miten haastateltava vastasi edeltäviin kysymyksiin ja miten luontevasti ne kulloiseenkin tilanteeseen sopivat. Lisäksi esitettiin lisä- ja jatkokysymyksiä vastausten herättämien kysymysten ja oivallusten pohjalta.

Työterveyshuollon näkökulmasta haastateltavana oli Mehiläisen kehitysjohtaja Annika Jalli. Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna toukokuun 2018 alussa Mehiläisen tiloissa Töölössä ja se oli kestoltaan 71 minuuttia. Jalli on toiminut liki 20 vuotta työterveyslääkärinä ja viimeisimmät vuodet Mehiläisen kehitysjohtajana hallinnollisissa tehtävissä. Tässäkin haastattelussa keskityttiin alan yleiseen käytäntöön ja toimintatapoihin eikä yksittäisen toimijan näkökulma juurikaan tule esiin. Haastattelun alussa sovittiin siitä, että haastateltava vastaa kysymyksiin työterveyslääkärinä ja yksityishenkilönä, eikä niinkään Mehiläisen edustajana. Tämä on tärkeää ottaa huomioon siinä, että haastattelulla todella pyritään alan yhteisesti hyväksytyyn näkökulmaan ja kantaan eikä juuri Mehiläisen tapaan toimia. Haastattelu toteutettiin ennalta laadittujen haastattelukysymysten pohjalta, mutta kuten muissakin haastatteluissa myös tässä haastattelussa esitettiin tarkentavia kysymyksiä ja lisäkysymyksiä. Haastattelukysymykset ovat tutkimuksen liitteenä (Liite 2).

Vahinkovakuutusyhtiön näkökulmasta haastateltavana oli OP:n underwriter Hilikka Kivinen. Haastattelu toteutettiin OP:n tiloissa maaliskuun 2018 puolella välissä. Kestoltaan haastattelu oli pisin, 138 minuuttia. Työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksiin liittyvän haastattelun pohjana toimi haastateltavan kanssa käyty keskustelu siitä, mitä haastattelulta odotan ja millaisiin kysymyksiin toivoisin vastausta. Tätä haastattelua kuvaa parhaiten teemahaastattelun muoto. Hirsjärven ym. (2015, 208) mukaan teemahaastattelua kuvaa se, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Haastattelu rakentui ennalta puhuttujen teemojen ympärille siten, että haastateltava oli valmistellut myös esitysmateriaalia havainnollistamaan teemoja. Lisäksi esitettiin tutkimuksen liitteenä olevat kysymykset. Haastattelua kuvaa parhaiten avoin teemahaastattelu tai keskustelu siten, että esitin paljon etukäteen suunnittele mattomia tarkentavia lisä- ja jatkokysymyksiä haastateltavan vastausten ja esitysmateriaalin pohjalta. Tässä haastattelussa esiin tulee väkisinkin kyseisen yhtiön näkökulma, tapaturma- ja ammattitautivakuutuksen ollessa vapaan hinnoittelun ja kilpailun kohteena. Näin ollen erot eri yhtiöiden välillä voivat olla huomattavia. Kuitenkin se, miten paljon informatiivisemmaksi sisältöä sai lisäämällä kirjallisuudesta pohjautuvaan hyvin yleisellä tasolla pysyttelevään aineistoon yhden tapaturma- ja ammattitautivakuuttajan tapaa hinnoitella ja

tarjota asiakkailleen erilaisia maksuvaihtoehtoja, puoltaa tämän sisällön käyttöä. Lisäksi saatiin vastaus vahinkovakuutusyhtiön omaksumasta roolista työkykyriskienhallinnan kentällä.

Kaikki tutkimushaastattelut litteroitiin myöhempää käyttöä varten. Litteroinneissa puhe on muutettu melko täsmällisesti tekstiksi. Tarkennettakoon, että luettavuuden parantamiseksi ja ymmärrettävyyden lisäämiseksi tekstistä on jätetty puheen täytesanoja pois. Täytesanoilla tarkoitetaan siisku, niinku, tuota, hmm ja muita vastaavia ilmaisuja. Lisäksi sellaisessa tapauksessa, mikäli sama asia sanotaan useampaan kertaan, tämä toisto on jätetty kirjoittamatta tekstin muotoon. Myöskään puheen taukoihin ei litteroinnissa ole kiinnitetty huomiota, sillä sitä ei tämän tutkimuksen kannalta ole pidetty merkitseväenä. Näistä litteroinnin oikomisista huolimatta haastattelut ja niistä litteroitu aineisto täyttävät sen merkityksen, joka niille on asetettu eikä nämä vaikuta tutkimuksen uskottavuuteen tai luotettavuuteen. Haastatteluiden kulkua pystyy kuitenkin vaivattomasti arvioimaan haastatteluteemojen, -kysymysten ja niistä kirjoitetun tekstin perusteella.

Litteroidun aineiston jäsentelyyn ja analyysiin käytettiin menetelmänä sisällönanalyysiä. Siinä pyritään kuvaamaan ilmiötä tai asiaa tiiviisti ja yleisesti. Tarkoituksena on tuottaa sanallinen ja selkeä kuvaus ilmiöstä ja sitä kautta kytkeä haastattelun tulokset laajempaan kontekstiin ja muihin tutkimustuloksiin.

4.2 Työterveyshuollon rooli ja sairausvakuutukseen liittyvät kustannukset

Tässä alaluvussa keskitytään siihen, miten työterveyshuolto kokee oman asemansa yhtäältä työkykyriskien hallitsijana toisaalta strategisen hyvinvoinnin edistäjänä ja siihen, millä keinoin yritykset voivat vaikuttaa strategisen johtamisen keinoin näistä syntyviin kustannuksiin.

Suoranaisesti sairausvakuutuksen hintaan yritys ei voi vaikuttaa sen määräytyessä vuosittain säädetyn prosentin mukaan palkkasummasta. Yrityksen sairausvakuutukseen liittyvät kustannukset ja toisaalta maksunalennukset tulevat kiertoteitse työterveyshuollon palveluiden käytöstä ja niistä saatavista Kela 1 ja Kela 2 korvattavuuden piiriin liittyvistä hyvityksistä, joita on tarkemmin kuvattu teoriaosuuden alakappaleessa ”Sairausvakuutusmaksun ja työterveyshuollon maksujen välinen yhteys ja maksutekniikka”.

Työterveyshuollon tavoitteena on tukea ja auttaa yrityksiä hyvinvoinnin johtamisessa ja työkykyriskienhallinnassa sellaisin keinoin, jotka vaikuttavat henkilöstön terveyteen (Jalli, 2018). Hänen mukaan työkykyriskienhallinta nähdään ensisijaisesti yritysten tehtävänä ja siihen sisältyy kaikki työkyvyn tukeminen koko työuran ajan, ennaltaehkäisevästä tuesta työkyvyn notkahtamiseen. Työterveyshuollon rooli on tukea esimiehiä hyvinvoinnin johtamiseen liittyvissä asioissa. Tuen eri muodot vaihtelevat paljon sen mukaan millaisia tarpeita ja tavoitteita yrityksellä on, millaisessa kehitysvaiheessa yritys on ja miten pitkälle yrityksen sisäiset työkykyriskienhallinnan toimintatavat ja mallit ovat kehittyneet (Jalli, 2018).

Yritysten erilaisuudesta johtuen myös tukeminen on monitahoista. Lähtökohtana yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyölle Jalli (2018) mainitsee nykytilan arvioinnin. Työterveyshuollon lakisääteisenä velvoitteenakin on työpaikkaselvityksen tekeminen. Siinä työterveyshuolto tutustuu työpaikkaan, siellä tehtävään työhön ja työn kuormitustekijöihin. Työterveyshuolto arvioi yhdessä työnantajan kanssa nykytilaa ja onko sellaisia asioita, jotka aiheuttavat terveydellistä riskiä ja miten näitä voitaisiin vähentää. Nykytilanarvioinnissa tarkastellaan niitä asioita, jotka sujuvat hyvin ja pyritään kustakin yrityksestä löytämään myös yksilöllisiä voimavaroja (Jalli, 2018). Tarkoituksena on tarkastella myös niitä asioita, joita voidaan kehittää ja missä asioissa yhteistyötä tiivistämällä voitaisiin saavuttaa työkykyriskienhallinnalle asetettuja tavoitteita.

Työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan kirjataan vastuut siten, että siitä ilmenee sovitut toimintamallit sellaisessa tilanteessa, kun työkyvyn kanssa alkaa olla haasteita. Varhaisen tuen malli on osa toimintasuunnitelmaa, ja siinä kuvataan toimijoiden roolit, vastualueet ja tehtävät. Jallin (2018) mukaan valtaosassa suomalaisyrityksiä on käytössä varhaisen tuen malli. Voi olla sovittu esimerkiksi, että esimies seuraa lyhyitä poissaoloja, ja sairauslomien pitkittyessä työterveyshuolto alkaa seuraamaan niitä ja ottaa työntekijän tilanteen arvioitavaksi.

Sairauspoissaoloja on pitkään pidetty yleisesti tärkeänä mittarina arvioitaessa henkilöstön työkykyä ja hyvinvoinnin tilaa (Viitala, 2013, 222). Myös Auran ja Ahosen (2016, 58) mukaan strategisen hyvinvoinnin nimenomaan kustannussäästöt tulevat pitkälti työkyvyn ja sairauspoissaolojen vähenemisen vuoksi. Useissa tutkimuksissa on voitu todeta, että mikäli henkilöstö on liian pitkään liian kuormittunutta saattaa sairastavuus lisääntyä ja kynnys sairaslomalle jäämiseen madaltua. Sairauspoissaolojen merkityksen korostuminen voi johtua siitä, että se on

selkeä ja mitattava luku ja sairauspoissaoloista aiheutuu yritykselle jo pelkästään suorina kustannuksia paitsi sairausajanpalkkamenot myös työterveyshuollon kustannukset. Yleisesti työnantaja maksaa työntekijän poissaolopäivien palkkamenot kymmeneltä ensimmäiseltä sairaspäivältä, jonka jälkeen työntekijä saa ansiosidonnaista sairauspäivärahaa Kelalta (Viitala, 2013, 223). Tällöinkin työnantaja maksaa osan sairausajan palkasta ja maksettavien päivien määrä vaihtelee 28 - 56 päivän välillä riippuen työehtosopimuksesta ja työsuhteen pituudesta.

Jos yrityksen työntekijöiden vuosityöaika on 1800 tuntia ja sairauspoissaolot keskimääräisen 4 %, tarkoittaa se 72 tuntia pelkästään sairauspoissaoloja (Kauppinen & Ahola, 2013, 12 – 13). Jos tuntipalkka on keskimäärin 15 euroa, tulee pelkästään sairauspoissaolojen palkkakustannuksia 1080 euroa vuodessa työntekijää kohden. Samassa suhteessa sadan henkilön yrityksessä kustannus olisikin kokonaisuudessaan 108 000 euroa, viiden sadan henkilön yrityksessä 540 000 euroa ja 2000 henkilön yrityksessä 2,16 miljoonaa euroa. Jos sairauspoissaolojen määrä onkin 7 % ja vuosityöaika 1 800 tuntia, nousee sairauspoissaolotunnit 124 tuntiin ja vuosikustannus 1890 euroon työntekijää kohden. Tässä laskelmassa ei ole huomioitu työnantajan maksamien palkan sivukulujen osuutta. Tämän lisäksi työnantaja maksaa työterveyshuoltosopimuksen mukaisten hintojen mukaan sairauden hoidosta ja tarvittavista tutkimuksista työterveyshuollolle. Yritys voi kuitenkin saada sairaanhoitoon liittyvistä työterveyshuollon kustannuksista hyvitystä Kelalta 50 %, kuitenkin enintään säädettyyn enimmäismäärään 127,05 euroa työntekijää kohden.

Osaan sairauspoissaoloista ei voida vaikuttaa, mutta huomionarvoista on se osuus sairauslomista, jotka aiheutuvat työyhteisötekijöistä, jotka voivat lisätä sairauspoissaolojen riskiä. Tällaisia työyhteisötekijöitä ovat esimerkiksi vähäinen autonomia omaan työhön, sosiaalisen tuen puute työpaikalla, organisaatiomuutokset ja henkilöstövähennykset sekä työsuhteen epävarmuus (Viitala, 2013, 222).

Sairauspoissaolojen vaikuttaessa niin voimakkaasti henkilöstön kustannusrakenteeseen ja samalla henkilöstötuottavuuteen, on herätty siihen, että johtamisen ja yhteistyön syventämisen keinoin voidaan tietyissä rajoissa vaikuttaa sairauspoissaoloihin ja niiden esiintymiseen. Jalli (2018) huomauttaa, että sairauspoissaolojen seuraaminen on vain osa kokonaiskuvaa. Hän jatkaa, että niihin tarttuminen ja analysointi sekä työkyvyn toimien suunnitteleminen yhteistyössä yrityksen edustajien kanssa, esimiesten valmentaminen ja juuri kyseiselle yritykselle kohden-

nettujen esimerkiksi ergonomiaan liittyvien ohjausten tekeminen on suuressa roolissa työkykyriskienhallinnassa. Yrityksestä riippuen työterveyshuollon tuki työkykyriskienhallinnassa voi olla myös sitä, että ohjataan ja opastetaan oikeisiin nostamisen tekniikoihin, terveellisiin ja turvallisiin työtapoihin tai annetaan koko työyhteisölle koulutusta liittyen stressinhallintaan, palautumiseen ja jaksamiseen liittyviin kysymyksiin (Jalli, 2018). Tällaisesta ennaltaehkäisevään ja työntekijöiden työkykyä ylläpitävään toimintaan kohdistuvista työterveyshuollon kustannuksista yritys voi saada Kelalta hyvityksenä 60 %, mikäli työkyvyn hallinnasta, seurannasta ja varhaisesta tuesta on sovittu ja nämä toimintakäytännöt on raportoitu työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa (Kela, 2018a).

