



Euroopan unionin rahoittama –
NextGenerationEU



Suomen kestävän kasvun ohjelma

Kestävää työelämää -hanke

Loppuraportti

Mielenterveys ja työkyky työllisyyden ja tuottavuuden edellytyksenä
31.03.2025



Asiakirjan tiedot

Asiakirja sisältää loppuraportin seuraavien projektien osalta (projektien nimet ja numerot sopimusliitteessä)	Julkisen sektorin työkykyhanke "Kestävää työelämää"		
Pilari ja investointi, jota loppuraportti koskee	Pilari 3 P3C1I1 – Työkyvyn, tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen		
Sopimuksen Vahva-nro (VN/xxxx/2022)	VN/13810/2022		
Sopimustoimija-organisaatio	Keva		
Laatija / yhteyshenkilö	Hankejohtaja Maija Träskelin	Yhteystiedot (pnro ja sposti)	puh. +358 40 146 7879 maija.traskelin@keva.fi

Sisällys

1. Tiivistelmä hankkeen tuloksista	4
2. Hankkeen tausta	6
3. Hankkeen tavoitteet	7
4. Toimeenpano	8
5. Osaprojektien tuotokset ja tulokset	10
6. Tulosten hyödyntäminen ja levittäminen	21
7. Jatkotoimia ja tarpeita	22
Liite.....	23
Lähteet.....	23

1. Tiivistelmä hankkeen tuloksista

Kestävää työelämää -hankkeessa kehitettiin palveluita, toimintamalleja ja työvälineitä tukemaan julkisen alan työntekijöiden työkykyä ja vähentämään työkyvyttömyysriskejä. Hankkeen tuotokset tulevat koko julkisen alan hyödynnettäviksi osana Kevan palveluita.

Hankkeen tuotokset auttavat

- ennakoimaan työkyvyttömyysriskejä aiempaa varhemmassa vaiheessa
- saamaan ajantasaisempaa tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista ja kuormituksesta
- vahvistamaan työkykyjohtamisen osaamista ja työurasuunnittelua organisaatioissa
- rakentamaan entistä vaikuttavampaa työterveysyhteistyötä.

Digitaaliset työvälineet työkyvyttömyysriskin ennakointiin

Työkyvyttömyysriskiennuste tuottaa tilannekuvaa henkilöstöryhmien työkyvyttömyysriskistä ja auttaa suuntaamaan varhaisen vaikuttamisen toimia sekä arvioimaan työkyvyttömyyden ehkäisemisen kustannushyötyjä.

Pulssi-palvelu

Vaivaton ja nopea kyselypalvelu tuottaa reaaliaikaista tietoa työyhteisön vireestä ja aktivoi koko henkilöstöä osallistumaan työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tietoa masennusriskin ennakointiin ja arkijohtamisen tueksi

Masentuneen työhön paluun tukemiseen on haettu keinoja ja esihenkilöille tuotettu materiaaleja masennuksen ennakointiin.

Kestävä ura -sovellus

Julkisen alan työntekijöille suunnattu maksuton puhelinsovellus on kehitetty työnantajan ennakoivan työkykyjohtamisen tueksi. Se tarjoaa innostavia keinoja vaikuttaa omaan työkykyyn, työn mielekkyyteen ja työuraan.

Työurasuunnittelun keinoja

Projektissa vahvistettiin työurajohtamisen keinovalikoimaa ja havaittiin, että osaamisesta, oppimisesta ja motivaatiosta keskusteleminen tukee työkykyä ja parantaa työtyytyväisyyttä.

Työkykyjohtamisen osaamisen kehittäminen

Monipuoliset materiaalit ja koulutuskonseptit kehittävät esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaamista ja aktivoivat työyhteisöjä tukemaan työkykyä.

Työterveysyhteistyön kehittäminen

Ennaltaehkäisevän ja kumppanuuteen perustuvan työterveysyhteistyön tueksi on koottu hyviä käytäntöjä ja uusia työkaluja.

Tutkimukset hankkeessa

Uutta tutkimustietoa työkyvyn tukemiseen on tuotettu muun muassa työkykyjohtamisen käytännöistä, esihenkilöiden osaamisesta, sairauspoissaolojen kehityksestä ja kustannuksista sekä henkilöstön vaihtuvuuden tekijöistä.

