



TEKNIIKAN KOULUTUSALA

Tuotantotalous

INSINÖÖRITYÖ

**Auditoitu Health Due Diligence® -prosessi ja lisäarvon tuottaminen
suurtyöantajille Suomessa**

Työn tekijä: Ossi Laukkanen
Työn ohjaajat: Taina Sopenlehto
Ansa Harju

Työ hyväksytty: 24.11. 2009

Ansa Harju
yliopettaja



ALKULAUSE

Tämä insinööriyö on toteutettu Hoffmanco International Oy:n toimeksiannosta. Haluan kiittää koko Hoffmancon konsultointiyksikköä tuesta ja avusta, etenkin Hannu Alankoa ja työnohjaajaani Taina Sopenlehtoa. Haluan myös kiittää perhettäni, joka on auttanut minua pääsemään vaativan aikataulun aiheuttamien vaikeuksien yli.

Helsingissä 24.11.2009

Ossi Laukkanen

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä: Ossi Laukkanen	
Työn nimi: Auditoitu Health Due Diligence® -prosessi ja lisäarvon tuottaminen suurtyönantajille Suomessa	
Päivämäärä: 24.11.2009	Sivumäärä: 15 s. + 2 liitettä
Koulutusohjelma: Tuotantotalous	
Työn ohjaaja: TkT Ansa Harju, yliopettaja	
Työn ohjaaja: TkT Taina Sopenlehto, Senior Advisor, Hoffmanco International Oy	
<p>Suomen työikäisen väestön vanheneminen ja muun muassa mielenterveysongelmien voimakas kasvu 2000-luvulla on herättänyt suomalaisten suurtyönantajien kiinnostuksen työkyvyn alenemasta aiheutuvien lakisääteisten työnantajakustannuksien hallitsemiseksi. Tässä insinöörityössä esitellään Hoffmanco International Oy:n kehittämää rekisteröityä ja validoitua Health Due Diligence® -nykytilakartoitusprosessia ja tutkitaan, kuinka sen tuloksia voidaan analysoida benchmarking-menetelmällä.</p> <p>Tässä insinöörityössä tutkitaan, kuinka yritykselle voitaisiin tuottaa kattava analyysi sen nykyisen työkykyjohtamisen tuloksena muodostuneesta kustannusrakenteesta ja kustannusrakenteen takana olevien työkykyä tukevien prosessien epäjatkuvuuskohdista. Tämän insinöörityön tavoite on määritellä benchmarking-järjestelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa asiakasyrityksen lakisääteisten työnantajakustannusten säästöpotentiaali verrattuna toimialan keskiarvoihin ja parhaisiin toimijoihin perustuen HDD-prosessissa kerättyihin tietoihin.</p> <p>Benchmarking-järjestelmän määrittelemiseksi insinöörityön tutkimusvaiheessa perehdyttiin laskentapohjaisen työkykyjohtamisen näkökulmasta tärkeimpiin työnantajakustannuksiin, niiden muodostumisperiaatteisiin ja niihin vaikuttaviin tekijöihin. Benchmarking-aineistoksi koottiin parhaita toimijoita, Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n ylläpitämiä keskiarvoja sekä Hoffmanco International Oy:n referenssiasiakkaita. Järjestelmän tuottama raportti on suunniteltu yksinkertaisen havainnollistavaksi ja informatiiviseksi yritysten johdon kannalta. Tämän insinöörityön liitteenä oleva tutkimusosio ja siinä syntyneet tulokset on tarkoitettu vain työn tilaajan Hoffmanco International Oy:n käyttöön.</p> <p>Suomalaisilla suurtyönantajilla ei ole ollut tarpeeksi tietoa eikä ymmärrystä liittää henkilöstön työkyvyn hallitsemista yrityksen strategiatasolle. Yrityksen nykyisen tilanteen kartoittaminen on avainasemassa uuden työkykystrategian luomisen kannalta, koska strategian onnistumiseksi on asetettava tavoitteita. Tavoitteita ei voida asettaa, ennen kuin tiedetään työnantajakustannusten kehityssuunta ja ymmärretään kustannuskehitykseen vaikuttavia syitä. HDD-prosessi tuottaa tarvittavat tiedot ja niiden oikeanlainen analysointi yrityksen johdon näkökulmasta ohjaa johtoa asettamaan realistiset tavoitteet ja oikean suunnan työkykystrategialle.</p>	
Avainsanat: Lakisääteiset työnantajakustannukset, työterveyshuolto, työkyky	

ABSTRACT

Name: Ossi Laukkanen

Title: The Audited Process of Health Due Diligence® and Profit Generation for Major Companies in Finland

Date: 24.11.2009

Number of pages: 15 pages and 2 appendices

Degree Programme: Industrial Management

Instructor: D Sc (Tech) Ansa Harju, Principal Lecturer

Supervisor: D Tech Taina Sopenlehto, Senior Advisor, Hoffmanco International Ltd

Controlling health and pension-related costs in Finland is becoming increasingly important because of the rapidly aging work force and for example increasing mental problems among the work community. Organizations in both the public and private sectors are looking for means to reduce health and pension-related costs. This thesis work describes Health Due Diligence® Process which is designed to recognize the development trends of health and pension-related costs, and research how the development trends can be analyzed using benchmarking methods. This study provides Finnish organizations necessary knowledge concerning the relationship between the cost of health care and the value received.

The purpose of this thesis is to research an extensive analysis of the results and outcomes of the presently used management and governance methods can be conducted in the organization. The objective of the research is to define a valid benchmarking system, which can be used to identify organization's profit potential in health and pension-related costs.

To define a valid benchmarking system the relevant health and pension-related costs need to be defined, their structure explored and the relevant costs need to be developed into measurable figures. This leads to creating a benchmarking pool. The Benchmarking pool consists of Best in Business, industrial averages by the Confederation of Finnish Industries EK and Hoffmanco's reference clients. The report of the benchmarking system is designed to be very simple and informative specifically for the business administration. The research results are only available for Hoffmanco International Ltd.

The key to creating value lies in how the management and governance method is placed in the company strategy. When building the new strategy for occupational health and safety the present situation and the development trends of health and pension-related costs need to be defined. Based on the benchmarking data provided by HDD process the business administration has to set objectives for the cost development to support company strategy.