Työterveyshuollon ja työpaikkojen yhteistyötä tulisi työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan edistää yhä enemmän siihen suuntaan, että päästään käsiksi terveys- ja työkykyongelmien syihin. Vuoden 2013 aikana voimaan astunut säännös hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä ja siihen liittyvä opas korostavat työpaikan tarpeista lähtevää työterveyspalvelun tarjontaa ja yhteistyötä (Kauppinen & Ahola, 2013, 8.) Jalli (2018) kertoo yhteistyön ja kehittämisen tapahtuvan molempiin suuntiin siten, että mikäli yrityksessä koetaan tarvetta tietynlaiselle tukitoiminnalle, siihen annetaan neuvoja ja mahdollisesti koulutuksia. Toisaalta mikäli työterveyshuolto havaitsee raportoinnissaan tai työpaikkaselvityksissä vaikkapa TULES vaivojen lisääntyneen, niin yhdessä voidaan pohtia keinoja niiden hallitsemiseksi.

Yhteistyön merkitys korostuu myös työkykyriskienhallinnan vaikuttavuuden kautta siten, että sairauspoissaolojen vähenemiseen tarvitaan yhteistyötä sekä työnantajan että työntekijöiden kanssa, eikä kukaan osapuoli kykene siihen yksin (Jalli, 2018). Sairauspoissaolojen väheneminen voi johtua yhtäältä siitä, että työntekijät palautuvat nopeammin työhön aktiivisen kuntoutuksen avulla tai, että työkyvyn alennettua löydetään uusia työtehtäviä tai uria vaikkapa työeläkeyhtiön ammatillisen kuntoutuksen avulla. Toisaalta myös työyhteisölle annettu tuki ja vaikkapa esimiesvalmennukset voivat auttaa työyhteisöongelmien ratkomisessa ja ennaltaehkäisyssä. Tyypillisiä vaikuttavuuden mittareita ovatkin juuri sairauspoissaolojen hallinta ja työkyvyttömyyseläkemaksuluokka. Ajatuksena on, että työnantajan, työterveyshuollon ja työeläkeyhtiön yhteistyöllä voidaan vaikuttaa työkyvyttömyysmaksuluokkaan ja sairastavuuteen niin, että maksuluokkaa saadaan alemmaksi. Työterveyshuollon pyrkimyksenä on tukea työpaikan työkykyriskienhallintaa niin, että osataan antaa hyviä neuvoja työturvallisuusasioihin, jolloin mahdollisesti myös työtaturmat ja työperäiset oireet vähenevät (Jalli, 2018). Näitä voidaan sitten mitata ja arvioida erilaisilla raporteilla, mutta on tärkeä muistaa, ettei mikään

yksittäinen teko tai toimintatapa takaa hyviä tuloksia vaan asioiden monitekijäisyys on otettava huomioon.

Jalli (2018) muistuttaa, ettei mittaaminen ja raportointikaan aina ole selvää asioiden monitekijäisyydestä johtuen. Toki työterveyshuollossa seurataan sairauspoissaoloja ja käyntien syitä. Yleisesti seurataan sitä, kuinka paljon vastaanotolla käynnin syistä ja oireista liittyy yhtäältä työntekijän oman, mutta toisaalta myös työterveyshuollon asiantuntijan mielestä työhön ja kuinka paljon oireita voisi helpottaa työhön liittyvillä toimilla (Jalli, 2018). Silloin, kun kyseessä on riittävän iso otos, näitä voidaan raportoida työnantajalle, ja työnantaja voi ottaa mainittuja tekijöitä huomioon vaikkapa työprosessien, toimintatapojen ja strategisen hyvinvoinnin kehittämisessä.

Nykypäivänä työterveyshuollon rooli strategisen hyvinvoinnin tukemisessa ja liiketoimintalähtöisessä ajattelussa on Jallin (2016) mukaan melko sisäänrakennettua, joskin aina löytyy kehitettävää. Auran ja Ahosen (2016, 31) mukaan strategisen hyvinvoinnin tuottavuuden taustatekijät voidaan jaotella henkilöstöön liittyviin tekijöihin, johtamiseen liittyviin teemoihin ja organisaation perustekijöihin. Myös Kesti (2010,130) on havainnut muiden muassa työterveyshuollon yhteistyön kehittämisen, kohdennettujen koulutusten ja työvälineiden uusimisen vaikuttavan henkilöstötuottavuuteen positiivisesti. Jalli (2018) kertoo työterveyshuollolle olevan välttämätöntä ymmärtää juuri kyseisen yrityksen liiketoimintaa voidakseen tukea sitä ja olla avuksi työkykyriskienhallinnassa. Lähtökohtana on työpaikkaselvityksen ja työterveyshuollon toimintasuunnitelman mukaisesti se, että työterveyshuolto ymmärtää työn, työpaikan olosuhteet ja siellä olevat kuormitus- ja voimavaratekijät.

On kuitenkin huomattava, että ammattien väliset erot työkyvyn ja erityisesti ikääntyvien työkyvyttömyydessä ovat suuria. Fyysisesti raskaissa ammateissa, kuten putkiasentaja, betonimies tai kirvesmies pelkästään tules-sairauksiin liittyvä työkyvyttömyysriski on 50 - 64 -vuotiaiden miesten keskuudessa jopa 14 kertainen verrattuna fyysisesti kevyempiin töihin, kuten opettajan ja papin työhön (Kauppinen & Ahola, 2013, 5). Tästä syystä tekemisen kohdentaminen juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin nähden on merkityksestä.

Ammattien väliset erot näkyvät myös sairauspoissaoloissa. Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan siivoojilla, kodinhoitajilla ja keittiöapulaisilla oli 3 - 4 kertaa enemmän sairauspoissa-

oloja, kuin matalamman sairastavuuden ammateissa, kuten lääkäri, opettaja tai tekninen asiantuntija (Kauppinen & Ahola, 2013, 5). Näin ollen suurin säästöpotentiaali strategisen hyvinvoinnin johtamisen kehittämällä voitaisiin mahdollisesti saavuttaa raskaampaa työtä teettävissä organisaatioissa.

Jalli (2018) huomauttaa, että yhtiö lailla henkilöstön työssäjaksamiseen ja hyvinvointiin vaikuttaa se, mitä yritys tekee ja miten liiketoimet sujuvat, miten johtaminen hoidetaan ja miten henkilöstön hyvinvointia tuetaan. Lisäksi hän huomauttaa siitä, että yhteistyön tulisi olla riittävän tiivistä, sillä yritysten eri vaiheissa ja ajanjaksoina painopisteet voivat muuttua. Työterveyshuollon on erityisen tärkeää ymmärtää yrityksessä vallitsevaa tilannetta, jotta voidaan tarjota kohdennettua tukea yrityksen henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen.

4.3 Vahinkovakuutusyhtiön rooli ja työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksen kustannuksiin vaikuttaminen

Tässä aluvuossa keskitytään siihen, miten vahinkovakuutusyhtiö kokee oman asemansa yhtiöltä työkykyriskienhallinnan tukena, toisaalta strategisen hyvinvoinnin edistäjänä. Lisäksi käydään läpi sitä, miten yritykset voivat vaikuttaa strategisen johtamisen keinoin työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksesta syntyviin kustannuksiin ja hallita työkykyriskejä kattavammin laajentamalla vakuutusturvaa.

Kivinen (2018) kuvaa vahinkovakuuttajan roolia OP:n sloganin ”autamme pitämään henkilöstönne terveenä, tuottavana ja työyhteisönne turvallisenä” lähtökohdasta. Näin ollen siihen kytkeytyy ajatus koko henkilöriskienhallinnan maailmasta ja siitä, että halutaan toimia yritysten tukena kokonaisvaltaisessa työkykyriskienhallinnassa. Työtapaturma- ja ammattitautivakuutus on yritykselle pakollinen, mutta vahinkovakuuttajat pyrkivät siihen, että yritykset täydentävät sitä erilaisilla sairauskuluvakuutusratkaisuilla tai laajentamalla tapaturmaturvaa vapaa-ajalla sattuviin tapaturmiin yrityksen omien tarpeiden ja strategisten päätösten mukaisesti (Kivinen, 2018). Hänen mukaansa yrityksen toimialasta ja työnkuvasta riippuen voi olla järkevää laajentaa turvaa esimerkiksi matkavakuutuksilla siten, että paljon matkatöitä tekeväälle matkustamisen aikana on voimassa paitsi työtilanteessa työtapaturmavakuutus myös matkan aikana sairastamisen kattava turva tai matkan aikana vapaa-ajaksi luettavalla ajalla sattuva vahinko.

Vahinkovakuuttajan ja asiakasyrityksen yhteistyö lähtee liikkeelle nykytilan analyysistä, jossa selvitetään työturvallisuuden tasoa ja asiakasyrityksen sitoutumisen astetta (Kivinen, 2018). Tilannekartoitus tehdään yhdessä asiakkaan kanssa, ja siinä tyypillisesti käydään läpi työturvallisuuskäytännöt haastattelemalla ja kiertämällä työpaikalla. Tavoitteena on hyvien käytäntöjen ja kehittämiskohteiden löytäminen. Tilannekartoituksen ja siitä tehtävän nykytilan analyysin perusteella voidaan olla tukemassa realististen ja konkreettisten tavoitteiden ja mittareiden luomisessa (Kivinen, 2018). Tavoitteiden asettamisessa vahinkovakuuttajat pyrkivät kannustamaan yrityksiä kurottamaan korkeammalle ja valitsemaan oman toiminnan kannalta keskeisimmät toimintatavat ja mittarit vaaratilanteista ilmoittamiseen, vaarojen tunnistamiseen, riskien arviointiin, turvallisuuskierroksiin, hyvään järjestykseen ja siisteyteen, jatkuvaan parantamiseen sekä koko henkilöstön työturvallisuuskulttuuriin sitouttamiseen. Kun tavoitteet on asetettu ja mittarit valittu, yrityksessä vahinkovakuuttajat tyypillisesti tukevat yrityksiä valitsemaan keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan ja toimintaa voidaan tukea. Kivisen (2018) mukaan keinoja voi olla esimerkiksi työturvallisuustoimintaan, työsuojeluvastuisiin, riskien arviointiin, tapaturmien ja turvallisuushavaintojen käsittelyyn ja tulkintaan tai tilastojen kokoamiseen ja analysointiin liittyvää neuvontaa tai koulutusta. Kivinen (2018) kuvaa tätä turvallisuuden kehittämisen kehänä, jossa ensin tehdään analyysi siitä, missä tilanteessa asiakas on nyt, tutustutaan asiakkaan tavoitteisiin ja suunnitellaan miten tavoitteisiin päästään, miten ne toteutetaan ja miten niitä seurataan.

Sinisammal (2011, 33) painottaa mittaamisen tärkeyttä, sillä sitä mitä ei mitata ei voida kehittää. Työturvallisuutta kuvaavia mittareita voidaan jaotella ennakoiviin ja reagoiviin mittareihin. Reagoivat mittarit, kuten tapaturmataajuus, tapaturmatyypit, sairauspoissaolot ja toteutuneet työkyvyttömyyseläkkeet kertovat reaktiivisesti yrityksen työturvallisuustoiminnan tasosta (Sinisammal, 2011, 32). Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) painottaessa proaktiivisen turvallisuustyön tärkeyttä tulisi ennakoiviin mittareihin kiinnittää enemmän huomiota. Ennakoivia mittareita voivat olla riskin arviointien määrä ja laatu, organisaation vallitseva turvallisuuskulttuuri, henkilöstön turvallisuusasenteet, työpaikan altisteiden mittaukset ja henkilösuojainten käyttöaste sekä työterveys- ja turvallisuuskoulutukset.

Työturvallisuustoiminnan mittaaminen on ennakoivan turvallisuuskulttuurin kehittämisen edellytys. Onnettomuuksien ja tapaturmien määrää voidaan vähentää tehostamalla ennakoivaa mittausta ja analysoimalla näitä tuloksia. Sinisammal (2011,33) jakaa työturvallisuuden enna-

koimisen mittaamisen kolmeen osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat tekniset laitteet ja -järjestelmät, ihmisten käyttäytyminen eli organisaation turvallisuuskulttuuri sekä johtamisjärjestelmät ja menettelytavat. Työtapaturmien seurauksien mittaaminen on puolestaan reagoivaa, sillä vahingot ovat jo sattuneet.

Vahinkovakuutusyhtiöiden intresseissä on se, että organisaatioissa toteutuu mahdollisimman hyvin työturvallisuuslain tavoitteet. Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) tarkoituksena on kehittää työympäristöä ja työolosuhteita siten, että työntekijöiden työkyky voidaan turvata ja minimoida työstä tai työympäristöstä aiheutuvia fyysisiä tai henkisiä haittoja, ammattitauteja ja työtapaturmia. Työturvallisuuden edistäminen edellyttää aktiivisuutta useilla eri tasolla: teknisessä turvallisuudessa, työympäristön turvallisuudessa, työtavoissa, perehdyttämisessä, johtamisessa ja organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämisessä (Viitala, 2013, 231). Vahinkovakuutusyhtiöiden pyrkimyksenä on edistää mahdollisimman turvallisen työpaikan syntymistä, jotta tapaturmia ja työpaikkakuolemia sattuisi entistä vähemmän. Työolojen fyysiset tekijät, kuten melu ja värinä, lämpöolot kuten kylmä, kuuma ja vetoisuus sekä näihin liittyvät mahdolliset turvalaitteet ja suojarusteet erityisesti työtapaturmien näkökulmasta ovat vahinkovakuutusyhtiön tarkastelun kohteena.