Työkykyjohtamisen kehittämisverkostot hankkeessa

Julkisen alan organisaatioiden kanssa on opittu yhdessä, vaihdettu hyviä käytäntöjä ja kehitetty uudenlaista verkosto- ja tapahtumakonseptia.



Lue lisää: www.keva.fi/kestavaatyolamaa



Hankkeessa oli mukana 34 julkisen alan pilottiorganisaatiota seuraavista kohderyhmistä:

- sosiaali- ja terveysalan henkilöstö ml. uusille hyvinvointialueille siirtyvä henkilöstö (yhteensä 14 hyvinvointialuetta)
- opetusalan henkilöstö varhaiskasvatuksen, perusopetuksen ja toisen asteen koulutuksessa (yhteensä 15 kunta-alan organisaatiota)
- valtion turvallisuusalan henkilöstö (yhteensä 5 organisaatiota)

Pilottiorganisaatioiden yhteenlaskettu henkilöstön määrä oli 236 921. Se on 32,19 prosenttia kaikista Kevan vakuutetuista, joihin kuuluvat kaikki julkisen alan työnantajat. Pilottiorganisaatioiden yhteenlaskettu palkkasumma oli 9 140 140 748 euroa.

Lisäksi mukana hankkeessa oli kirkon työnantajia, joiden osalta projekti toteutettiin verkostomaisena toimintana.

Kehitystyötä on tehty hankkeessa tiiviissä yhteistyössä julkisen alan työnantajien kanssa. **Pilottiorganisaatiot ovat olleet hyvin tyytyväisiä hankkeen toimenpiteisiin kautta hankkeen: niiden antama NPS-suositteluluku koko hankeajalta on 86,5.**

Hankkeen tapahtumiin ja verkostoihin **osallistui koko hankeaikana yhteensä 3 566 henkilöä**, joista 2 253 vahvisti osallistumisensa virallisella lomakkeella. **Hankeaikana tavoitimme yhteensä 855 julkisen alan työpaikkaa** yhteiskehittämään, oppimaan ja tutustumaan hankkeessa kehitettyihin tuotoksiin. Hankkeen tapahtumiin ja verkostoihin osallistuneet ovat olleet hyvin tyytyväisiä tilaisuuksiin, sillä NPS on keskimäärin 77,5.

Hankkeessa kehitetyt uudet palvelut ja työvälineet ovat jatkossa kaikkien julkisen alan työpaikkojen saatavilla osana Kevan tarjoamia palveluita. Keva jatkaa uusien työvälineiden levittämistä, käyttöönoton tukemista ja parhaiden käytäntöjen jakamista sekä tarpeen mukaan uusien palveluiden jatkokehittämistä myös hankkeen jälkeen.

2. Hankkeen tausta

Julkisen sektorin työ ja henkilöstö ovat viime aikoina olleet monien muutosten ja haasteiden kourissa. Kestävää työelämää -hankkeen käynnistämisen taustalla oli huoli työkyvyttömyysriskien kasvusta julkisella alalla. Samaan aikaan myös pula osaavasta henkilöstöstä haastoi ja paikoitellen jopa kriisiytti monen organisaation toimintaa koko yhteiskunnan kannalta kriittisillä aloilla.

Mielenterveyden häiriöiden, erityisesti masennuksen ja toistuvan masennuksen, osuus työkyvyttömyyseläkkeiden sairauserusteissa oli kasvanut. Riskialoina korostuivat sosiaali- ja opetusala, joissa mielenterveyden häiriöiden alkavuus on selvästi suurempi kuin tuki- ja liikuntaelinsairauksien.

Kestävää työelämää -hanke käynnistettiin koronapandemian jälkimainingeissa, sillä arvioimme riskinä olevan, että koronakriisi kasvattaa edelleen mielenterveyspohjaisia työkyvyttömyysriskejä sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä. Kuormitusta on ollut kunta-alalla erityisesti sosiaali- ja terveysaloilla sekä opetusaloilla, joilla mielenterveysperustaiset työkyvyttömyysriskit ovat olleet kasvussa jo ennen koronakriisiä. Myös eräät valtion turvallisuuteen liittyvät alat ovat olleet koronakriisin aikana suuren työpaineen alla.