Keywords: Health and pension-related costs, occupational health care, work ability

KÄSITTEET

- DD** Due Diligence on liike-elämässä vakiintunut termi, jolla tarkoitetaan suunnitellun yrityskaupan tai muun yritysjärjestelyn osapuolen suorittamaa yritysjärjestelyn kohteen tarkastusta.
- EK** Elinkeinoelämän keskusliitto on suomalainen työnantajajärjestö, joka aloitti toimintansa vuoden 2005 alussa, kun Palvelutyönantajat ja Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto yhdistyivät. Järjestöön kuuluu 43 yksityisen sektorin toimialaliittoa, joihin kuuluu noin 15 000 jäsenyritystä.
- ETK** Eläketurvakeskus on työeläketurvan kehittämisen ja toimeenpanon lakisääteinen yhteistyöelin, asiantuntija ja yhteisten palvelujen tuottaja. ETK on myös EU:n tunnustama virallinen tutkimuslaitos.
- EU15** Käsittää kaikki 15 Euroopan unioniin ennen vuotta 2004 liittynyttä maata, joita ovat Itävalta, Belgia, Tanska, Suomi, Ranska, Saksa, Kreikka, Irlanti, Italia, Luxembourg, Alankomaat, Portugali, Espanja, Ruotsi ja Iso-Britannia.
- HDD®** Health Due Diligence® on rekisteröity tuotemerkki, jolla tarkoitetaan yrityksen työkykyjohtamista tukevien prosessien epäjatkuvuuskohtien ja niiden aiheuttamien kustannusvuotojen tunnistamista.
- IAS / IFRS** International Financial Reporting Standards on kirjanpidollinen standardirunko, jonka International Accounting Standards Board (IASB) on määritellyt. IFRS tunnettiin ennen vuotta 2001 nimellä International Accounting Standards.
- IAS19** International Accounting Standards yhdeksäntoista on työntekijöiden etuja koskeva kirjanpitosääntö. Eduiksi luetaan palkat, työeläkkeet sekä tapaturmavakuutukset.
- KELA 1** Kelalta voidaan hakea korvausta työterveyshuoltokuluihin kahdessa eri kategoriassa. Korvausluokkaan 1 kuuluvat ehkäisevästä työterveyshuollosta aiheutuneet kustannukset. Kela korvaa luokan 1 tarpeellisista ja kohtuullisista kustannuksista enintään 60 %.
- KELA 2** Korvausluokkaan 2 kuuluvat työterveyshuollon lisäksi järjestetyn yleislääkäritasoisien sairaanhoidon ja muun terveydenhuollon kustannukset. Kela korvaa luokan 2 tarpeellisista ja kohtuullisista kustannuksista enintään 50 %.

LAKISÄÄTEISET TYÖNANTAJAKUSTANNUKSET

- Tässä insinööritoiminnassa käsiteltäviä lakisääteisiä työnantajakustannuksia ovat sairauspoissaolokustannukset, työkyvyttömyysosa TyEL-maksusta sekä tapaturmahoidon kustannukset.
- TyEL** Työntekijän eläkelaki astui voimaan 1.1.2007, minkä jälkeen kaikki työntekijät vakuutetaan TyEL:n mukaan.

SISÄLLYS

ALKULAUSE

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KÄSITTEET

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSMENETELMÄT	5
2.1	Kehys	5
2.2	Rajaus	6
2.3	Tavoite	9
2.4	Insinööriyön rakenne sekä tutkimusmenetelmät	9
3	JOHTOPÄÄTÖKSET	11
4	YHTEENVETO	12
	VIITELUETTELO	14

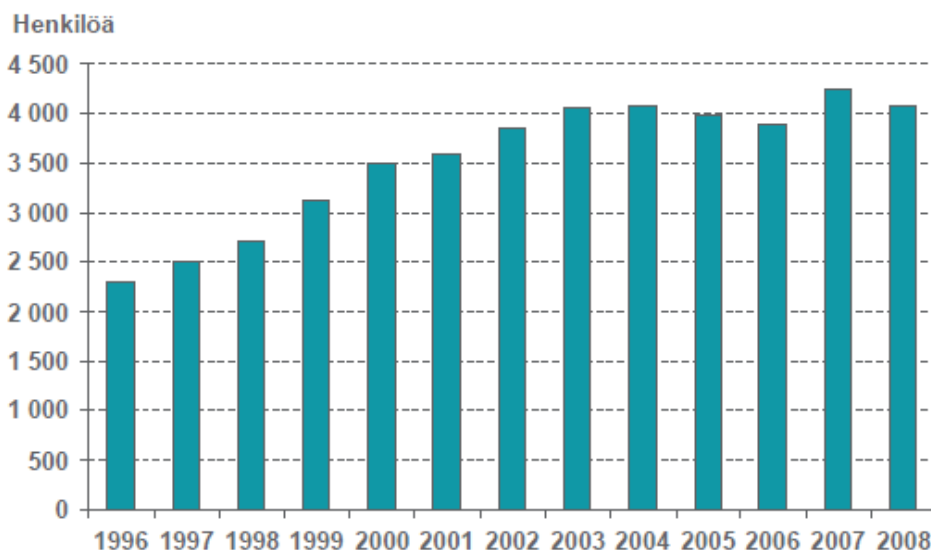
LIITTEET (vain yrityksen käyttöön)

1. Työkyky tavoitteena
2. Health Due Diligence® (HDD)

1 JOHDANTO

Kiireinen työtahti on piirre, jolla suomalaista työelämää yleisesti kuvataan. Suomalainen työelämä kärsii 2000-luvulla enenevässä määrin uupumuksista tietotyön lisääntyessä sekä kilpailun ja työelämän vaatimusten koventuessa. Tutkimukset osoittavat runsaan puolen suomalaisesta työvoimasta kärsivän liiallisen kiireen aiheuttamasta stressistä, joka yleensä ilmenee jaksamis- ja mielenterveysongelmina. Vakavaa masennusta esiintyy hieman alle seitsemällä prosentilla työssäkäyvistä. Työssä myös koetaan, etteivät resurssit vastaa työn määrää. Työikäisistä 20 % kokee lomautuksen, irtisanomisen tai työttömyyden uhkaa. Erityisesti taantuman ja yleisen taloudellisen epävakauden aikoina todellisuudessa tätäkin useampi pelkää työnsä jatkuvuuden puolesta. (Kansanterveyslaitos 2001.)

Vakavat masennussairaudet johtavat yhä useammin työkyvyttömyyseläköitymiseen ja mielenterveyden ongelmat ovatkin nousseet yhdeksi suurimmista ja nopeimmin kasvavista työkyvyttömyyseläkepäätöksiä perusteista ohituki- ja liikuntaelin sairauksien. Suurin riskiryhmä masennuksen vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyville ovat alle 50-vuotiaat. Masennussairauksien yleistymistä kuvaa hyvin myös se, että masennuslääkkeitä on määrätty kaksinkertaisesti 1990-lukuun nähden, lisäksi lasten ja nuorten masennuslääkitys on kaksinkertaistunut 2000-luvulla (Ojala – Ahonen 2005, 51). Kuvassa 1 on esitetty Suomen työeläkejärjestelmästä vuosina 1996 – 2008 masennuksen perusteella työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden henkilöiden määrät. Kuvasta voidaan todeta, että masennuksen perusteella myönnetty työkyvyttömyyseläkkeet ovat lähes kaksinkertaistuneet viimeisen 12 vuoden aikana.