Työkykyriskienhallintaan tukemisen tapa ja osin tasokin riippuu hyvin pitkälti siitä, millainen on asiakasyrityksen lähtötilanne ja tavoitteet (Kivinen, 2018). Jollain yrityksillä voi olla työkykyriskit hyvin hallinnassa ja työturvallisuuskulttuuri hyvällä tasolla, jolloin todetaan vahinkovakuutusyhtiön rooliksi järjestää esimerkiksi työturvallisuuskorttikoulutusta. Toinen voi olla ihan lähtötilanteessa eikä yrityksessä ole tietoa siitä miten pitäisi toimia. Tällöin vahinkovakuutusyhtiö voi kertoa miten heidän kannattaisi edetä. Jollain toisella voi olla jo tavoitteet valmiina ja vähän suunniteltukin, jolloin vahinkovakuuttaja lähtee konsultoimaan seurantaa, jolloin kyse on enemmän esimieskoulutuksesta ja siitä, että kerrotaan esimiehille, miten tapaturmatutkintaa toteutetaan. Joissain tilanteissa lähdetään kertomaan mitä työtapaturma ja ammattitautilaki korvaa ja minkälaisessa tilanteessa korvaus on mahdollista, että he osaavat puuttua sellaisiin tilanteisiin ja ohjata työntekijöitä, jos tapaturma sattuu. (Kivinen, 2018.)

Strategisen hyvinvoinnin tukemiseksi OP tarjoaa asiakasyrityksilleen hyvinvointikartoitusta (Kivinen, 2018). Hyvinvointikartoitus on henkilöstötutkimus, jossa selvitetään henkilöstöön liittyviä riskejä ja vahvuuksia henkilöstötuottavuuden, terveyden ja hyvinvoinnin sekä työkyvyttömyysriskien tasolla. Henkilöstötuottavuuskomponentti käsittää työkyvyn, motivaation,

työn, työyhteisön ja esimiestyön. Terveys- ja hyvinvointikomponentti puolestaan kattaa terveyden, elämäntavat ja henkisen voinnin. Työkyvyttömyysriskit-komponentti käsittää riskitekijöiden luokittelun ja sairauspoissaolot (Kivinen, 2018.) OP:n asiantuntija analysoi tulokset ja käy ne läpi asiakasyrityksen kanssa. Näiden tietojen avulla yritys voi suunnitella toimenpiteitä hyvinvoinnin kehittämiseksi ja säännöllisesti toteutettuna seurata muutoksia henkilöstötuottavuudessa ja tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuudessa.

Kivinen (2018) kertoo, että heillä lähdetään liikkeelle työturvallisuuden ja hyvinvoinnin tukemista auttavilla palveluilla. Jos siellä ei onnistuta ennakoimaan ja sattuu työtaturma, silloin panostetaan hoitolaitosketjun toimivuuteen ja tehokkuuteen siten, että vahingoittunut pääsee nopeasti tutkimuksiin ja toimenpiteisiin. Tämän jälkeen tarvittaessa tarjotaan kuntoutuksen ja työhön paluun tukea. Riippuen yrityksen valitsemasta maksujärjestelmästä ei taulustomaksuiselle yritykselle aiheudu lisäkustannuksia, mutta isommassa yrityksessä, jossa on oman riskienhallintapolitiikan mukaisesti valittu joko erittäin heilahteleva tai lainehtivammin heilahteleva maksu, voi maksujen kannalta myös näillä toimilla olla hyvinkin suuri merkitys.

OP tarjoaa monien muiden vahinkovakuuttajien tavoin asiakasyrityksilleen riskienhallintamenetelmää, johon asiakas voi koota läheltäpiti-tilanteet ja niiden analysoinnin. Läheltäpiti-tilanteilla tarkoitetaan sellaisia tapahtumia, joissa työtaturma oli sattua, mutta ei sattunutkaan. Joissain yrityksissä puhutaan samasta asiasta vaaratilanneanalyysinä. Järjestelmän tarkoituksena on kerätä materiaalia, jotta vaaran paikkoja voidaan entistä kattavammin havaita ja poistaa työpaikalla. Näin voidaan ennaltaehkäistä vakavampien työtaturmien sattuminen. Kivisen (2018) mukaan tällä hetkellä he tarjoavat asiakasyrityksille alustan, jossa asiakasyritys syöttää tiedot järjestelmään ja vahinkovakuutusyhtiö voi tarjota konsultoivaa apua havaintojen analysoimiseen. Kivisen (2018) mukaan tausta-ajatuksena on se, että usein sattunutta työtaturmaa edeltää satoja läheltäpiti tapahtumia ja lieviä työtaturmia, joista on voinut aiheutua lyhytaikainen poissaolo, kuten venähdyksen, naarmun tai muun kipeytymisen vuoksi. Riippuen yrityksen toiminnan laajuudesta, toimialasta, työturvallisuustyöstä, vahinkofrekvenssistä ja riskialttiudesta vakavia vahinkoja voi sattua yksi viidessä tai kymmenessä vuodessa (Kivinen, 2018). Tämä noudattelee myös Hamiltonin frekvenssipyramidin oletusta, jossa 97 % vahingoista on vähäisiä ja 0,16 % katastrofaalisia (Ahteensivu, 2014). Näiden väliin jää pienet ja tuntuvat vahingot, joiden vaikutukset ei vielä ole yritykselle katastrofaalisia. Lievissä työtaturmissa puhutaan satojen tai tuhansien eurojen kustannuksista, kun taas vakavissa työtaturmissa puhutaan satojen tuhansien eurojen kustannuksista, joista voi aiheutua myös vaikutuksia

vaikkapa yrityksen maineeseen. Katastrofaalinen vahinko olisi sellainen, joka vaarantaisi koko yrityksen.

Vahinkovakuutusyhtiöissä asiakasyrityksiä tuetaan työkykyriskienhallintaan myös tarjoamalla erilaisia työturvallisuuspalveluita. Työturvallisuusasiantuntijat auttavat asiakasyritystä konsultatiivisesti ja voivat olla mukana esimerkiksi tapaturmatutkinnassa. Tällä Kivinen (2018) tarkoittaa sitä, että neuvotaan, miten tapaturmatutkintaa tehdään, mahdollisesti ollaan mukana luomassa siihen prosessia ja opastetaan ensimmäisissä työtapaturmatutkinnoissa. Tapaturmatutkinnan tavoitteena on löytää tapaturman aiheuttava juurisyy taaksepäin etenevillä kysymyksillä, jotta voidaan vaikuttaa siihen ja ehkäistä samasta syystä sattuvia työtapaturmia.

Suurin ja tärkein tapaturma- ja ammattitautivakuutuksen hintaan vaikuttava tekijä näyttäisi tämän tutkimuksen perusteella olevan ennaltaehkäisevä työ ja yrityksen asennekulttuuri, joten johtaminen nostetaan tärkeäksi menestystekijäksi. Jo taulustomaksuisen maksujärjestelmän valinnut pienikin yritys saa alennusta vakuutusmaksusta, mikäli sillä on riittävällä tavalla raportoituna yrityksen omat tapaturmat, läheltäpiti-tilanteet ja näihin liittyvä työturvallisuustyö (Salo, 2016, 188). OP:ssa jo taulustomaksuinen yritys saa maksun alennusta, mikäli se tekee verkkopalvelun kautta saatavilla olevan ilmaisen työturvallisuuskartoituksen (Kivinen, 2018). Tämän tarkoituksena on herättää keskustelua ja edesauttaa yrityksiä tiedostamaan oman toiminnan kannalta oleellisia riskejä.

Taulukko 5 Maksupromillen vaikutus vakuutusmaksuun

Ammattiluokka	Palkat	Maksupromille	Maksu
Toimistotyö	500 000	3,8	1 900 €
Kirvesmies	500 000	60,54	30 270 €
Yhteensä	1 000 000		32 170 €

Tosin Kivinen (2018) huomauttaa, että työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksissa pienen yrityksen määritelmä on hiukan harhaanjohtava, sillä työn riskialttiudella on vakuutusmaksun kannalta suurempi merkitys. Näin ollen ammattinimikkeet, jotka ilmaisevat tehtävän riskialttiutta, nousevat tärkeäksi tekijäksi. Tästä havainnollistavaksi esimerkiksi seuraava taulukko 5, jossa on suuntaa antavia maksupromilleja ammattinimikkeiden välillä (Mäkeläinen, 2011, 2). Havaitaan, että vaikka palkkasumma on sama, on ero maksettavan vakuutusmaksun välillä reilut 28 000 euroa.

Tämän voi myös havaita taulustomaksun perusteena olevasta laskentakaavasta, jossa vakuutusmaksu määräytyy palkkasummasta riskimaksupromillen perusteella. Näin ollen toimistotyössä saattaa olla 50 henkilöä, ja heille on tarkoituksenmukaista ottaa taulustomaksuinen järjestelmä (Kivinen, 2018), kun taas vaikkapa 10 henkilön rakennusyhtiössä, jossa toimialakohtainen riskiluokka on suhteellisen korkea, voi olla järkevämpää valita vaikkapa maltillinen puoliyksiöllinen maksujärjestelmä.

Työnantajan ja vahinkovakuuttajan näkökulmasta haastavan ryhmän muodostavat sellaiset ammattitaudit ja työtapaturmat, jotka edellyttävät alan vaihtoa. Esimerkiksi leipuri, joka ei jauhopölyn takia kykene enää palaamaan entisiin töihin tai putkiasentaja, jolle on sattunut epoksivahinko, mikä estää henkilön työskentelyn putkiston sukitustöissä. Lähtökohtaisesti vahinkovakuutusyhtiö selvittää yhdessä työnantajayrityksen kanssa millaisia muita työtehtäviä kyseisessä yrityksessä olisi tarjolla, ja voisiko vahingoittunut työllistyä yrityksen sisällä tai jossain vastaavassa yrityksessä toisenlaisessa tehtävässä. Tällöin vahinkovakuutusyhtiö voi tarjota työllistymistukea tai vaihtoehtoisesti pyritään henkilö kouluttamaan ammatillisen kuntoutuksen keinoin johonkin toiseen työtehtävään, jossa vastaavaa altistetta ei ole.

Kivisen (2018) mukaan hankalia tapauksia ovat juuri epoksivahinkojen kaltaiset tapaturmat. Hankalia niistä tekee se, että usein näitä töitä tehdään melko matalalla koulutustasolla, mutta vuositulot ovat varsin hyvät. Työtapaturma- ja ammattitautivakuutuslain mukaan työntekijälle tulisi mahdollisuuksien mukaan löytää vastaavaa tulotaso oleva työ, joka saattaa edellyttää aiempaa korkeampaa koulutusta saman tulotason saavuttamiseksi. Esimerkiksi, jos henkilön vuosipalkka on ollut 50 000 euroa ja todetaan, että henkilö voisi päästä koulutukseen ja työllistyä 30 000 euron vuosittaiseen ansiotasoon, korvataan työhön paluun jälkeen henkilölle mahdollisesti työllistymisen jälkeistä ansionalenemaa. Ensin ammatillisen koulutuksen ajalta, esimerkiksi neljältä vuodelta 50 000 euroa, josta tulee 200 000 euron varaus. Ammatillisen kuntoutuksen ajalta maksettavat korvaukset nostavat työtapaturmavakuutuksen korvauksia ja heijastuvat työnantajan vakuutusmaksuun valitun maksujärjestelmän mukaisesti. Tämän lisäksi tulee vielä ansionaleneman korvaus elinajanodotteen mukaisesti loppuelämän ajaksi. Tämä lasketaan ja laskutetaan yritykseltä usein siinä vaiheessa, kun se realistisesti on mahdollista. Usein koulutuksen loppuvaiheessa. Esimerkissä ansionalenema on 20 000 euroa vuodessa. Jos henkilö on 30-vuotias, on miehen laskennallinen eliniänodote noin 71 vuotta ja naisen noin 78

vuotta. Otetaan esimerkkitapauksen vahingoittuneeksi mies, jolloin loppuiän eläkesummaksi ja lisälaskuksi voisi omavastuulliselle yritykselle karkeasti arvioida tulevaksi lisäksi vielä

$$41 \text{ vuotta} \times 20\,000 \text{ euroa} = 820\,000 \text{ euroa.}$$

Huomionarvoista on se, että tapaturmaeläkettä maksetaan henkilön loppuelämän ajan. Silti työhön paluu ammatillisen kuntoutuksen keinoin on työnantajalle aina edullisempi vaihtoehto, kuin täysi tapaturmaeläke (Kivinen, 2018). Mikäli esimerkkitapauksen 30-vuotias mieshenkilö jäisi täydelle tapaturmaeläkkeelle, omavastuullisen työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksen valinnelle yritykselle lisälaskuksi voisi samalla kaavalla arvioida kertyvän:

$$41 \text{ vuotta} \times 50\,000 \text{ euroa} = 2\,050\,000 \text{ euroa}$$

Näiden kustannusten hillitsemiseksi yritykset voivat valita omien riskienhallintapolitiikan mukaisia katkaisurajoja, kuten teoriaosuuden alakappaleessa ”Vaihtoehtoiset vakuutusmaksut on esitelty”.