Kestävää työelämää -hankkeen tavoite oli auttaa julkisen alan työnantajia selviytymään ja palautumaan koronapandemiasta ja työkyvyttömyysriskien kasvusta. Hanke kohdistui ensisijaisesti sosiaali- ja terveysalalle, opetusalalle (varhaiskasvatukseen) sekä valtion turvallisuusaloille, joiden henkilöstö oli korona-aikana ollut erityisen työpaineen alla ja joiden työkyvyttömyysriskiä olivat nostaneet monet kuormitustekijät jo ennen koronaa.

Kestävää työelämää -hanke on ollut osa Suomen kestävän kasvun ohjelmaa. Mielenterveys ja työkyky työllisyyden ja tuottavuuden edellytyksenä -investoinnin tavoite on ollut vahvistaa mielenterveyttä ja työkykyä työelämässä. Toimenpiteiden tavoite on muuttaa toimintakulttuuria siten, että painotetaan ennaltaehkäisevää työkyvyn tukea jo syntyneiden ongelmien ratkomisen sijaan.

Kestävää työelämää -hankkeessa olemme osaltamme kehittäneet entistä vaikuttavampia työvälineitä ja toimintamalleja työkykyjohtamisen tueksi. Nämä keinot ovat keskeisiä myös mielen hyvinvoinnin vahvistamisessa työpaikoilla. Mielenterveyshaasteet vaikuttavat olennaisesti työkykyyn, joten myös ne ovat työkykyhaasteita eikä mielenterveyden tukeminen työpaikoilla ole muusta työkykyjohtamisesta erillistä toimintaa. Siksi myös mielenterveysnäkökulma on ollut vahvasti läsnä jokaisessa hankkeen osaprojektissa.

3. Hankkeen tavoitteet

Kestävää työelämää oli vuosina 2022–2024 toteutettu julkisen alan työkykyhanke, jonka tavoite oli vahvistaa julkisen alan työntekijöiden työkykyä sekä auttaa julkisen alan organisaatioita palautumaan koronapandemiasta ja työkyvyttömyysriskien kasvusta.

Hankkeessa kehitettiin entistä parempia välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Kehittämistyötä ja muutosta tehtiin yhdessä julkisen alan työnantajien kanssa.

Hankkeen välittöminä hyötyinä syntyi uusia työvälineitä, toimintamalleja, palveluja, tutkimustietoa ja yhteistyöverkostoja, joiden avulla vaikutetaan henkilöstön työkykyyn julkisella alalla lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

4. Toimeenpano

Kestävää työelämää -hanke oli Kevan luotsaama julkisen alan työkykyhanke. Hanke kattoi Kevan eläkevakuutettujen kentästä, kunta-alan, hyvinvointialueet, valtion ja evankelis-luterilaisen kirkon.

Hanke kohdistui ensisijaisesti niille aloille, joiden henkilöstö oli korona-aikana ollut erityisen työpaineen alla ja joiden työkyvyttömyysriskiä olivat lisänneet monet kuormitustekijät jo ennen koronaa.

Hankkeessa oli mukana 34 julkisen alan pilottiorganisaatiota seuraavista kohderyhmistä:

- sosiaali- ja terveystalouden henkilöstö ml. uusille hyvinvointialueille siirtyvä henkilöstö (yhteensä 14 hyvinvointialuetta)
- opetusalan henkilöstö varhaiskasvatukseen, perusopetuksen ja toisen asteen koulutuksessa (yhteensä 15 kunta-alan organisaatiota)
- valtion turvallisuusalan henkilöstö (yhteensä 5 organisaatiota)

Pilottiorganisaatioiden yhteenlaskettu henkilöstön määrä oli 236 921. Se on 32,19 prosenttia kaikista Kevan vakuutetuista, joihin kuuluvat kaikki julkisen alan työnantajat. Pilottiorganisaatioiden yhteenlaskettu palkkasumma oli 9 140 140 748 euroa.

Lisäksi mukana hankkeessa oli kirkon työnantajia, joiden osalta projekti toteutettiin verkostomaisena toimintana.