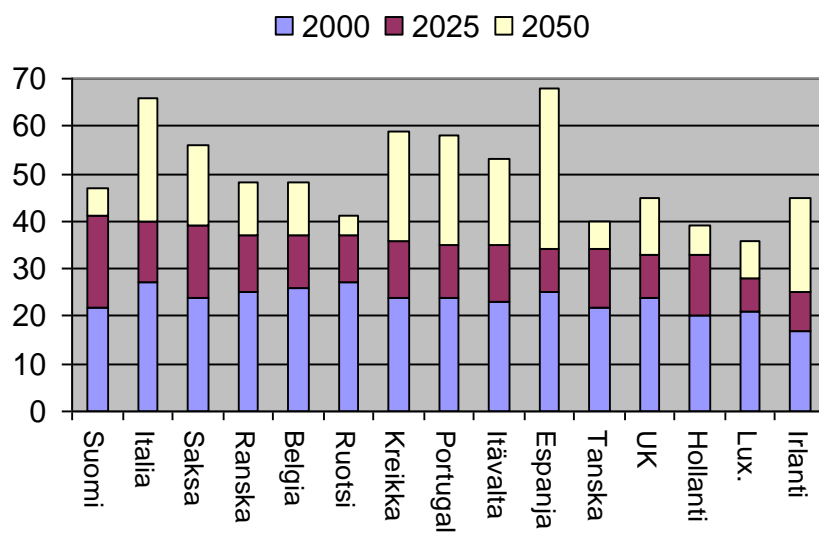


Kuva 1. Vuosittain masennuksen perusteella työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä (Suomen terveysministeriö 2009)

Suomessa eläkkeelle siirryttiin vuonna 2008 keskimääräisesti 59,4 vuoden iässä, luku on hieman alhaisempi kuin vuonna 2007. Keskiarvo pitää sisälleen myös nuoret, alle 30-vuotiaat työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet. Jos vertaillaan Euroopan tilastovirasto Eurostatin mallin mukaisesti vain yli 55-vuotiaiden eläköitymistä, Suomen keskimääräinen eläköitymisikä on 61,7 vuotta. Vertailun vuoksi voidaan todeta, että Ruotsissa keskimääräinen eläköitymisikä Eurostatin mallin mukaan laskettuna on 63,9 vuotta. (Peltonen 2009.)

Kuvassa 2 on esitetty 65 vuotta täyttäneiden määrä sataa 15 – 65-vuotiasta kohti vuosina 2000, 2025 sekä 2050. Kuvasta nähdään selkeästi, kuinka vuoteen 2025 mennessä Suomen väestö ikääntyy dramaattisesti muihin EU15-maihin, joihin kuuluu kaikki vuoteen 2004 mennessä Euroopan Unioniin liittyneet maat, verrattuna, mikä aiheuttaa lisää haasteita tulevaisuudessa Suomen työeläkekustannusten hallitsemiseksi ja toisaalta korostaa tässä insinöörityössä määritellyn nykytilakartoitusprosessin merkitystä lakisääteisten työnantajakustannusten tunnistamiseksi ja niiden kehityssuunnan johtamiseksi.

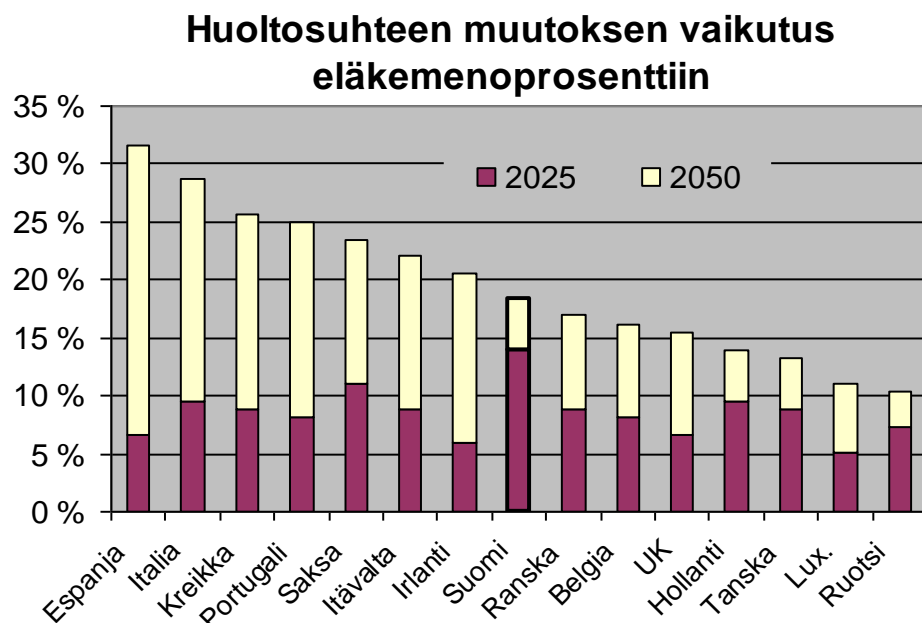
Vanhushuoltosuhte EU15 2000-2050



Kuva 2. Vanhushuoltosuhte EU15 maissa vuosina 2000 – 2050 (Eläketurvakeskus 2006)

Yhteiskunta pyrkii ehkäisemään Suomen työväestön ikääntymisen aiheuttamia seurannaisvaikutuksia, kuten työvoimapulaa sekä odotetun eliniänkasvun aiheuttamia kasvavia kokonaistyöeläkekustannuksia, nostamalla vanhuuseläkeikää ja pyrkimällä edistämään halukkuutta pysymään työelämässä erilaisilla kannustimilla, kuten korotetulla vanhuuseläkkeen karttumisella 63 ikävuodesta 68 ikävuoteen sekä erilaisilla ikäohjelmilla (Eläketurvakeskus 2009, 17). Ongelman taustaa kuvaa hyvin Terveys 2000 -tutkimus, joka osoittaa, että vain hieman yli puolet 55 – 64 -vuotiaista pitää itseään työkykyisenä (Kansanterveyslaitos 2001). Ihmisiä ei saada pysymään työssä, ennen kuin he todella ovat työkykyisiä ja pystyvät vastaamaan nykyisen työelämän heille asettamiin vaatimuksiin. Työssä pysymättömyys on myös erittäin suuri uhka Suomen sosiaaliturvajärjestelmälle, koska seuraavan 15 vuoden aikana työeläkemenot Suomessa tulevat nousemaan voimakkaasti. Ottaen huomioon Terveys 2000 -tutkimuksen hälyttävän tuloksen vanhuuseläkeiän kynnyksellä olevien henkilöiden työkyvystä, työeläkekustannuksien kasvu vaikuttaa myös negatiivisesti yksityisen sektorin yrityksiin. Kuva 3 osoittaa vanhushuoltosuhteen heikkenemisen vaikutusta EU15-maissa vanhuuseläkemenojen palkkasummaosuuden kasvuun olettaen, että eläkkeiden korvaustaso ja työllisyysaste pysyvät muuttumattomia. Kuvasta voidaan todeta, että Suomen suhteelliset eläkekustannukset ovat 15 vuoden päästä

ylivoimaisesti suurimmat EU15-maiden joukossa. Vuoteen 2050 mennessä tilanne on muuttunut hyvin paljon, sillä Suomen suuri ikäluokka on väistynyt.