Työnantajallekin edullisinta on työntekijän nopea työhön paluu. Yksi vaihtoehto alentaa tapaturma- ja ammattitautivakuutuksen kustannuksia on Kivisen (2018) mukaan osittainen työnteko ja ammatillinen kuntoutus, joka etenkin suuremmissa ja omavastuullisissa yrityksissä on erittäinkin kannattavaa. Jos esimerkiksi työntekijä on tapaturmaisesti loukannut polvensa, sitä hoidetaan asianmukaisesti, mutta jossain vaiheessa havaitaan henkilön olevan muuten työkykyinen, mutta polvi ei ainakaan vielä kestä täysipäiväistä rasitusta, voidaan harkita yhdessä työntekijän ja työnantajan kanssa osittaista työhön paluuta. Jos henkilö kykenee etätöinä tekemään osapäiväistä työaika ja kuntouttamaan polvea, on yritykselle edullisempi maksaa palkkaa kuin tapaturma- ja ammattitautivakuutuksen mukaista korvausta ja mahdollisesti nousevia vakuutuskustannuksia. Näin ollen isommille ja enemmän riskiä ottaneille yrityksille on olemassa hyvin kannustavat taloudelliset houkuttimet.

Tapaturma- ja ammattitautivakuuttajan tavoitteena on aina työkyvyn palauttaminen ja sitä kautta työnantajan kustannusten minimointi sekä se, että työnantaja on tietoinen tulevista lisälaskuista (Kivinen, 2018). Tapaturma- ja ammattitautivakuutuksissa vakuutuskauden lasku muodostetaan yleensä ennakoitun vahinkokehityksen ja tapaturmataajuuden mukaisesti ja va-

kuutuskauden lopussa verrataan toteutunutta palkkasummaa ja vahinkokehitystä ennakkomaksuun, ja tämän perusteella muodostetaan joko lisälasku tai hyvitys (Salo, 2016, 182). Näitä erilaisia vaihtoehtoja ja niiden merkitystä eri maksujärjestelmissä on esitelty tarkemmin teoriaosuuden ”Vaihtoehtoiset vakuutusmaksut” -kappaleessa.

4.4 Työeläkeyhtiön rooli ja työkyvyttömyyseläkemaksuihin vaikuttaminen

Tässä alaluvussa keskitytään siihen, miten työeläkeyhtiö tukee asiakasyrityksiään yhtäältä työkykyriskienhallintaan ja toisaalta strategisen hyvinvoinnin kehittämiseen sekä siihen, millä keinoin yritykset voivat vaikuttaa strategisen johtamisen keinoin näistä syntyviin kustannuksiin.

Työeläkeyhtiöillä on sekä omia palveluita että sellaisia hankkeita, joista tehdään erilliset työhyvinvointisopimukset. Kokonaisuudessaan työeläkeyhtiön tarjoamat hyvinvointiin suunnatut palvelut kohdistuvat Hussin (2018) mukaan siihen osaan henkilöstöä, jolla ei vielä ole työkykyongelmia. Tässä voidaan puhua puhtaasti ennalta ehkäisevästä työstä, joka sisältää strategisen hyvinvoinnin näkökulmasta juuri tuottavuuspotentiaalia. Tavoitteena on, että työkykyriskit saataisiin asiakasyrityksessä mahdollisimman hyvin hallintaan. Omia palveluita ovat esimerkiksi erilaiset henkilöstökyselyt, esimiesten kouluttaminen, sparraus, ohjaus ja valmentaminen työkykyriskienhallintaan sekä työkykyjohtamiseen (Hussi, 2018). Nämä ovat usein asiakkaille maksuttomia, sillä on havaittu ennakoivaan toimintaan investoimisen olevan kannattavampaa myös eläkeyhtiön näkökulmasta kuin reaktiivisesti kuntoutus ja työkyvyttömyyseläkkeet. Eläkeyhtiöt pyrkivät kaikessa strategista hyvinvointia ja työkykyä tukevassa toiminnassaan siihen, että yrityksissä tehdään vain kohdennettua asiaa.

Finanssivalvonnan (2015, 7 - 8) suosituksen mukaisesti riskiperusteisuus tulee arvioida kaikessa työeläkeyhtiön työkykyriskienhallintaan liittyvässä toiminnassa, ja oleellista on kehittämistoiminnan kohdistuminen todennettavissa oleviin työkykyriskeihin. Asiakkaiden tarpeita kartoitetaan eläkeyhtiössä valitun sapluunan mukaisesti ja näin harkitaan sitä, onko tekeminen järkevää, tehokasta ja mihin tarvittaisiin tukea (Hussi, 2018). Uusilla asiakkaille prosessi lähtee liikkeelle aina tarpeiden kartoittamisesta eli selvitetään, millaiset olosuhteet organisaatiossa on, millaiset haasteet olosuhteisiin liittyy ja millaisin keinoin voitaisiin asiakasta tukea. Samalla tehdään Finanssivalvonnan (2015, 8) suosituksen mukainen riskikartoitus, jonka mukaan voidaan päätellä, millaisella rahallisella panostuksella hanketta voidaan tukea.

Lisäksi, jos asiakkaalle tehtävässä tarvekartoituksessa tai riskianalyysissä, joiden tarkoituksena on analysoida organisaation tilaa ja auttaa myös asiakasta hahmottamaan sitä, havaitaan selviä puutteita tai työkykyriskejä, voi työeläkeyhtiö tukea asiakasta myös taloudellisesti. Tällöin tehdään erillinen sopimus hankkeesta. Finanssivalvonnan suosituksen (2015, 8) mukaan asiakasyrityksen tulee osallistua hankkeisiin vähintään yhtä suurella taloudellisella panostuksella, kuin työeläkeyhtiö. Eli paitsi että rahoitetaan erilaisia hankkeita, myös työeläkeyhtiön omilla palveluilla pyritään tukemaan työkykyriskienhallintaan johtavaa toimintaa.

Tarkoituksena ei kuitenkaan ole tarjota kaikille kaikkea vaan työkykyriskienhallintaan johtavien toimien tulee olla kohdennettua. Taloudellinen näkökulma vaikuttaa kaikilla organisaatiotasoilla (Hussi, 2018). Sen avulla voi sitouttaa ja auttaa yrityksen strategista johtoa hahmottamaan sitä, mistä oikein on kyse. Isoissa yrityksissä on jo maksuluokkamuutostenkin vaikutuksesta paljon suuremmat taloudelliset riskit, jolloin myös riskiperusteisuus on helpompi osoittaa yritysjohdolle (Hussi, 2018). Toisaalta pienemmillä yrityksillä ei välttämättä aina ole valmiuksia lähteä sitoutumaan rahallisesti suhteellisesti yhtä suuriin panostuksiin, jolloin pienempien asiakkaiden tuki tulee enemmän työeläkeyhtiön omien palveluiden kautta.

Siinä vaiheessa, kun alkaa esiintyä työkyvyn alenemaa, vastuu siirtyy työterveyshuollon palveluntarjoajille. Kun työterveyshuollon keinot alkavat käydä vähiin, korostuu uudelleen työeläkeyhtiön rooli ammatillisen kuntoutuksen keinovalikoiman kautta työkykyisyyden palauttamiseksi ja työntekijän takaisin työelämään saattamiseksi (Hussi, 2018). Työeläkeyhtiö pyrkii palauttamaan heitä takaisin hyvinvoivien joukkoon ja minimoimaan putoamisen ammatillisen kuntoutuksen ja menetetyn työkyvyn maailmaan. Näin ollen hyvinvointi ja sen kehittäminen sekä ammatillinen kuntoutus on työeläkeyhtiön ydinosamisaluetta, kun taas työkyvyn alenema siinä välissä on työterveyshuollon ydinosamisaluetta (Hussi, 2018).

Strategisen hyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden näkökulmasta ennakoiva toiminta on se osa-alue, jossa on eniten tuottopotentiaalia ja kustannustenhallinta tulee kuntoutuksen ja maksuluokkien pienenemisen vaikutuksesta. Tehokkain tapa vaikuttaa myös maksuluokkaan, on ennaltaehkäisevä työ työkykyriskienhallinnan keinoin kehittämällä työtapoja ja työolosuhteita sekä työilmapiiriä johtamisen keinoin siten, että työkyvyttömyysriskiluokka saadaan vähintään keskimääräiselle tasolle (Hussi, 2018). Kehittämisen tueksi on saatavilla useita erilaisia malleja ja mittareita, joista yrityksen tulisi valita oman toiminnan kannalta keskeisimmät tavoitteet, parhaiten tavoitteita kuvaavat mittarit ja seurata niiden kehittymistä.

Työkyvyttömyyseläkemaksu maksetaan osana työeläkemaksua ja sen suuruuteen vaikuttaa teoriakappaleessa avatulla tavalla yrityksen maksama palkkasumma ja maksuluokkavastuun alkamisaikasta myös yrityksen omat työkyvyttömyyseläketapaukset sekä mahdolliset asiakashyvitykset. Maksuluokkavastuu alkaa, kun yrityksen maksama palkkasumma on reilut 2 miljoonaa euroa. Tätä pienemmille yrityksille taloudellinen logiikka on Hussin (2018) mukaan vastaavasti olemassa, joskin lisääntyneet kustannukset tulevat ensin sairastavuuden puolelta ja sittemmin vaihtuvuudesta sekä rekrytointikustannuksista, jotka vaikuttavat heti henkilöstökustannuksiin ja tätä kautta yrityksen tuottavuuteen.

Mitä pienempi yritys sitä merkityksellisempää sairauspoissaolojen vähentäminen on sekä tehokkuus että kustannusmielessä organisaatiolle (Hussi, 2018). Hussin mukaan pienemmissä yrityksissä korostuu myös johtamisen tematiikka, sillä niissä johto pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan yrityskulttuuriin, tehokkuuteen ja vireyteen, motivaatioon sekä sitoutumiseen. Usein pienemmissä yrityksissä puuttuu oma hr-osasto, jolloin työeläkeyhtiö voi tukea ja konsultoida siihenkin liittyvissä asioissa (Hussi, 2018). Tällä tarkoitetaan sitä, että tukeminen on enemmän oivalluttavaa ja konsultoivaa apua juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin nähden sopivimmalla tavalla.

Isommissa yrityksissä, kun maksuluokat alkavat vaikuttaa työkyvyttömyyseläkemaksuihin, raadollisena, mutta tehokkaana viestin välittäjänä toimii raha (Hussi, 2018). Jokaista toimitusjohtajaa alkaa tai pitäisi alkaa viimeistään siinä vaiheessa kiinnostaa työkykyriskienhallinta, kun kohdalle sattuu maksuluokkaan vaikuttava työkyvyttömyyseläketapaus ja esimerkiksi 250 000 euron lisälasku (Hussi, 2018). Yritysten maksuluokan määräytymistä on kuvattu teoriaosuuden ”Työeläkeyhtiö strategisen hyvinvoinnin edistämisen tukena” -kappaleen alaluvussa ”Työnantajan koon vaikutus työkyvyttömyyseläkemaksuun”.

Isoissa yrityksissä korostuu riskienhallinnan merkitys. Siellä varhaisen tukemisen mallit ja johtamisen prosessit eli myös esimiestyö, ovat merkittävässä roolissa (Hussi, 2018). Erityisesti isommissa maksuluokan piiriin kuuluvissa yrityksissä korostuu myös kuntoutuksen merkitys. Ammatillisella kuntoutuksella pyritään palauttamaan työntekijä takaisin työelämään työkokeilun, työhön valmennuksen tai uudelleen koulutuksen keinoin (Hussi, 2018). Yritykselle ammatillinen kuntoutus on käytännössä maksutonta. Mikäli henkilö ei sovellu nykyiseen työhön, mutta työllistyy samassa yrityksessä tai muualle toisenlaiseen työhön kuntoutuksen jälkeen, ei

sillä ole vaikutusta maksuluokkaan eikä myöskään työkyvyttömyyseläkemenon tule yrityksen maksettavaksi.

4.5 Toimijoiden välinen yhteistyö ja sen kehittämismahdollisuudet

Tutkimuksen lisäkysymyksenä haluttiin vielä selvittää millaista yhteistyötä eri toimijat tekevät keskenään, ja miten nämä näkevät yhteistyön kehittämismahdollisuudet. Kaikille haastateltaville yhteistä oli se, että yhteistyön kehittämisen nähtiin sisältävän potentiaalia. Kaikkien tavoitteena on auttaa ja tukea asiakasyritystä työkykyjohtamiseen. Ilmeni, että jonkin verran, pääasiassa isommissa yrityksissä, pidetään erilaisia ohjausryhmä- tai työkykyasioihin keskittyneitä ryhmäpalavereita, joissa voidaan katsoa yrityksen työkykyriskienhallinnan tilannetta kokonaisuutena kaikkien toimijoiden näkökulmasta (Jalli, 2018).

Taustahypoteesi tämän kysymyksen linkittämisessä tutkimukseen oli se, että näkisin yhteistyön kehittämisen avulla tuottopotentiaalin olevan valtava. Ei pelkästään asiakasyritykselle strategisen hyvinvoinnin näkökulmasta vaan kaikille toimijoille. Osaltaan Hussi (2018) vahvistaa hypoteesiani sanomalla, että hänen mukaansa sellaisen kokonaispaketin, jossa yhdistyvät kaikki neljä osapuolta. Tässä kokonaispaketissa yritys olisi perustana ja siihen yhdistyisi eläkevakuuttajan, työterveyshuollon ja vahinkovakuuttajan roolit, jotka oivallettaisiin kokonaisuutena, joka sisältäisi valtavaa potentiaalia.