Hankkeeseen osallistuvia julkisen alan työnantajia alettiin rekrytoida kumppaneiksi hankkeen pilotteihin elo-syyskuussa 2022. Hankkeen toteuttamiseksi tarvittavan henkilöstön eli projektipäälliköiden rekrytointi käynnistettiin myös syksyllä 2022. Yhteensä hankkeeseen on rekrytoitu 5,5 henkilötyövuotta. Lisäksi olemme tehneet Kevan sisäistä organisoitumista hankkeen projektien ympärille.

Kestävä työelämää -hankkeen hankeryhmä starttasi täydellä kokoonpanolla marraskuussa 2022. Hankkeen projektipäälliköt käynnistivät projektisuunnitelmien tarkentamisen ja konkretisoimisen, kuten pilottien aikataulutuksen ja etenemisen asiakkaiden kanssa. Työtä tehtiin tiiviissä yhteistyössä Kevan asiakaspäälliköiden, palveluryhmien sekä julkisen alan työnantajien kanssa.

Raportointi hankkeesta

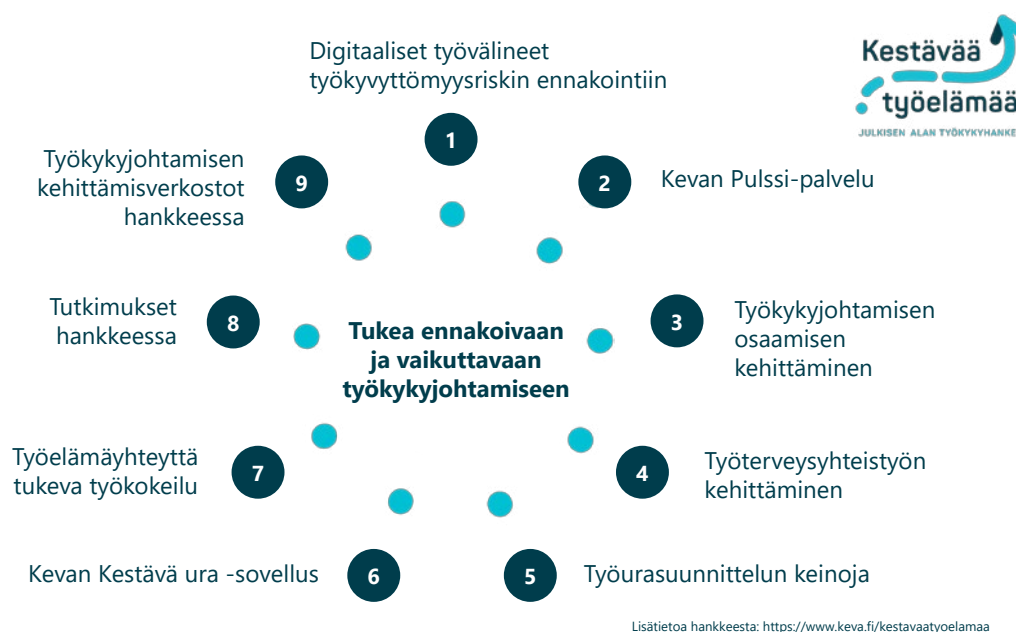
Projektipäälliköt ovat raportoineet etenemisestä hankejohtajalle kvartaaleittain. Hankeryhmä on kokoontunut viikoittain, minkä lisäksi kerran kuussa on kokoontunut laajennettu hankeryhmä, johon on kutsuttu Kevasta hankkeelle keskeisiä tahoja, kuten viestinnän edustus.

Hankkeesta on raportoitu säännöllisesti ja sovitulla tavalla. Hankkeen operatiivisena ohjausryhmänä on toiminut Kevan Työnantaja ja työkyky-toiminnon johtoryhmä, jolle hankejohtaja on raportoinut hankkeen etenemisestä säännöllisesti kvartaaleittain. Lisäksi hankkeesta on raportoitu Kevan johtoryhmälle ja hankkeen valvovalle taholle kaksi kertaa vuodessa. Hankkeelle muodostettiin myös strategisen tason ohjausryhmä, johon kutsuttiin edustajat hankkeeseen osallistuvista pilottiorganisaatioista. Strateginen ohjausryhmä on kokoontunut kaksi kertaa vuodessa.