Kuva 3. Vanhushuoltosuhteen muutoksen vaikutus eläkemenoprosenttiin (Eläketurvakeskus 2006)

Sinä aikana kun Suomesta on tullut yksi maailman kilpailukykyisimmistä maista, ovat sairauslomien ja etenkin lyhyiden 1 – 3 päivän sairauspoissaolojen aiheuttamat kustannukset kasvaneet merkittävästi suomalaisessa työelämässä (Ojala – Ahonen 2005, 51). Lyhyet toistuvat sairauspoissaolot ovat yrityksille kalleimpia, koska ne eivät vielä täytä Kela-korvauksen saamiseen oikeuttavia vaatimuksia. Kela korvaa vasta, kun sairausloma ylittää sairastumispäivän lisäksi yhdeksän työpäivää. Tyypillisesti lyhyet toistuvat sairauslomat johtuvat uupumuksesta tai uupumuksen aiheuttamista oireista kuten stressistä. Myös suomalaisten elämäntapatekijät, kuten esimerkiksi alkoholin käyttö tai huonojen elämäntapojen aiheuttamat sairaudet, kuten aikuisiän diabetes, voivat aiheuttaa toistuvia lyhyitä poissaoloja. Välitön sairausajan palkka ei ole ainoa kustannus, jonka yritykset maksavat sairauspoissaoloista, sillä henkilön tekemättömän työn korvaaminen edellyttää joko lisäkustannuksia tai aiheuttaa tuottavuusmenetyksiä. Näistä käytetään yleisnimitystä tekemättömän työn kustannus.

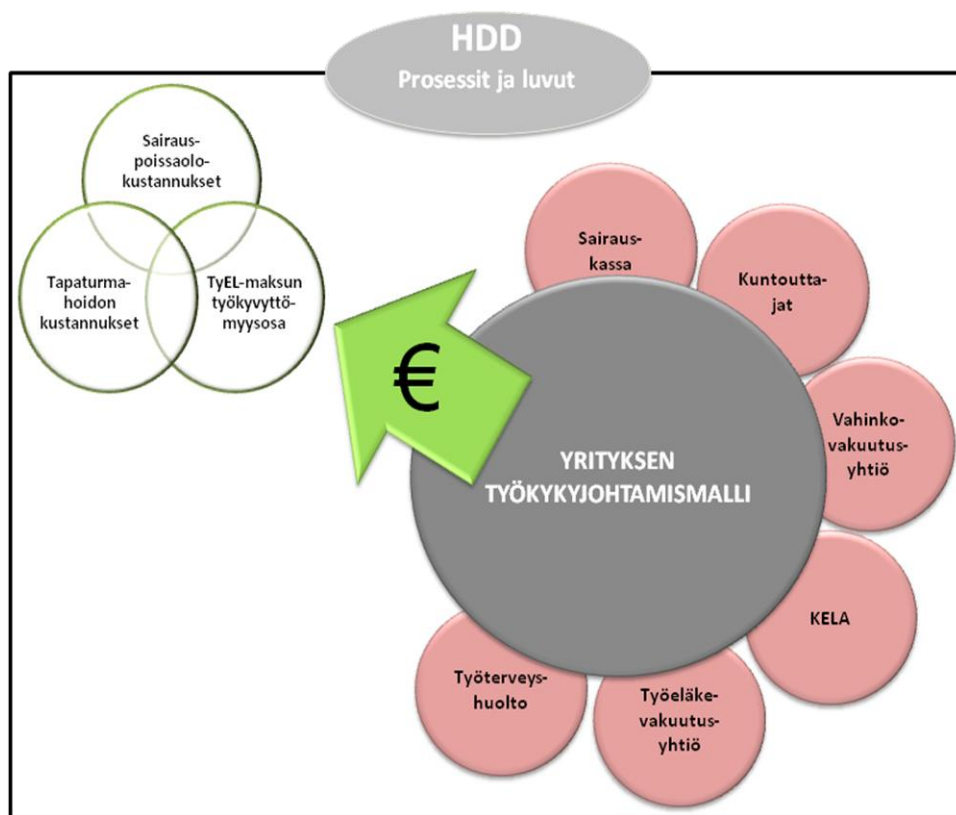
2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Kehys

Työkyky on ollut esillä hyvin paljon viime vuosina suuren työikäisen väestön vanhenemisen sekä vanhuuseläkeiän nostamistavoitteiden myötä. Suomalaisen odotettu elinikä nousee sukupolvi toisensa jälkeen, mikä tarkoittaa myös yhteiskunnan eläkekustannusten kasvua samassa suhteessa. Sama tilanne on myös yksityisen sektorin suurtyönantajilla, joiden työnantajakustannukset ovat olleet merkittävässä nousussa. Lisääntyneet työkyvyttömyyseläkkeet aiheuttavat nykyisin täysin omavastuussa työkyvyttömyyseläkkeistään oleville työnantajille kustannusvaikutuksia vuosiksi eteenpäin. Vuonna 2006 voimaan tullut työeläkevakuutuslakiuudistus pyrkii tasaamaan yritysten työkyvyttömyyseläkemaksuja 11-portaisella maksuluokkajärjestelmällä, johon vaikuttaa kahden vuoden työkyvyttömyyseläkemenojen suhde. Jos yrityksen palkkasumma on yli 26,4 miljoonaa euroa, se on täysin omavastuussa maksuluokkansa määräämästä työkyvyttömyyseläkevakuutusmaksusta. Käytännössä täysin omavastuussa olevat yritykset maksavat henkilöstönsä työkyvyttömyyseläkemenot kuten myös tapaturmaeläkemenonsa vakuutusyhtiöille vakuutusmaksuina, jotka sisältävät lisäksi vakuutusyhtiöiden lisäämät katteet.