Tämän hetkistä yhteistyötä Jalli (2018) kuvaa siten, että yhteistyön avaimet ovat aina yrityksellä itsellään. Kuitenkin kuka tahansa toimijoista voi ehdottaa yritykselle, että tässä tilanteessa voisi olla hyvä pitää yhdessä työterveyshuollon, vahinkovakuuttajan ja eläkeyhtiön kanssa ohjauspalaveria tai käydä läpi työkykyasioita kokonaisuudessaan, mutta ainakaan toistaiseksi ei yhteistyötä eri toimijoiden välillä ole ilman yrityksen läsnäoloa. Toki erilaisia asiakaskohtaisia toimintamalleja on sovittuna vaikkapa tapaturmaprosessien sujuvan hoitopolun turvaamiseksi. Lisäksi esimerkiksi Mehiläisen oman työkyvyntäjäjärjestelmän työkykykompassin avulla vakuutusyhtiön, eläkeyhtiön ja työterveyshuollon raportteja voi olla muille toimijoille näkyvillä, mutta nämäkin vaihtelevat eri palveluntuottajien välillä ja raporttien näkyvyys on aina asiakasyrityksen hallinnassa. Teknisesti joissain yrityksissä siis saattaa olla mahdollistettuna syvempikin yhteistyö toimijoiden välillä, mutta käytännössä yrityksen on oltava aktiivinen toimija yhteistyön käynnistämiseksi tilannekohtaisesti. Hänen mukaansa joiltain osin yhteistyö eri

toimijoiden välillä on jo hyvin kattavaa, mutta monessa tilanteessa yhteistyötä voitaisiin syventää ja kehittää vielä entisestään.

Myös Kivinen (2018) kuvaa yhteistyötä ohuehkoksi siten, että tapaturmavakuutusta hoitavan vahinkovakuutusyhtiön ja työterveyshuollon välillä yhteistyö linkittyy pitkälti prosessien kehittämiseen, sujuvan hoitopolun varmistamiseen, maksusitoumusten ja laskujen nopeaan kulkuun yhtiöiden välillä. Näin ollen asiakasyrityksen näkökulmasta toimitaan pitkälti erillään.

Jalli (2018) kuvaa yhteistyön tasoa myös siltä näkökannalta, että yrityksissä on valtavia eroja sen suhteen, minkä toimijan kanssa tehdään ja halutaan tehdä tiiviimpää yhteistyötä. Paitsi että työterveyshuollon palveluntuottajissa on eroja, myös vahinkovakuutusyhtiöiden ja eläkeyhtiöiden toimintatavoissa voi olla eroja. Lisäksi yritys on voinut strategisen päätöksenteon yhteydessä linjata, että työterveyshuolto on hyvin kapeasti järjestetty ja työeläkeyhtiön kanssa tehdään tiiviimpää yhteistyötä strategiseen hyvinvointiin liittyen. Tai toisinpäin voi olla, että työterveyshuollosta on hyvin kattava repertuaari erilaisia lisäpalveluita ja sairauskuluvakuutukset lisänä ja eläkeyhtiön kanssa tehtävä yhteistyö jää hyvin kapeaksi. Jalli (2018) muistuttaa myös siitä, että eri palveluntuottajilla voi olla erilaiset mahdollisuudet tukea vaikkapa esimiesvalmennuksissa.

Suurena haasteena sekä Jalli, Kivinen että Hussi (2018) ilmaisevat tiedonkulun eri toimijoiden välillä. Jalli (2018) tarkentaa, että isompien yritysten kanssa työkykyriskien kokonaiskuvan tarkastelu on kohtuullisen tavallista, mutta erityisesti silloin kun yritys aloittaa kehityshankkeen jonkun toimijan kanssa, siitä saatavan tiedon pohjalta nousevien kehitysehdotusten raportoiminen myös muille toimijoille voisi edistää yhteistyötä ja auttaa kehittämään toimintaa juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin. Henkilötietosuojalain turvaamaa suojaa yksilön terveystietojen osalta pidetään yleisesti hyvänä asiana ja yritysten tietoja halutaan suojata samoin. Tiedonkulkua ja sen kehittämistä pidetään asiakasyritysten vastuualueena, vaikka tietoisuuden lisääminen ja mahdollisuuksista kertominen on eri toimijoiden vastuualuetta. Kivinen (2018) huomauttaa, että on monta sellaista osa-aluetta, jotka olisivat kätevää hoitaa eri toimijoiden kanssa yhteistyötä syventämällä, jolloin asiakasyritykselle sosiaalivakuutuksen piiriin kuuluvat palvelut näyttäytyisivät selkeämpänä kokonaisuutena nykyisen pirstaleisuuden sijaan.

Hussi (2018) toteaa, että tähänastisista hyvistä aikeista huolimatta ainakaan vielä ei ole saatu yhteistyötä niin toimivaksi kuin olisi mahdollista. Hänen mukaansa ristiriitaiset intressit ja yhteensovittaminen ansaintalogiikan näkökulmasta ovat yhteistyön kehittämisen suurimmat esteet. Ristiriitaisilla intresseillä Hussi (2018) viittaa siihen, että eläkevakuuttajan toimintaan työhyvinvointitoiminta on tullut vahvasti mukaan viranomaisten mahdollistaessa sen. Lähtökohdaisesti työterveyshuollon palveluntarjoajat ovat tehneet oman ydinosaamisensa mukaista työterveyshuoltoa, mutta myös siellä on jatkuva pyrkimys laajentaa omaa palveluvalikoimaa yhä enemmän myös ennaltaehkäisevään ja konsultoivan työn puolelle. Ansaintalogiikan kautta suuri ristiriita liittyy siihen (Hussi, 2018), että eläkevakuuttaja pyrkii tarjoamaan hyvinvoinnin palveluita lisäarvopalveluina ja osaltaan myös sillä, että voidaan Finanssivalvonnan ohjeistuksen mukaisissa rajoissa olla mukana joidenkin tärkeiden hankkeiden rahoituksessa. Osin samankaltaisia lisäpalveluita on saatavilla myös työterveyshuollon palveluntarjoajilta ja vahinkovakuutusyhtiöiltä, mikä tekee palveluiden yhteensovittamisesta haastavaa. Olisihan se valtava ajattelutavanmuutos, jos rakennettaisiin yhteisiä toimintatapoja tai kehitettäisiin ja järjestettäisiin yhteisiä koulutuksia ja valmennuksia, joissa voitaisiin hyödyntää samanaikaisesti eläkeyhtiön, työterveyshuollon ja vahinkovakuuttajan ydinosaamista sekä eri asiantuntijoita.

Hussi (2018) jatkaa, että eläkevakuuttajan ja vahinkovakuuttajan sekä työterveyshuollon ja vahinkovakuuttajan välillä rajanvedon pitäisi olla selkeämpää, sillä toiminnot eivät juurikaan ole päällekkäisiä. Hän arvioi, että tämän yhteistyön syventäminen olisi helpommin mahdollistettavissa, sillä kyse on enemmän orientaation rakentamisesta ja tahtotilasta rakentaa aidosti yhteistä palveluportfoliota vai jatkaa perinteiseen tyyliin rinnakkaiseloa. Nykyisellään yhteen toimimisen mahdollisuudet ja potentiaali vaikuttaa olevan valtavan pitkälti vielä hyödyntämättä.

5 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksen viimeisessä osiossa ensin tehdään yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimusta ja lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimuksen ydinkysymyksen muodosti se, millaiset mahdollisuudet yrityksillä on vaikuttaa palkan sivukuluina maksettaviin työkyvyttömyyseläke, työtapaturma- ja ammattitautivakuutusten sekä sairausvakuutusmaksun hintaan ja niihin linkittyviin henkilöstökustannuksiin. Suorasti ja osin epäsuorasti kaikille näille yhteisenä tekijänä voidaan pitää ennakoivaa työtä liittyen työturvallisuuteen ja -terveyteen sekä johtamista. Teorian ja haastatteluaineiston yhteenvetona voisi todeta, että suomalaisessa järjestelmässä palkan sivukulujen osalta pyritään taloudellisten houkuttimien kautta ohjaamaan yritysten toimintaa ennakoivaan työkykyriskienhallintaan. Ennakoiva työkykyriskienhallinta otetaan huomioon työtapaturma- ja ammattitautivakuutuksen hinnoittelussa ja siinä voidaan nähdä syy-yhteys myös sairastavuuteen ja sitä kautta työterveyshuollon kustannuksiin sekä työkyvyttömyyseläkkeisiin. Strategisen hyvinvoinnin johtamisella voidaan yrityksissä vaikuttaa työoloihin, työympäristöön ja työyhteisön ilmapiiriin. Johtamisen merkitystä ei voine korostaa liikaa. Ensin strategisen päätöksenteon lopputulemana voidaan pitää sitä, millainen tahtotila yritykseen muodostuu. Esimiestyön onnistuneisuudesta riippuen tämä tahtotila voidaan saavuttaa muuttuvan asennekulttuurin ja uudistuneiden työtapojen muodossa. Ennakoivan työkykyriskienhallinnan voidaan todeta olevan merkittävä osa strategista päätöksentekoa.

Työtavat ja -olosuhteet ovat kehittyneet viimeisten vuosikymmenien aikana valtavasti, mutta kehitettävää on vielä paljon. Työtapaturmia, sairauspoissaolopäiviä ja työkyvyttömyyseläkejä, jotka vaikuttavat palkan sivukuuluihin ja henkilöstötuottavuuteen, pystytään vähentämään vielä entisestään. Suurin vaikutus siihen näyttäisi tämänkin tutkimuksen perusteella tulevan johtamisen ja työyhteisön kehittämisen kautta sekä työkykyriskienhallintaan linkittyvien tahojen ja yritysten yhteistyön onnistumisella. On myös havaittu työpaikan korkean turvallisuuskulttuurin heijastuvan usein myös vapaa-ajalle (Kivinen, 2018). Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä on tietoisempi riskeistä ja vaaranpaikoista, joita ympäristöön liittyy ja tätä kautta osaa mahdollisesti välttää loukkaantumisia myös vapaa-ajalla.

Kaikille tutkimuksen kohteena oleville toimijoille yhteistä on tavoite siitä, että yrityksissä olisi toimintakykyinen, tuottava ja terve henkilöstö ja työyhteisö olisi turvallinen. Kaikille palkan sivukuluihin liittyviin komponentteihin vaikuttaminen pohjautuu työkyvyn ja työolosuhteiden ongelmakohtien varhaiseen tunnistamiseen ja vaikuttamiseen. Työterveyshuollon, vahinkovakuutusyhtiön ja työeläkeyhtiön yhteisenä tavoitteena on työkykyriskienhallinta paitsi sairastavuuden kautta ja niistä aiheutuvien kustannusten hallinta myös ennakoiva työ strategisen hyvinvoinnin johtamisen tukena. Kaikkien toimijoiden tavoitteena on minimoida työympäristöstä ja työyhteisöstä johtuvat sairastumiset ja loukkaantumiset sekä kehittää toimintaa lisäämällä tietoisuutta siitä, miten juuri kyseisen yrityksen riskejä voidaan hallita. Tämänkin tutkimuksen perusteella sosiaalivakuutuksen kentällä halutaan toimia yrityksen taustatukena strategisen hyvinvoinnin kehittämiseksi.

Kokonaisuutena turvallisuuden, työkyvyn ja hyvinvoinnin samanaikainen kehittäminen ja johtaminen on luontevaa niiden syy-yhteyden lähdejoukon ollessa sama (Tarkkonen, 2016). Karkeasti jaoteltuna toimijoiden ydinosamisalueet jakautuvat siten, että vahinkovakuutusyhtiön ydinosamista on turvallisuuteen liittyvät tekijät, työterveyshuolto vastaa työkyvystä ja työeläkeyhtiö hyvinvoinnista. Todellisuudessa jaottelu ei ole näin yksikertainen osin johtuen syy-yhteyksistä ja näiden välisestä erottamattomasta kausaalisuhteesta ja osin kunkin toimijan pyrkimyksistä tuottaa asiakasyrityksilleen lisäarvoa erilaisilla lisäpalveluilla, jotka saattavat olla muiden kanssa päällekkäisiä. Syy-yhteyksiä ovat tämänkin tutkimuksen perusteella työorganisaatio, työyhteisö, muutos, itse työ, fyysinen työympäristö ja yksilö. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tehtävänä on asettaa tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Lisäksi on huolehdittava riittävästä osaamisesta, oikeasta asenneilmapiiristä ja henkilöstön motivoinnista sekä riittävästä ja oikeanlaisesta viestinnästä. Johtajan ja esimiehen viestintä vaikuttaa valtavasti siihen, millaisena työilmapiiriä työyhteisössä pidetään ja miten yksilöt kokevat työn autonomian. Esimiestyön tavoitteena tulisikin olla työn tekemisen esteiden poistaminen, työvireestä huolta pitäminen, osaamisen kehittymisen varmistaminen ja erilaisten herätteiden tarjoaminen siten, että motivaatio ja innostuminen säilyy ja on mahdollista saada uusia näkökulmia. Tässä vaiheessa korostan sitä, että strategisen hyvinvoinnin johtamisessa kyseessä ei ole uusi ismi vaan se, että olemassa olevaa johtamistapaa ja -järjestelmää voidaan kehittää ja saavuttaa merkittäviä taloudellisia hyötyjä ja samalla lisätä henkilöstön kokemaa hyvinvointia. Huomionarvoista on se, että kyseessä on ajattelutapa, jossa hyödynnetään organisaatiopsykologiaa, taloustieteitä, prosessiosaamista ja tietoteknisiä välineitä. Ajattelutapa voidaan linkittää esimerkiksi lean-johtamiseen, jossa kustannusten säästö tulee prosessien kehittämisen tuloksena. Yhtä tärkeää on se,

että nouseville ongelmille haetaan juurisyitä, eikä syyllisiä etsitä ihmisistä vaan prosesseista, joita kehittämällä voidaan ratkaista ongelmia ja kehittää toimintaa.

Yllätyksellisintä tutkimuksessa oli se, miten työterveyshuollon, vahinkovakuutusyhtiön ja työeläkeyhtiön yhteistyö keskittyy pääasiassa yksilön asian hoitamiseen, ja yhteistyön kehittämisen tutkimuksen kohteena olevien muiden toimijoiden kanssa on vähäistä. Myös toimijoiden ydinosaamisen hyödyntäminen laajemmin oman toiminnan tukena vaikuttaa olevan harvinaisempaa. Puhuttaessa yrityksen näkökulmasta työkykyriskienhallinnasta ja strategisen hyvinvoinnin johtamisesta tehdään valinnat yrityksen sisäisten prosessien tuloksena, mutta sosiaalivakuutuksen kentän kehittämisen näkökulmasta syvemmästä yhteistyöstä ja palveluportfolioiden jonkin asteisesta yhdistämisestä voisi olla etua paitsi työkykyriskienhallinnan kentän hahmottamisessa myös siinä, että yritykset voisivat kokea eri toimijat enemmän yhteistyökumppaneina. Erityisesti se, että myös saman finanssikonglomeraatin sisällä tapaturmavakuuttaja ja työeläkevakuuttaja toimivat enemmän rinnakkain kuin kumppaneina oli yllättävää. Näin ollen kokonaisuuden hallinta jää yrityksiin eikä pienillä ja keskisuurilla yrityksillä välttämättä ole samanlaista osaamista ja tukea, kuin suuryrityksillä. Myös suuryrityksen näkökulmasta se, että työkykyriskienhallintaa käsiteltäisiin sosiaalivakuutuksen kentässä kokonaisuutena saattaisi kannustaa taloudellisten houkuttimien lisäksi panostamaan strategiseen hyvinvointiin. Kokonaisuuden hallinnan parantaminen voisi myös helpottaa tiedonkulkua, joka nähtiin suurena haasteena.

5.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen arvioinnin tarkoituksena on tarkastella tutkimusta kriittisesti eri näkökulmista. Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää miten yritykset voivat vaikuttaa palkan sivukuluihin ja miten eri toimijat kokevat oman asemansa työkykyriskien hallitsijana ja yrityksen strategisen hyvinvoinnin edistämisen tukena. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa toimijoiden välistä yhteistyötä ja sen kehitysmahdollisuuksia.

Tutkimuksessa havaittiin useita tapoja, joilla tutkimuksen kohteena oleviin palkan sivukuluihin voi vaikuttaa joko suorasti tai epäsuorasti, ja miten strategisen hyvinvoinnin johtamisella voidaan lisätä henkilöstötuottavuutta. Tutkimuksen pääkysymyksiin saatiin vastaukset kirjalli-

suutta täydentävien haastatteluiden avulla ja taustakysymyksiin pääasiassa kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Kokonaisuudessaan tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan ja näin ollen saavutettiin tutkimukselle asetetut tavoitteet.

Tutkimuksen aihealue on hyvin laaja ja monisyinen, mikä yhtäältä on tutkimuksen rikkaus toisaalta suuri heikkous. Tutkimuksen laaja teoriapohja ja osin pirstaleisuus tuotti tutkimuksen alkumetreillä haasteita, jolloin rajausten merkitys korostui. Myöskään käsitteiden osalta tilanne ei ollut aivan ongelmaton, sillä samalla käsitteellä saattaa olla eri toimijan käyttämänä erilainen sisältö. Siksi myös käsitteiden määrittely oli keskeistä ja pyrkimyksenä oli valikoida sellaiset käsitteet, jotka parhaiten kuvaavat juuri tämän tutkimuksen ydintä. Tästä syystä johdantoluvussa on kiinnitetty erityistä huomiota käsitteiden määrittelyyn siten kuin niitä tässä tutkimuksessa käytetään. Erilaisista näkökulmista tehdyistä tutkimuksista ja raporteista sekä kirjallisuudesta juuri tämän tutkimuksen kannalta relevantin tiedon löytäminen oli yllättävän aikaa vievää. Samalla kun aihepiiri on ollut laaja ja monitieteellinenkin, voitaisiin aineistoa tulkita monien eri luokittelutapojen mukaan, mikä osaltaan voi heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Alussa mukana oli useampiakin tutkimuskysymyksiä, mutta niitä karsittiin tutkimuksen edetessä, jotta voitiin paremmin perehtyä tutkimuksen ydinkysymyksiin.

Jälkikäteen arvioituna kysymyksen toimijoiden välisestä yhteistyöstä ja sen kehittämisestä olisi voinut jättää kokonaan pois siitakin huolimatta, että siinä voidaan nähdä valtavaa potentiaalia koko työkykyriskienhallinnan kentän kehittämiseksi ja toiminnan sujuvoittamiseksi. Tämä siitä syystä että, toimijoiden välillä ei toistaiseksi vaikuta olevan sellaista tahtotilaa, jolla ansaintalogiikan näkökulmasta haluttaisiin tarjota yhteisiä palveluportfolioita, vaikka siinäkin nähdään yleisesti olevan valtavaa potentiaalia. Toinen vaihtoehto olisi ollut ottaa tämä kysymys päätavoitteeksi ja toteuttaa haastattelut toisella tapaa. Tämän tutkimuskysymyksen osalta esimerkiksi ryhmähaastattelu, jossa olisi eri toimijoiden edustajia saattaisi tuottaa hyvin erilaisia tutkimustuloksia. Toisaalta kyseessä saattaa olla myös arka aihe, sillä toinen toimija saattaa tarjota joi-tain palveluita maksuttomina lisäarvopalveluina ja toinen maksullisina palveluina. Siitäkin huolimatta tämän tutkimuksen haastateltavat eivät pitäneet sitä ongelmallisena, vaan enemmänkin hyvänä vaihtoehtona yritykselle, että samankaltaisia palveluita on tarjolla monesta eri suunnasta.

Yleisesti tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan reliiabeliuden eli luotettavuuden ja validiuden eli pätevyuden avulla. Tutkimuksen reliiabeliuden arvioinnilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa toistettavia, ei sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym., 2015, 231). Tällä tarkoitetaan sitä, että kaksi tai useampi tutkijaa päätyisivät saman aiheen eri tutkimuksissa samankaltaisiin tuloksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkimuksen toteutus selitetään riittävän tarkasti (Hirsjärvi ym., 2015, 232). Validiuden eli pätevyuden arvioinnilla puolestaan tarkoitetaan tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym., 2015, 231). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaarana pidetään esimerkiksi sitä, että kysymyksiin vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset eri tavoin, kuin tutkija on ajatellut ja tutkija analyysisään käsittelee tuloksia edelleen omien ajattelumalliensa mukaisesti. Tästä voidaan havaita käsitteiden yhteys siten, että tutkimus voi olla reliiabeli silloinkin, kun se ei ole validi, mutta ei toisinpäin.

Tässä tutkimuksessa luotettavuus on pyritty varmistamaan siten, että aineisto on pyritty kuvaamaan tarkasti samoin kuin tutkimuksen eteneminen. Lisäksi reliiabelius on koko tutkimuksen ajan pyritty varmistamaan ensinnäkin käyttämällä lähdekriittisyyttä ja toisekseen käyttämällä tieteellisesti hyväksytyä vakuutustieteen opintosuunnan tapaa merkitä lähdeviittaukset tekstiin. Tämän lisäksi haastattelumateriaalit ovat tallessa sekä ääniraitana että litteroituna tekstinä. Lähdekriittisyyttä noudattaen tutkimuksessa on pyritty käyttämään laajasti lähteitä ja haastatteluiden pohjana olleet haastattelukysymykset ovat tämän tutkimuksen liitteenä (LIITE 1 - 3). Näin ollen tämän tutkimuksen ja sen liitteiden avulla olisi mahdollisuus löytää ja käyttää vastaavaa aineistoa, josta tämän tutkimuksen teoria on nostettu ja päätelmät tehty. Tutkimuksen aihealueen ollessa niin monialainen, aineistoa voitaisiin analysoida monin eri luokittelutavoin. Tämä osaltaan heikentää reliiabeliutta. Hirsjärvi & Hurme (2008, 186) tarkentavat kvalitatiivisen tutkimuksen reliiabeliutta siten, että jos useampi aineiston arvioitsija voisi keskustelemalla päästä yksimielisyyteen, voidaan tätä pitää reliiabelina. Näin ollen reliiabelius todennäköisesti toteutuu tämän tutkimuksen kohdalla.

Haastatteluun menetelmänä liittyy tiettyjä puutteita. Yleisesti ajatellaan (Hirsjärvi ym., 2015, 207), että haastattelutilanteessa haastateltava saattaa puhua toisin, kuin jossain toisessa tilanteessa. Näin ollen haastatteluiden on voitu nähdä olevan osin tilanne- ja kontekstisidonnaisia. Tämän tutkimuksen haastattelukysymykset on pyritty pitämään lähtökohtaisesti yleisellä tasolla, onhan tarkoituksena ollut selvittää kunkin toimijan alan yleisiä käytäntöjä ja tällä tavalla on pyritty vähentämään tarvetta tilannesidonnaiseen keskusteluun. Yleistyksissä on kuitenkin

vaarana, että jossain toisessa yhtiössä näkökulma ja toimintatapa voi olla aivan erilainen kuin haastatelluilla toimijoilla.

Tutkimuksen validius on pyritty koko tutkimusprosessin ajan varmistamaan siten, että tutkimusmenetelmät ovat valikoituneet tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tarkoitusta vastaavaksi. Tämän jälkeen haastatteluiden suunnittelu on tehty kohdennetusti jokaiselle toimijalle, jotta saadaan kaivattua syvyyttä ja selkeyttä juuri kyseisen toimijan kannalta. Lopulta haastatteluiden validius on pyritty varmistamaan siten, että jokaisella haastateltavalla on ollut mahdollisuus tarkistaa tutkijan haastatteluista tekemät johtopäätökset ja tutkimustulokset ennen niiden julkaisua.

Tutkimuksen validiutta pyritään usein tarkentamaan käyttämällä triangulaatiota, jonka Hirsjärvi ym. (2015, 233) jaottelee neljään tyyppiin. Metodologisella triangulaatiolla tarkoitetaan useiden eri metodien käyttämistä samassa tutkimuksessa, tutkijatriangulaatiossa on useita tutkijoita aineistonkerääjinä, tulkitsijoina ja analysoijina, teoreettisessa triangulaatiossa ilmiötä lähestytään useiden eri teorioiden näkökulmasta ja aineistotriangulaatiossa saman ongelman ratkaisemiseksi kerätään useita aineistoja. Tässä tutkimuksessa triangulaatio toteutuu aineiston kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että samaan kysymykseen on pyritty löytämään vastauksia erilaisia aineistoja analysoimalla. Vahvana pohjana koko tutkimukselle on juridinen tausta, jonka ympärille on haettu henkilöstötuottavuuden ja strategisen hyvinvoinnin teoksista ja tutkimuksista sekä kunkin alan omista tutkimuksista ja lopulta vielä haastatteluista vastauksia tutkimuskysymyksiin.

5.2 Lopuksi

Hirsjärvi (2015, 233) kuvaa tutkimuksen olevan kiteyttämistä. Ikään kuin kristallipalloa katsoisi. Se mitä nähdään, riippuu mistä suunnasta kristallipalloa katsotaan. Tämä tutkimus yhdistää useita kokonaisuuksia keskenään, mitä voidaan pitää samanaikaisesti sen vahvuutena ja heikkoutena. Laaja raja on mahdollistanut kokonaisuuden hahmottamisen, mutta toisaalta syvyyden suhteen on jouduttu tekemään kompromisseja. Tutkimuksessa on kartoitettu laajempaa ymmärrystä työkykyriskienhallinnasta, siihen linkittyvästä yhteistyöstä ja palkan sivukuluina maksettavista sosiaalivakuutusmaksuista ja näihin vaikuttamisen mahdollisuuksista strategisen hyvinvoinnin johtamisen keinoin. Jatkotutkimusmahdollisuuksia tutkimuksen eri osa-alueista ja näkökulmista on valtavasti.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu työkykyriskienhallintaa, strategista hyvinvoinnin johtamista ja toimijoiden roolia yleisellä tasolla. Yksi vaihtoehto olisi keskittyä pelkästään joko vahinkovakuuttajan, työterveyshuollon tai eläkeyhtiön näkökulmaan. Asiaa voitaisiin lähestyä myös jonkun tietyn toimialan tai muutamien yritysten näkökulmasta. Tällöin voitaisiin vertailla samalla toimialalla erilaisissa yrityksissä vaikuttavia käytäntöjä ja perehtyä juuri esimerkiksi rakennusalalle tyypillisiin työkykyriskeihin ja niiden ennaltaehkäisyyn sekä yrityksissä toimiviksi todettuihin malleihin. Myös samasta näkökulmasta tarkastelun rajaaminen tietyn toimialan joko pieniin, keskisuuriin tai suuryrityksiin voisi kartuttaa ymmärrystä strategisen hyvinvoinnin johtamisen vaikutuksista entisestään. Tällöin saattaisi olla mahdollista myös tuottavuuspotentiaalin lähempi tarkastelu.