Yleisenä terminä puhutaan työkykyjohtamisesta, joka käsittää kokonaisvaltaisesti kaikki yksilön työkykyyn vaikuttavat osa-alueet, kuten työterveyshuollon, työturvallisuuden sekä työssä menestymisen, kattaen niiden johtamisen ja toteuttamisen. Tässä insinööriyössä esiteltävä Health Due Diligence (HDD) -prosessi luo yritykselle kuvan sen nykyisestä työkykyjohtamisesta, siihen vaikuttavista asioista ja sen aiheuttamasta kustannusrakenteesta, kuten kuvassa 4 havainnollistetaan. Työkykyjohtaminen on yrityksissä kokonaisuus, jonka johtaminen kuuluu viimekädessä toimitusjohtajalle, mutta sen operatiivinen toteuttaminen on yleensä henkilöstöhallinnon vastuulla. Perinteisesti työkykyjohtaminen on sisältänyt hyvin pehmeitä henkilöstön työssä menestymiseen ja viihtymiseen liittyviä tavoitteita ja toimintamalleja, mutta tämän työn tarkoituksena on esitellä laskentapohjaisen ja taloudellisin määrittein toteutettu työkykyjohtamisen malli. Tehokkaalla laskentapohjaisella työkykyjohtamisella oikeine prosesseineen ja mittareineen yrityksellä on mahdollisuus hallita lakisääteisiä työnantajakustannuksia sekä tekemättö-

män työn kustannuksia. Kysymys on siis viime kädessä yrityksen kilpailukyvyn ja riskinhallinnan johtamisesta.



Kuva 4. Työkykyjohtamisen mallinnus.

2.2 Rajaus

Suomalaiset suurtyönantajat maksavat vuosittain 25 miljardia euroa lakisääteisiä työnantajakustannuksia tai pahoinvointikustannuksia, kuten strategista työhyvinvointia tutkinut Guy Ahonen määrittelee (Ahonen 2009). Yksilön työkyvyn alenemasta johtuvia lakisääteisiä työnantajakustannuksia voidaan alentaa oikeanlaisella henkilöstöpolitiikalla sekä tehokkaalla työkykyjohtamisella. Työkykyjohtaminen on vähällä huomiolla suuressa osassa kansallisia suurtyönantajia, lähinnä siitä johtuen, ettei sen tärkeyttä ole ymmärretty eikä todellisia seurannaiskustannuksia ole tunnistettu. Henkilöstöhallinto on vastuussa monen keskeiseksi määritellyn henkilöstöprosessin – kuten palkitseminen, suorituksen ja osaamisen johtaminen, työmarkkinasuhteet jne. – lisäksi myös henkilöstön työkykyjohtamisesta. Työkykykustannusten luotettavien sekä kokonaisvaltaisten laskelmien ja säännöllisen raportoinnin puuttessa yrityksen ylin johto on monesti siinä uskossa, ettei yrityksen vakuutus-

maksuihin, sairauspoissaolokustannuksiin tai työterveyshuoltokuluihin voida vaikuttaa.

Vuonna 2006 voimaan tullut työeläkelakiuudistus määrittelee yli 26,4 miljoonan euron palkkasumman maksavan yrityksen täyteen omavastuuseen omista työkyvyttömyyseläkekustannuksistaan. Uudistus on aiheuttanut yrityksissä merkittävän työkyvyttömyyseläkevakuutusmaksujen kasvun, koska vakuutusmaksu on täysin verrannollinen työkyvyttömyyseläkepäättöksien määrään. Työeläkevakuutusyhtiöiden pitäisi olla mukana kehittämässä ja edistämässä asiakasyritysten henkilöstön työkykyä osallistumalla taloudellisesti työkykyohjelmien ja muiden vastaavien kustannuksiin. Työeläkevakuutusyhtiöt keräävät tätä varten maksua TyEL-maksun yhteydessä, työnantajat kuitenkin harvoin osaavat vaatia työeläkevakuutusyhtiöltä tukea, joka työnantajalle kuuluisi.

Suomen kansanterveyteen ovat 2000-luvulla vaikuttaneet vahvasti muun muassa väestön ikääntyminen, masennussairauksien sekä diabetes-sairauksien lisääntyminen. Tällaiset sairauden aiheuttajat ovat lisänneet huomattavasti sairauspoissaolojen määriä ja pituuksia. Ilman oikeanlaista ja oikea-aikaista reagoitua pidentyneet sairauspoissaolot johtavat suurella todennäköisyydellä ennen pitkään työkyvyttömyyseläkkeiksi. Viimeaikainen työterveydenhuoltojärjestelmän kehitys ulkoistusten lisääntyessä ei ole pystynyt vastaamaan tämän hetken hoitotarpeisiin, mikä osaltaan on syynä työkyvyttömyyseläkehakemuksien sekä -päättösten kasvavaan määrään.

Jokainen työnantaja on lain mukaan velvollinen järjestämään henkilöstölleen työterveyshuoltolain mukaiset palvelut omalla kustannuksellaan. Yritykset ovat entistä enemmän ryhtyneet ulkoistamaan työterveyshuollon järjestämistä ulkopuoliselle palveluntuottajalle oman työterveysaseman sijaan. 2000-luvulla terveydenhuoltopalveluita tarjoavat yritykset ovat pääasiassa yksityisiä yrityksiä, ja suurimpien palveluntuottajan omistajina ovat kansainväliset pääomasijoittajat, jotka ovat kehittäneet ja edelleen kehittävät terveydenhuollosta liiketoiminnallisin tavoittein toimivia yrityksiä. Työterveyshuoltopalveluntuottajien liikeidea ja ansaintalogiikka perustuu lähes yksinomaan terveyspalveluiden myyntiin transaktiopohjalta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pääasiassa ammatinharjoittajina toimivien lääkäreiden ansainta on sidottu potilaiden vastaanottomääriin. Liiketoimintamallin muutos näkyy selkeästi lyhyempinä vastaanottoaikoina, useampina vastaanottokertoina ja li-

sääntyneinä tutkimuksina, konsultaatioina ja selvityksinä. Voidaankin perustellusti kiteyttää, että potilaiden terveeksi hoitamisen sijaan tavoitellaan liikeloudellisten tuloksien maksimointia.

Sen lisäksi että yksityisten työterveyshuoltopalveluiden tuottajien on hankala sitoutua pitkäjänteisesti ja tuloksellisesti yrityksen henkilöstön terveystuloksiin, harva jos kukaan palveluntuottajista pystyy tarjoamaan laajalle levinneelle kansalliselle suuryritykselle koko valtakunnan kattavaa työterveyshuoltoverkostoa. Tästä syystä yritysten työterveyshuoltoverkosto usein on hyvin hajanainen monine eri palveluntuottajineen sekä kunnallisine hoitopaikkoineen. Ongelmaksi muodostuu yksilön tietosuojalaki, koska yritysten henkilöstön terveystiedot ja historia ovat jakautuneet usean eri palveluntuottajan sekä muiden toimijoiden, kuten työeläke- ja vahinkovakuutusyhtiöiden tietokantoihin. Lain mukaan henkilön terveystietoja eri sidosryhmien välillä ei saa vapaasti siirtää. Tämä tekee henkilöstön työkyvyn seuraamisesta ja johtamisesta hankalaa, ellei yritys pysty itse ohjaamaan kaikkea tietovirtaa yhteen paikkaan, tuottamaan seurantaraportteja sekä johtamaan toimintaa selkein terveystulostavoittein.