Vielä rajatummin yksittäisen yrityksen case-tyyppinen tutkimus saataisi tuottaa strategisen hyvinvoinnin johtamisen vaikuttavuudesta kohdennetumpia tutkimustuloksia. Tällöin voisi olla mahdollista tarkastella myös sitä, miten työkykyriskienhallinta ja strategisen hyvinvoinnin johtamisen tavat muuttuvat ajan mittaan yrityksen eri vaiheissa. Tämän tutkimuksen näkökulmasta strategisen hyvinvoinnin jaottelussa kustannus- ja tuottavuuspotentiaalista puhuttaessa on kustannussäästöt olleet enemmän sisäänrakennettuna. Tuottavuuspotentiaalin havainnoimisessa merkityksellistä on se, että valituksi ei tulekaan välttämättä halvin mahdollinen ratkaisu vaan sellainen kokonaisuus, joka vastaa haluttuja arvoja. Esimerkiksi laajennettaessa tapaturmavakuutusta vapaa-ajalle, yrityksen johto hyväksyy, että tästä ollaan valmiita maksamaan hiukan enemmän. Samalla voidaan todeta, että tapaturman sattua voi hoitoketjun sujuvampi toimivuus saattaa työntekijän nopeammin takaisin työkykyiseksi, jolloin säästö tulee sairauskustannusten ja sijaisuuksien tarpeen välttämisen kautta. Näin ollen pelkkä absoluuttinen kustannustaso ei ole se, joka ohjaa valintoja vaan se, mitä sillä rahalla saa. Tästä näkökulmasta jatkotutkimus miten strategista hyvinvointia kehitetään ja millaisia tuloksia sillä saavutetaan voisi olla mielenkiintoista.

Mielenkiintoinen lähtökohta olisi lähestyä työkykyriskienhallintaa korvaavan työn näkökulmasta ja tutkia sitä, miten paljon korvaavaa työtä hyödynnetään ja millaisia mahdollisuuksia jää käyttämättä. Korvaava työ samassa työpaikassa joko mukautetuissa tai eri tehtävissä vähentäisi sairauspoissaolokustannuksia ja voisi mahdollisesti lisätä koettua hyvinvointia. Teoriaosuudessa havaittiin työterveyshuollon käyntimäärien työpaikoilla jäävän osin toteutumatta, mikä herättää pohdinnan siitä, olisiko korvaavaa työtä mahdollista käyttää nykyistä enemmän

sairausloman sijaan. Samoin suuret erot sairauspoissaoloissa eri ammattiryhmien välillä herätti kysymyksen siitä, onko eroja ja millaisia korvaavan työn käyttämisessä eri ammattiryhmien välillä.

Teoriaosuudessa ilmeni, että strategisen hyvinvoinnin johtamisessa työvoimavaltaisilla aloilla korostuu usein kustannussäästönäkökulma ja toimihenkilövaltaisilla aloilla tuottavuusnäkökulma. Selville tuli myös se, että sairastavuus työvoimavaltaisilla aloilla on suurempaa. Olisi mielenkiintoista tutkia, onko näillä yhteys ja mistä erot johtuvat. Mielenkiintoista olisi selvittää olisiko työvoimavaltaisilla aloilla mahdollista vähentää sairastavuutta keskittymällä tuottavuuspotentiaaliin ja työyhteisön sekä johtamisen kehittämiseen.

Kokonaisuutena eri toimijoiden yhteistyö ja sen kehittämisen mahdollisuuksien kartoittaminen jäi tässä tutkimuksessa melko ohuehkoksi, ja myös tässä aihealueessa voisi olla potentiaalia jatkotutkimuksia ajatellen. Yhteistyön mahdollisuudet ja potentiaali vaikuttaa olevan tunnistettu, mutta käytännössä esimerkiksi työterveyshuollon ja työeläkeyhtiöiden samoin kuin vahinkovakuutusyhtiön ja työterveyshuollon tai vahinkovakuutusyhtiön ja työeläkeyhtiön yhdessä kokoamat ja tarjoamat koulutustilaisuudet, esimiesvalmennukset ja hyvinvointikartoitukset ovat vielä harvinaisia. Yhteisten palveluportfolioiden ja toisen ydinosaamisen hyödyntäminen oman toiminnan tukena vaikuttaa olevan vielä kaukana käytännön toiminnasta. Nykyisellään toimitaan enemmän rinnakkain tarjoten osin samankaltaisia palveluita, vaikka osittain liittämisen saattaisi helpottaa pirstaleiselta vaikuttavan kentän eheyttämistä yrityksen näkökulmasta.

Käytännössä työkykyriskienhallinta on yritysten vastuulla ja riippuvainen strategisista päätöksistä, joita yrityksessä tehdään. Tukea työkykyriskienhallintaan ja strategisen hyvinvoinnin johtamiseen on saatavilla, mutta sen hyödyntämiseen ja toisaalta myös maksujen määräytymisen oivalluttamiseksi on tutkimuksen kohteena olleilla eri toimijoilla suuri rooli. Sosiaalivakuutuksen kenttä toimii ikään kuin taustatukena strategisen hyvinvoinnin johtamisen kentällä. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista kartoittaa myös sitä, miten yritykset kokevat tämän taustatuen ja miten järjestelmää tulisi heidän näkökulmastaan kehittää.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Aura, Ossi. 2017. *Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa*. KT Kuntatyönjohtajat.

Aura, Ossi & Ahonen, Guy. 2016. *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum pro: Helsinki.

Aura, Ossi, Ahonen, Guy, Hussi, Tomi, Ilmarinen, Juhani. 2016. *Strateginen hyvinvointi 2016*. Tutkimusraportti. Paino PPD Oy: Lahti
https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf

Aura, Ossi, Ahonen, Guy & Hussi, Tomi. 2015. *Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala*. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera, Helsinki.

D'Ambrogi-Ola, Barbara. 2016. Suomen työeläkejärjestelmän maksujen määräytyminen ja vakavaraisuus. Teoksessa: Tenhunen, Sanna & Vaittinen, Risto (toim.). *Eläketalous*. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Jyväskylä: Hansaprint Oy. 156-190.

Fischer, Merja. 2012. *Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services – Towards positively deviant performances*. Väitöskirja.
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/3515/isbn9789526044743.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Halonen, Kristiina. 2011. *Henkilöriskit hallintaan*. Työkirja. Ilmarinen.
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/tyokirja-henkiloriskit-hallintaan.pdf>

Havakka, Pauliina, Niemelä, Mikko & Uusitalo, Hannu. 2012. *Sosiaalivakuutus*. Finva. Vammalan Kirjapaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 15-17- painos. Jyväskylä: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki: Yliopistopaino.

Holopainen, Erkki. 2010. *Lakisääteisen tapaturmavakuutuksen erikoismaksujärjestelmät vakuutusnottajan näkökulmasta*. Pro Gradu.

Hopkin, Paul. 2017. *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. 4. Painos. New York: Kogan Page Ltd.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-Kustannus. Jyväskylä.

- Järvinen, Raija & Juvonen, Marko. 2010. *Turvallisuus kaupan vetovoimatekijäksi. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteutuminen kauppakeskusympäristössä toimivissa liikkeissä*. Aalto-Yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja B-117. Aalto Print.
- Kaplan, Robert & Norton, David. 2004. *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, USA
- Kauppinen, Timo & Ahola, Kirsi. 2013. *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Helsinki: Työterveyslaitos. Tammerprint Oy: Tampere
- Kautto, Mikko & Risko, Ismo. 2015. *Laskelmia vuoden 2017 työeläkeuudistuksen vaikutuksista*. Eläketurvakeskuksen raportti. Juvenes Print. Tampere.
- Kesti, Marko. 2010. *Strategisen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Talentum.
- Kesti, Marko. 2014. *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi*. Finva.
- Kukkonen, Sirpa & Karmavalo, Terttu. 2012. *Työtapaturmakirja. Työtapaturmien ja ammattitautien korvaus ja vakuutusasiat*. 13. painos. Finva. Tampereprint Oy.
- Koskinen, Lasse & Havakka, Pauliina. 2016. *Vakuutustieteen tutkimusseminaari ja tutkielma. Ohjeita työskentelyyn*. Johtamiskorkeakoulu. Tampere.
- Kyyrä, Tomi, Tuomala, Juha, Ylinen, Tuuli. 2012. *Työnantajan omavastuuperiaate työkyvyttömyyseläkkeissä*. Eläketurvakeskus. Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
<https://www.etk.fi/wp-content/uploads/2015/10/raportti%2004%202012%20nettiin.pdf>
- Laitinen, Heikki, Vuorinen, Marko & Simola, Antti. 2013. *Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen*. Tietosanoma Oy.
- Laitinen, Erkki. 2003. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki: Talentum.
- Lappalainen, Jorma, Mikkonen, Päivi, Murtonen, Mervi, Pispanen, Päivi, Salminen, Simo & Vuori, Matti. 2003. *Henkilöriskienhallinta*. Työsuojelurahasto.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari. 2010. *Onnistu Strategiassa*. Alma Talent. WSOYpro. 3. painos.
- Lönnqvist, Antti, Kujansivu, Paula, Antola, Juha. 2005. *Aineettoman pääoman johtaminen*. Tampere: Tammerpaino.
- Mercer. 2017. *Melbourne Mercer Global Pension Index 2017*. Australian Centre for Financial Studies. Melbourne.
- Merna, Tony & Al-Thani, Faisal. 2008. *Corporate Risk Management*. 2. painos. New York: Wiley.
- Minzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph. 1998. *Strategy Safari. The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. Pearson education limited. USA.

Mäkeläinen, Jukka. 2011. *Työsuojelun taloudelliset vaikutukset*. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/files/2213/Tyosuojelun_taloudelliset_vaikutukset_27092011.pdf

Oiva, Annukka. 2007. *Strategiakeskeisen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus*. Oulun Yliopisto. Väitöskirja. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514284441.pdf>

Rajaniemi, Erkki. 2007. *Työeläkejärjestelmän kilpailuolosuhteet*. Selvitys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:79. Ensipainos.

Räsänen, Kimmo & Sauni, Riitta. 2013. *Työterveyshuolto ja työsuojelun valvonta*. Teoksessa Timo Kauppinen, Timo, Mattila-Holappa, Pauliina, Perkiö-Mäkelä, Merja, Saalo, Anja, Toikkanen, Jouni, Tuomivaara, Seppo, Uuksulainen, Sanni, Viluksela, Marja & Virtanen, Simo. (toim.). *Työ ja Terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos. Tammerprint Oy: Tampere, 159–166.

Salo, Kirsi. 2016. *Työtapaturma ja ammattitauti*. Finva. Hansaprint Oy.

Sinisammal, Janne. 2011. *Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista*. Väitöskirja. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297076.pdf>

Sitkin, Sim & Pablo, Amy. 1992. *Reconceptualizing the determinants of risk behavior*. *Academy of Management review*, 17. 9 - 39. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279564>

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa. 2010. *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava.

Swaen, Gerard, van Amelsvoort, Ludovig, Bültmann, Ute, Slangen, J, Kant, Ijmert. 2004. *Psychosocial Work Characteristics as Risk Factors for Being Injured in an Occupational Accident*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Volume 46. 521-527

Tarkkonen, Juhani. 2016. *"Näin on tehty ennenkin" Tutkimus turvallisuuden ja ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista*. Väitöskirja.

Tenhunen, Sanna & Vaittinen, Risto. 2013. *Eläketalous*. Finva

Työterveyslaitos. 2013. *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Työterveyslaitos.

Vesterinen, P. 2006. *"Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin - ja se jatkuu koko päivän."* Teoksessa: Vesterinen P. (toim.). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WSOY: 29–48.

Viitala, Riitta. 2013. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita.

Willmore, Larry. 2000. *Three Pillars of Pensions? A Proposal to End Mandatory Contributions*. United Nations. Department of Economic and Social Affairs.

Wright, Patric & McMahan, Gary. 2011. *Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management*. *Human Resource Management Journal*. Volume 2, Issue 2. 93 – 104.

Oikeudelliset lähteet

Finanssivalvonta: Määräykset ja ohjeet 1/2016. Työkyvyttömyysriskien hallinta: Työeläkevakuutusyhtiöt. FIVA (6/01.00/2015).

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609).

Laki työeläkevakuutusyhtiöistä (25.4.1997/354).

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (20.1.2006/44).

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759).

Sairausvakuutuslaki (21.12.2004/1224).

Työsopimuslaki (26.1.2001/55).

Työtapaturma- ja ammattitautilaki, TyTal (459/2015).

Työntekijän eläkelaki, Tyel (19.5.2006/395).

Työterveyshuoltolaki (21.12.2001/1383).

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738).

Vahinkovakuutusyhtiölaki (18.7.2008/521).

Vuosilomalaki (162/2005).

Henkilölähteet

Ahteensivu, Aarno. Tampereen Yliopiston lehtori. Luento, KTVRA 14, Liikeriskit. 14.3.2014.

Hussi, Tomi. Ilmarisen tutkimusjohtaja. Haastattelu 28.2.2018

Jalli, Annika. Mehiläisen kehitysjohtaja. Haastattelu 7.5.2018

Kivinen, Hilikka. OP:n underwriter. Haastattelu 15.3.2018.