Monien selvitysten perusteella yrityksillä ei ole käytettävissään kattavia mitaus- eikä raportointijärjestelmiä, jotka auttaisivat seuraamaan, mittaamaan ja johtamaan yrityksen työkykyyn liittyviä riskejä ja tavoitteiden toteuttamista. Mittareiden luominen vaatii lakisääteisten työnantajakustannusten aiheuttaman kustannusrakenteen tunnistamista sekä niiden muodostumisen ymmärtämistä. Lakisääteiset työnantajakustannukset ovat suoria kustannuksia yritykselle, joten ne suoraan vähentävät yrityksen tulosta. Asian voi myös nähdä toisin: kaikki saavutettavat säästöt työnantajakustannuksissa voidaan suoraan laskea yrityksen tulokseen. Lakisääteisillä työnantajakustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, joita voidaan mitata, seurata ja johtaa. Mitattavia ja muuttuvia lakisääteisiä työnantajakustannuksia ovat sairauspoissaolokustannukset, TyEL-työeläkemaksun työkyvyttömyysosa sekä työtapaturmahoidon kustannukset. Nämä kolme mittaria ovat keskeisimmät työkalut laskentapohjaisessa työkykyjohtamisessa ja sen onnistumisen seurannassa. Tämä insinöörityö pyrkii selvittämään lakisääteisten työnantajakustannusten seurannan tärkeyttä ja avaamaan, kuinka nämä kustannukset pystytään tunnistamaan yrityksessä sekä miten kustannuskehitykselle voidaan asettaa realistisia tavoitteita benchmarking-analyysin avulla.

2.3 Tavoite

Tavoiteasetanta on keskeinen osa kaikkea liiketoimintaa kuten myös työkykyjohtamista. Ilman strategiaa, mittareita ja niille asetettuja tavoitteita ei kehityksen eikä prosessien toiminnan seuraaminen ja tulostavoitteiden takaaminen ole mahdollista.

Tämän insinööriyön tavoitteena on tunnistaa kokonaisuudessaan suomalaisten suurtyönantajien lakisääteiset työnantajakustannukset ja niiden mahdollinen säästöpotentiaali verrattuna benchmarking-aineistoon. Laskentapohjainen työkykyjohtaminen ei siis eroa muusta liiketoiminnan ohjauksesta. Laskentapohjaisen työkykyjohtamisen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn on erittäin keskeinen kaikissa taloudellisissa suhdanteissa. Jokaisella suurtyönantajalla on todellista säästöpotentiaalia arviolta jopa tuhansia euroja työntekijää kohden. Säästöpotentiaali on mahdollista saavuttaa parantamalla mitattaviin lakisääteisiin työnantajakustannuksiin vaikuttavia prosesseja eri sidosryhmien välillä sekä parantamalla yhteistyötä työterveyshuoltopalveluntuottajien kanssa. Parantamalla henkilöstön sairauspoissaolojen seuranta sekä tehostamalla hoitoon ohjausta, saadaan aikaan ohjausvaikutus työnantajalle. Sen avulla pystytään ennakoimaan ja löytämään yksilölliset riskitapaukset ja riskiryhmät ajoissa sekä vaikuttamaan niihin ennen varhaiseläkkeelle siirtymistä.

Hoffmanco International Oy on suomalainen laskentapohjaisen työkykyjohtamisen asiantuntijaorganisaatio, jonka asiakkaita ovat suuret ja keskisuuret yritykset, joilla on täysi työnantajavastuu henkilöstönsä työkyvyttömyys- ja tapaturmaeläkkeistä. Hoffmancon tavoitteena on auttaa yrityksiä hallitsemaan henkilöstönsä työkyvyn alenemisesta aiheutuvia riskejä ja kustannuksia sekä investoimaan henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseen niin, että investoinneilla saavutetaan paras mahdollinen sijoitetun pääoman tuotto. Hoffmancon toiminta perustuu pitkäjänteiseen, suomalaisessa konepajateollisuudessa kehitettyyn työkyvyn ohjausmalliin.

2.4 Insinööriyön rakenne sekä tutkimusmenetelmät

Tämä insinööriyö koostuu viidestä eri osiosta, joita ovat johdanto, teoria, tutkimus, johtopäätökset ja yhteenveto. Johdanto keskittyy yleiskuvan antamiseen tutkimusongelmasta, toimialueesta, jossa tutkimusongelma ilmenee sekä tulevaisuuden uhkakuvista toimialueella.

Teoriaosiossa selvitetään, mitkä eri toimijat vaikuttavat työnantajien työkykyjohtamisen tuloksiin sekä mitä työkyvyttömyydestä aiheutuneita kustannuksia kannattaa seurata ja mihin voidaan vaikuttaa.

Tutkimusosiossa esitellään Health Due Diligence® -prosessi ja yhtenä sen osana tässä insinööriyössä määritelty benchmarking-järjestelmä. Tavoitteena on osoittaa, kuinka sen avulla pystytään tunnistamaan työnantajien lakisääteiset työnantajakustannukset ja niiden mahdollinen säästöpotentiaali.

Johtopäätöksissä pohditaan, miten mahdolliset muutokset strategiassa ja toimintatavoissa vaikuttavat yrityksen toimintaan ja mitä muutoksen aikaansaaminen vaatii eri organisaatiotasoilta.

Yhteenvedossa käydään läpi tehty työ ja sen mahdollisia vaikutuksia Suomen kansanterveyden haasteisiin ja kasvaviin työeläkekustannuksiin.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena. Tutkimusongelman määrittämisen jälkeen tässä insinööriyössä tutustuttiin tutkimusongelman taustoihin ja muodostumisen syihin, joita esitellään teoriaosuudessa. Tutkimuskysymys ohjasi tutkimaan työnantajien lakisääteisten kustannusten kustannusrakennetta ja kustannusten määräytymisperusteita. Tutkimusosuudessa esitellään HDD-prosessia ja siinä kerättyä tietoa. Tutkimuskysymykseen pyrittiin löytämään vastaus määrittelemällä mittarit, joita testattiin tässä työssä määritellyllä benchmarking-järjestelmällä. Tutkimuksessa mitattiin case-yrityksen todellisia HDD-prosessin tuottamia lukuja ja niille toteutettiin benchmarking-analyysi. Raportointi tehtiin benchmarking-järjestelmän tuottamilla kuvilla, jotka havainnollistavat epäjatkuvuuskohdat ja kustannusvuodot.

Tässä insinööriyössä tehtyä tutkimusta ja tutkimuksessa saavutettuja tuloksia on esitelty kahdessa liitteessä, jotka on tarkoitettu vain työn tilaajan Hoffmanco International Oy:n käyttöön.

3 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritysten kannalta on erittäin tärkeää oppia ymmärtämään henkilöstön työkyvyn aiheuttamia kustannuksia ja niiden muodostumisperiaatteita. Tässä insinööriyössä esitelty HDD-prosessi on yksi työkalu yritykselle päästä alkuun määriteltäessä yrityksen työkykystrategiaa. Strategian luomisen edellytyksenä on tuntea tarkasti yrityksen kustannusrakenne sekä niitä tukevat prosessit ja käytännöt. HDD-prosessin osana tehtävä benchmarking-analyysi auttaa yritystä sijoittamaan oman työkykyjohtamisen tehokkuuden muihin toimialalla toimiviin yrityksiin nähden. Vertailu toimialan keskiarvoihin ja parhaisiin toimijoihin mahdollistaa realististen tavoitteiden asettamisen, joka on ehdottoman tärkeää työkykystrategian onnistumisen kannalta. Tavoitteiden asettaminen on yrityksen ylimmän johdon tehtävä. Johdon sitoutuminen työkykystrategiaan on ainoa keino saada suuri organisaatio muuttamaan toimintapojaan.

Strategian jalkauttaminen vaatii uusien prosessien määrittämistä sekä vanhojen prosessien tehostamista tukemaan luotua työkykystrategiaa. Riippuen yrityksestä muutos voi olla hyvinkin merkittävä eri organisaatiotasojen ja sidosryhmien kannalta. Tästä syystä viestintä on avainasemassa muutoksen onnistumisen kannalta. Johdon on pidettävä huoli siitä, että jokainen työntekijä tietää, mihin ollaan menossa ja minkä takia. Kyse on muutosjohtamisesta, josta viime kädessä on vastuussa toimitusjohtaja. Yritykseen olisi hyvä luoda muutoksen jalkauttamisesta vastaava työryhmä, joka nauttii toimitusjohtajan täyttä luottamusta. Jokaisen ryhmän jäsenen pitää ymmärtää asetetun työkykystrategian taustat ja miksi muutosta ollaan tekemässä. Sidosryhmien kanssa toimiessa on tärkeää osata vaatia muutosta myös heiltä.

Henkilöstön työkykyä tukevien prosessien tehostaminen ei eroa tuotannon prosessien tehostamisesta mitenkään, molemmissa yritetään parantaa pitkän tähtäimen tuottavuutta. Henkilöstön aiheuttamiin vältettävissä oleviin kustannuksiin on kiinnitetty enemmän huomiota, koska henkilöstökulut ovat kasvaneet ja yritykset ovat ymmärtäneet, että niiden hallinta on mahdollista. Tässä insinööriyössä esitellyn työkyvyn hallinta -ajattelumallin mukaisesti voidaan todeta, ettei henkilöstön irtisanominen suurtyönantajien kannalta ole välttämättä aina kaikista kustannustehokkain ratkaisu.

4 YHTEENVETO

Tässä insinöörityössä on käsitelty Suomen työikäisen väestön työhyvinvoinnin tulevaisuuden haasteista. Suomen ikääntyvä väestö, eliniän odotuksen nousu, lisääntyvät mielenterveysongelmat sekä muut kansanterveyteen liittyvät ongelmat ovat kohottaneet Suomen työeläkemenoa merkittävästi ja kustannusten odotetaan kohoavan jatkuvasti vielä seuraavan 15 vuoden ajan. Kustannusten nousu ja työkyvyn heikkeneminen on alkanut vaikuttaa kilpailukykyyn niin kansallisesti kuin yksityisen sektorin yritysten osalta. Työnantajat ja yhteiskunnan päättäjät ovat ryhtyneet miettimään, miten työkyvyn heikkenemisestä aiheutuvia kustannuksia voitaisiin hallita.

Työkyvyn heikkenemisen aiheuttamien kustannuksien hallitsemiseksi täytyy ymmärtää, mistä kustannukset koostuvat ja mitkä ovat niiden muodostumiseen johtaneet syyt. Työkykyyn liitetään usein työhyvinvointi, terveys ja työn ulkopuolinen yhteisö. Työn ulkopuolelle työnantajalla on hyvin pienet mahdollisuudet vaikuttaa, joten siihen ei kannata kiinnittää huomiota tehokkaan laskentapohjaisen työkykyjohtamisen näkökulmasta. Työhyvinvointiohjelmiä käytetään ja on käytetty yrityksissä suhteellisen paljonkin. Työhyvinvointiohjelmien ongelma on se, ettei niiden aikaansaamia tuloksia voida mitata eikä määritellä luotettavasti. Tässä insinöörityössä käsiteltävän laskentapohjaisen työkykyjohtamismallin ideana on keskittyä henkilöstön fyysiseen terveyteen ja siihen liittyvien työnantajakustannusten seuraamiseen ja mittaamiseen. Seurattavia lakisääteisiä työnantajakustannuksia ovat sairauspoissaolokustannukset, TyEL-maksun työkyvyttömyysosa sekä tapaturmahoidon kustannukset. Näitä kaikkia voidaan ehkäistä hyvällä ja tehokkaalla työterveyshuollolla.

Laskentapohjaisen työkykyjohtamisen ja tehokkaan työterveyshuollon hallinnan vaikutus yrityksen kilpailukykyyn on merkittävä. Lyhyet toistuvat sairauspoissaolot voivat johtua hoitamattomista sairauksista, kuten masennuksesta tai diabeteksestä. Poissaolot aiheuttavat vajetta prosessien resursseihin, mikä vaikuttaa yrityksen tuottamaan laatuun. Toisaalta palkkaamalla korvaavia resursseja laatu paranee, mutta kustannustehokkuus kärsii. Parantamalla työterveyshuollon tehokkuutta voidaan lyhentää sairauslomia ja pienentää niiden määrää, joilla on suoraan positiivinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn.

Työterveyshuollon rooli työkykyjohtamisen näkökulmasta on hyvin ratkaiseva. Työterveyshuollon palvelun tuottajat täytyy saada sitoutumaan hoidon onnistumiseen eikä vain hoitamaan yksittäisiä potilaskonsultaatioita. Yritys voi onnistua saamaan ohjausvaikutuksen henkilöstön työkyvystä yritykselle itselleen seuraamalla henkilöstönsä sairastuvuutta yksilötasolla. Jos yrityksessä tiedetään henkilöstön työkyvystä ja yksittäisten henkilöiden terveydentilasta voi yritys kyseenalaistaa työterveyshuollon toiminnan tehokkuuden ja vaatia parempaa tulosta. Suomen suurimmat työterveyshuoltopalveluiden tuottajat ovat pääosin ulkomaisten pääomasijoittajien omistuksessa, joten liiketoiminnan tekeminen ja voittojen maksimoiminen on siellä päätavoite. Toimintaa on vaikea muuttaa ilman vääntöapua, mutta yleisen ymmärryksen leviäminen yrityksissä saa aikaan tarvittavan vääntömomentin työterveyshuoltopalveluiden tuottajien palvelukonseptien muuttamiseksi.