Internet lähteet

Eläketurvakeskus, ETK (2018) *Lakisääteiset sosiaalivakuutusmaksut Suomessa 2018*.
https://www.etk.fi/wp-content/uploads/maksut-suomessa-2018_suomi.pdf

Eläketurvakeskus (2017). *Käynnissä olevia tutkimushankkeita*. (13.3.2017)

<http://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ennusteet/tutkimus/tutkimustoiminta/kaynnissa-olevia-tutkimushankkeita/>

Eläketurvakeskus, ETK. 2016. Suomen virallinen tilasto: Sosiaaliturva 2015. Suomen työeläkkeensaajat. *Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet yleisin syy siirtyä työkyvyttömyyseläkkeelle*. ETK. (13.3.2017)

<http://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ennusteet/tilastot/elakkeensaajat-ja-vakuutetut/tyoelakkeensaajat/>

Eläketurvakeskus ETK: TyEL-vakuutusmaksun osat. 2017a. (20.11.2017)
<http://www.etk.fi/tyoelakepalvelut/vakuutusmatemaattiset-palvelut/vakuutusmaksu/tyel-ja-jamel-maksu/tyel-maksun-osat/>

Eläketurvakeskus ETK: Sopimustyönantajan maksuluokkamaksu. 2017b. (27.11.2017)
<http://www.etk.fi/tyoelakepalvelut/vakuutusmatemaattiset-palvelut/vakuutusmaksu/tyel-ja-jamel-maksu/tk-maksun-maksuluokat/>

Eläketurvakeskus ETK: TyEL maksutason määräytymisen prosessi. 2017c. (27.11.2017)
<http://www.etk.fi/tyoelakepalvelut/vakuutusmatemaattiset-palvelut/vakuutusmaksu/tyel-ja-jamel-maksu/tyel-maksutason-maaraytymisprosessi/>

Eläketurvakeskus ETK: Työeläkelakipalvelu. 2017 d. (29.11.2017)
https://www.tyoelakelakipalvelu.fi/telp-publishing/vepa/document.faces?document_id=310391

Eläketurvakeskus ETK: Kokonaiseläkemenot. 2017e. (29.11.2017)
<http://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ennusteet/tilastot/kokonaiselakemenot/>

Etera. *TyEL Maksu*. 2017. (22.11.2017)
<http://www.etera.fi/tyonantaja/tyel/tyel-maksu>

Etera; *Tyel-vakuutusmaksuopas suuryritykselle*. 2017b. (27.11.2017)
https://www.etera.fi/sitecollectiondocuments/esitteet/etera_tyel_vakuutusmaksu_opas_say.pdf

Finanssivalvonta. 2017. *Selvitys lakisääteisen tapaturmavakuutuksen kannattavuudesta 2006-2015, analyysi*. (13.3.2017)
http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Analyysit_tutkimukset/Vahinkovakuutus/Documents/Lakisaateinen_tapaturmavakuutus_2006-2015_analyysi.pdf

Kela (2017a) *Työnantajan järjestämä työterveyshuolto*. 7.4.2018)
<http://www.kela.fi/tyoterveyshuolto>

Kela (2017b)
http://www.kela.fi/ajankohtaista-yhteistyokumppanit/-/asset_publisher/WQHcJ3JiaK7b/content/tyopaikkaselvitys-on-jatkossa-tyoterveyshuollon-korvaamisen-edellytys?_101_IN-STANCE_WQHcJ3JiaK7b_redirect=%2Fajankohtaista-yhteistyokumppanit

Kela, (2018). *Perustamis-, käyttö- ja ostopalvelujen kustannukset*. (7.4.2018)
http://www.kela.fi/korvattavat-kustannukset_perustamis-kaytto-ja-ostopalvelujen-kustannukset

Kela, (2018a). *Korvattavat kustannukset*. (7.4.2018)

<http://www.kela.fi/korvattavat-kustannukset>

Kela, (2018c). *Työnantajan työterveyshuollon laskennalliset enimmäismäärät*. (7.4.2018)

http://www.kela.fi/korvauksen-maara_enimmaismaat

PK-RH. 2018. *Riskien suuruuden arviointi*. (7.4.2018)

<http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-suuruuden-arviointi/riskien-suuruuden-arviointi.html>

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2013. *Henkilöriskit*. (18.2.2018)

<http://pk-rh.fi/index.php?page=henkiloriskit>

Sosiaali- ja Terveysministeriö, STM. 2017. *Työtapaturmat ja ammattitaudit*. (16.2.2017)

<http://stm.fi/toimeentulo/tyotapaturmat>

Sosiaali- ja Terveysministeriö, STM. 2017a. (16.2.2017)

<http://stm.fi/tyoterveyshuolto>

Sosiaali- ja Terveysministeriö, STM. 2018. (8.3.2018)

<https://stm.fi/sosiaalivakuutus>

Tapaturma vakuutuskeskus, TVK (2017). *Työpaikkatapaturmia sattui ennätysellisen vähän vuonna 2015*. (5.3.2018)

<http://www.tvk.fi/fi/Uutiset/tyopaikkatapaturmia-sattui-ennatysellisen-vahan-vuonna-2015/>

Tapaturma vakuutuskeskus, TVK. 2017a. *Maksetut korvaukset*. (5.3.2018)

<http://www.tvk.fi/fi/Tilastot-/Korvaussuoritetilasto/>

Tapaturmavakuutuskeskus, TVK. 2017b. *Luokitukset*. (5.3.2018)

<http://www.tvk.fi/tietopalvelu-ja-julkaisut/tilastot/luokitukset/>

Tapaturmavakuutuskeskus, TVK. 2011. *Työsuojelun taloudelliset vaikutukset*. (12.2.2018)

https://ttk.fi/files/2213/Tyosuojelun_taloudelliset_vaikutukset_27092011.pdf

Tela. 2017. *Työkyvyn muodostuminen*.

<http://www.tela.fi/tyokyky>

Tela: Työkyvyttömyyseläke turvaa toimeentulon työkyvyn menetyksessä. 2017. (26.7.2017)

<http://www.tela.fi/tyokyvyttomyyselakkeet>

Työttömyysvakuutusrahasto (2017). *Maksuprosentit ja eräpäivät vuonna 2018*. (15.2.2018)

<https://tvr.fi/fi/tyonantajat/yritys-tai-yhteiso2/tyottomyysvakuutusmaksut2/miten-tyottomyysvakuutusmaksut-maksetaan/maksuprosentit-ja-erapaivat-2016/>

Varma. 2017a. *Työkykyjohtaminen*. (9.4.2017)

<https://www.varma.fi/tyonantaja/tyokykyjohtaminen/>

Varma. 2017b. *Työkykyjohtamisen kuvaus*. (9.4.2017)

<https://www.varma.fi/muut/yhtiotietoa/tyokyvyn-tukeminen/#4239-tyokykyjohtaminen>

Veritas. 2017. *Asiakashyvitykset*. (25.11.2017)

<https://www.veritas.fi/tyonantajat/tyel-vakuutus/asiakashyvitykset>

Verohallinto. 2018. *Työnantajan ja työntekijän vakuutusmaksuprosentit 2018*. (15.2.2018)

https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/uutiset/uutiset/2017/tyonantajan-ja-tyontekijan-elake--ja-vakuutusmaksuprosentit-2018/

LIITE 1: Haastattelukysymykset: työeläkeyhtiö ja strateginen hyvinvointi

Haastattelukysymykset 28.2.2018, Tomi Husi, Ilmarinen

1. Miten määrittäisit strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja työkykyjohtamisen käsitteet? Mikä yhdistää ja mikä erottaa?
2. Puhutaan vielä kolmannelle käsitteelle, tietojohdaminen – tarkoitetaanko sillä samaa, vai onko se enemmänkin osa strategisen hyvinvoinnin johtamista ja työkykyjohtamista?
3. Puhutaan työkykyriskienhallinnasta ja työkyvyttömyysriskienhallinnasta – miten ne eroaa toisistaan vai eroaako?
4. Kesti Marko on kirjoittanut strategisesta henkilöstötuottavuudesta. Siinä puhutaan paljon samoista teemoista ja siitä millainen tuottavuuspotentiali ja toisaalta säästöpotentiali inhimilliseen pääomaan liittyy – miten se eroaa, vai eroaako – onko kyse samasta asiasta eri nimellä?
5. Mitä työkykyriskienhallinnan osa-alueita korostuu strategisen hyvinvoinnin johtamisessa?
6. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tutkimuksen mukaan työntekijävaltaisilla aloilla korostuu kustannussäästöt, kun taas toimihenkilövaltaisilla aloilla tuottavuuden johtamisen merkitys on korostunut. Johtuuko suuremmasta riskiluokituksesta ja sitä kautta suuremmasta säästöpotentialista työntekijävaltaisilla aloilla, kulttuurierosta, koulutustaustoista vai mistä on kyse?
7. Onko ja miten eläkeyhtiö on tukemassa strategisen hyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen?
8. Terveyshuollon rooli strategisen hyvinvoinnin kehittämisessä korostuu melko paljon, mutta mikä on työeläkeyhtiön rooli strategisen hyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä? Haluatko sanoa muiden toimijoiden, esimerkiksi tapaturmavakuuttajan roolista? Onko roolijako selvä?
9. Miten näihin tavoitteisiin pyritään? Onko suuria eroja yhtiöiden välillä?
10. Toki halukkuus strategisen hyvinvoinnin kehittämiseen tarvitsee nousta yrityksestä, mutta mikäli yritys haluaa kehittää strategista hyvinvoinnin johtamista, tekeekö vakuutusyhtiö, työeläkeyhtiö ja terveyshuolto yhteistyötä ja jos kyllä niin millaista?
11. Onko yhteistyölle jotain esteitä? Pitäisikö sellaista rakentaa esim. kehittämällä työkyvyn johtamisen sähköisiä järjestelmiä? Jotain muuta?
12. Miten paljon päällekkäisyyttä on palveluissa ilmainen vrt maksullinen? Miten hyvin yritysasiakkaat ovat tietoisia siitä, millaisia palveluita eläkeyhtiöstä, työterveyshuollosta tai vahinkovakuutusyhtiöiltä on saatavilla?
13. Millainen tilanne on pienemmissä yrityksissä, joissa ei ole omaa työhyvinvointipäällikköä tai vastaavaa?

LIITE 2: Haastattelukysymykset: työterveyshuolto

Haastattelukysymykset, Annika Jalli, 7.5.2018

Alkuun muutama tarkentava kysymys;

1. Onko niin, että työterveyshuollon laskutuksessa yritykselle tulee käyntimaksujen lisäksi yleiskuluja ja näistä ei saa Kela-korvausta?
2. Sidotaanko yleiskustannusten määrä yrityksen henkilöstömäärään, käyntimääriin vai mihin se perustuu?

Yhteistyö

3. Miten työterveyshuolto kokee oman asemansa työkykyriskien hallitsijana?
4. Osoitetaanko ja miten työterveyshuollon toimien vaikuttavuus yritykselle?
5. Mitä ja miten mitataan ja raportoidaan?
6. Millaista yhteistyötä tehdään työkykyriskien ennaltaehkäisyyn linkittyvässä toiminnassa?
7. Miten työterveyshuolto kokee asemansa strategisen hyvinvoinnin edistäjänä?
 - a. Onko liiketoimintalähtöinen ajattelu työkykyriskienhallinnassa keskeistä? – Pitäisikö työterveyshuollon näkökulmasta olla?
 - b. Millaisia eroja yritysten välillä?
 - c. Mitä kehitettävää?
8. Millaista yhteistyötä teette muiden toimijoiden, kuten eläkeyhtiö ja vahinkovakuutusyhtiön kanssa?
9. Näetkö potentiaalia syvemmälle yhteistyölle?
10. Miten tätä toimintaa mielestäsi voitaisiin kehittää?
11. Lyhyesti - Tuleeko mahdolliset sote muutokset muuttamaan tätä kenttää – miten?

LIITE 3: Teemahaastattelu: Haastattelurunko ja -kysymykset, vahinkovakuutusyhtiö

Haastattelurunko ja -kysymykset, Hilikka Kivinen, 15.3.2018

Työtaturmavakuuttamisen periaatteet

Maksettavat korvaukset ja niiden vaikutus asiakasmaksuun

1. Onko olemassa ohjeistusta tai maksun määräytymisestä johtuvaa seikkaa, joka ohjaisi siihen, milloin erikoistariffointi alkaa olla yritykselle suotavaa tai kannattavaa?
2. Vaikuttaako myös työmatkalla sattuneet tapaturmat vakuutusmaksuun vai onko näihin jotain raidevahinkojen tapaista rajausta? Onko mahdollista ottaa sellaista rajausta?
3. Puhutaanko vielä puoliyksilöllisistä, yksilöllisistä ja omavastuujärjestelmistä?
4. Mitä haluaisit sanoa näistä?
5. Millaisille yrityksille nämä sopivat?
6. Miten yleisiä on täydentävät vapaa-ajan vakuutukset? Onko niillä vaikutusta kokonaishintaan?

Työturvallisuus ja terveyspalvelut

7. Onko vahinkovakuutusyhtiö mukana kehittämässä asiakasyrityksen turvallisuuskulttuuria tai suosittamassa muita ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä? Esim. Tietoisuus, 0 tapaturma tavoitteet, työympäristön turvallisuus? Miten yrityksiä kannustetaan proaktiiviseen toimintaan?
8. Linkittykö tähän lisäpalveluita?
9. Tehdäänkö asiakaskohteissa riskiarviointeja – käydäänkö paikan päällä vai perustuuko tilastolliseen tietoon?
10. Minulla on lähtökohtana se, miten yritykset voi vaikuttaa palkan sivukuluihin eli tapaturma-, työkyvyttömyyseläke- ja sairausvakuutusmaksuihin. Jos ajatellaan työkykyä tai työkyvyttömyyttä, niin tässä kontekstissa liittyy hyvin pitkälti työterveyshuollon, tapaturmavakuuttajan ja työeläkeyhtiön roolit.

Tehdäänkö näiden toimijoiden kanssa yhteistyötä ja millaista?

11. Näkisitkö yhteistyön kehittämisen kannattavana?