Tämän insinööriyön tarkoitus on määrittää, kuinka työnantaja voi tunnistaa kustannusvuodot omassa työkykyjohtamisessaan ja mahdollisen säästöpotentiaalin lakisääteisissä työnantajakustannuksissa. Insinööriyössä esitelty HDD-prosessi tarjoaa työnantajalle validoidun tiedonkeräysmenetelmän, jonka perusteella tehdään toimenpide-ehdotukset henkilöstön työkyvyn hallitsemiseksi. Tärkeä osa HDD-prosessia on analysoida kerättyä tietoa ja jallistaa työnantajalle havainnollistava esitys yrityksen nykyisen työkyvyjohtamisen tuloksena syntyneestä kustannusrakenteesta ja miten se sijoittuu vertailussa muihin toimialalla toimiviin yrityksiin. HDD-analyysin pohjalta yritys voi luoda faktoihin ja realistisiin tavoitteisiin perustuvan työkykystrategian, johon koko organisaatio tulee sitouttaa lähtien ylimmästä johdosta.

Yrityksillä on mahdollisuuksia vaikuttaa kohonneisiin lakisääteisiin työnantajakustannuksiin, kun ymmärrys työkykyjohtamisen tärkeydestä leviää. Työikäisen väestön vanhentuessa ja suurten ikäluokkien eläköityessä seuraa van kymmenen vuoden aikana yritysten on hyvä valmistautua ja tehostaa prosessejaan ja työterveyshuoltonsa toimintaa, jotta työntekijät saadaan pidettyä työssä vanhuuseläkkeeseen saakka. Yrityksen henkilöstövastuilla tulee olemaan suuri merkitys tulevaisuuden kilpailukykyyn ja yrityksen arvoon.

VIITELUETTELO

- Ahonen, G 2009: Investoinnit työhyvinvointiin näkyvät tuloksessa [verkkodokumentti, viitattu 04.11.2009.] Saatavissa: http://www.metalliliitto.fi/portal/suomi/ahjo_verkkolehti.
- Csikszentmihalyi M. 1997: Finding Flow, The Psychology of Engagement with Everyday Life. Basic Books.
- Diacor 2009: Diacor terveystalvelut Oy:n tilinpäätös 2008.
- Eden 2009: Presenteismi – paikalla, mutta poissa [verkkodokumentti, viitattu 04.11.2009] Saatavissa: <http://www.edensprings.fi/presenteismi,fi,6,10.html>.
- EK 2008: Työaikakatsaus 2008 [verkkodokumentti, viitattu 04.11.2009.] Saatavissa: http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/tyoaikakatsaus_2008.pdf.
- Eläketurvakeskus 2006: Eläkkeiden rahoituksen periaatteita ja kansainvälistä vertailua [verkkodokumentti, viitattu 04.11.2009.] Saatavissa: <http://www.etk.fi/Binary.aspx?Section=41899&Item=61559>.
- Eläketurvakeskus 2009: Katsaus eläketurvaan vuonna 2008. Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja 5/2009.
- Harald, K. 1997: Liikuntaharrastukset ja työkyky rakennusviraston työntekijöillä. Helsingin kaupungin tietokeskuksen muistioita 1997/5.
- Ilmarinen, J 2006: Työkykyyn vaikuttavat tekijät [verkkodokumentti, viitattu 11.10.2009.] Saatavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Tyokyky/>
- Kansanterveyslaitos 2001: Terveys2000 -tutkimus.
- Mehiläinen 2009: Mehiläinen-konsernin tilinpäätös 2008.
- MTV3 uutiset 2009: Nuoret pelkäävät työkykynsä menettämistä [verkkodokumentti viitattu 04.11.2009.] Saatavissa: <http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/arkistot/kotimaa/2009/10/978611>.
- Otala, L – Ahonen, G 2005: Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOY: Helsinki.
- Peltonen, M 2009: Eläköitymisikä kääntyi uudelleen laskuun [verkkodokumentti, viitattu 04.11.2009.] Saatavissa: http://www.metalliliitto.fi/portal/suomi/ahjo_verkkolehti.
- Porter, M. E – Teisberg, E. 2006: Redefining health care: Creating competition based on results. Boston: Harvard Business school press.
- Suomen terveysministeriö 2009: Masennus työelämän näkökulmasta [verkkodokumentti, viitattu 04.11.2009.] Saatavissa: http://www.tartumasennukseen.fi/c/document_library/get_file?folderId=380045&name=DLFE-9634.pdf.
- Taimela, A – Malmivaara, A – Justén, S – Läärä, E – Sintonen, H – Tiekso, J – Aro, T 2008: The effectiveness of two occupational health intervention programs in reducing sickness absence among employees at risk. Two randomized cont-

rolled trials. [verkkodokumentti, viitattu 04.11.2009] Saatavissa:
<http://oem.bmj.com/cgi/content/abstract/oem.2007.032706v1#otherarticles>.

Tapiola 2009: Hoffmanco International Oy:n sisäinen koulutus 13.04.2009. Keskinäinen vakuutusyhtiö Tapiola.

Terveystalo 2009: Suomen terveystalo Oy:n tilinpäätös 2008.

Tilastokeskus 2009: Suomalukuina: väestö [verkkodokumentti, viitattu 04.11.2009.] Saatavilla:
http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#Vaestorakenn.

Tola, S 2008: Työeläkekuntoutus – kenelle ja mitä? Työeläkevakuutusyhtiö Varman raportti.

TyEL 2007: Työntekijän eläkelaki.

Työeläke.fi 2009: Turva työkyvyn ehtyessä [verkkodokumentti, viitattu 04.11.2009.] Saatavissa: <http://www.työeläke.fi>.

Työterveyshuoltolaki 2001.

Veritas 2007: Eläkevakuutusosakeyhtiö Veritaksen tilinpäätös 2006. Saatavissa:
<http://www.veritas.fi/vuosikertomus2006>.

Vänni, K 2007: Läsnaolokustannukset – uusi tapa tunnistaa tuotannon piilokustannuksia [verkkodokumentti, viitattu 04.11.2009] Saatavissa:
<http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/2625407D-954F-40E3-9E83-93EBEA1D6192/0/V%C3%A4nn>