Hanke kytkeytyy osaksi Suomen Kestävän kasvun ohjelmaa, joten se on ollut velvollinen noudattamaan ohjelmalle asetettuja raportointivaatimuksia. Vaatimukset ja ohjeet täydentyivät monilta osin vuoden 2023 aikana, ja hankkeemme mukautui niihin. Rakensimme kesän 2023 aikana hankkeeseen osallistuvien tahojen todentamiseen ja raportointiin liittyvät käytännöt ja prosessit. Osallistuvien työpaikkojen määrän olemme raportoineet säännöllisesti yhteiseen hankesalkkuun.

5. Osaprojektien tuotokset ja tulokset

Kestävää työelämää -hanke jakautui useisiin osaprojekteihin, jotka toteutettiin yhdessä hankkeeseen osallistuvien julkisen alan työnantajien kanssa. Kaikki hankkeen osaprojektit vastasivat hankkeelle asetettuihin laajempiin tavoitteisiin. Yhdessä osaprojektit muodostavat laajan kokonaisuuden työvälineitä ennakoivan ja vaikuttavan työkykyjohtamisen tueksi.



Hankkeen yhdeksästä osaprojektista seitsemän oli palvelukehityksen pilottiprojekteja, joita veimme eteenpäin yhdessä julkisen alan työnantajien kanssa. Jokaisesta näistä syntyi uutta ja konkreettista palvelua, työvälinettä tai toimintamallia koko julkisen alan työnantajien hyödynnettäväksi. Lisäksi hankkeen tutkimukset ja verkostotoiminta tukivat hanketta kokonaisuudessaan koko hankkeen ajan.

Hankkeessa on tuotettu työvälineitä, jotka vahvistavat tiedolla johtamisen perustaa ja auttavat ennakoimaan työkyvyttömyysriskejä. Lisäksi hankkeessa on tuotettu useita uusia työvälineitä ja toimintamalleja, joiden avulla voidaan kehittää työkykyjohtamista ja vahvistaa työkyvyn tukea. Työvälineitä on tuotettu laajasti eri kohderyhmille: niin johdolle, esihenkilöille, työyhteisöille, työterveysyhteistyöhön kuin työntekijöiden tueksi.

Seuraavassa on kuvattu lyhyesti jokaisen hankkeen osaprojektin tuotoksia. Hankkeen ja osaprojektien saavuttamista vaikutuksista on koostettu oma raporttinsa, joka on tämän loppuraportin liitteenä (ks. LIITE 1).

Digitaaliset työvälineet työkyvyttömyysriskin ennakointiin

Työkyvyttömyysriskiennuste on Kevan työnantajan verkkopalvelussa tarjottava PowerBI-pohjainen digitaalinen työväline organisaation työkyvyttömyysriskiennusteen tarkasteluun. Työväline tuottaa tilannekuvaa henkilöstöryhmien työkyvyttömyysriskistä ja auttaa suuntaamaan varhaisen vaikuttamisen toimia sekä arvioimaan työkyvyttömyyden ehkäisemisen kustannushyötyjä.

Kun organisaatio sisällyttää työkyvyttömyysriskiennusteen osaksi strategista työkykyjohtamista ja tiedolla johtamista, se vahvistaa mahdollisuuksiaan ja edellytyksiään vaikuttaa työkyvyttömyysriskin toteutumiseen ennakoinnin ja ennaltaehkäisyn kautta. Ennustetiedon lisääminen työkykyjohtamiseen helpottaa huomion ja toimenpiteiden kohdentamista riskialttein piiriin ryhmiin, avaa uusia mahdollisuuksia yhteiseen keskusteluun ratkaisujen löytämiseksi sekä kirittää panostamista ennaltaehkäisevään toimintaan.

Loppukyselyiden perusteella työkyvyttömyysriskiennuste on saatu pilottiorganisaatioissa liitettyksi hyvin osaksi strategista työkykyjohtamista ja organisaatioiden muita tärkeitä tietolähteitä. Pilottiorganisaatiot kokivat ennusteen auttavan työkyvyttömyysriskien ennakoinnissa, ja kaikki aikovat hyödyntää sitä myös tulevaisuudessa.

Työnantajan toiminnanohjaus -projekti

Projektissa kehitettiin työntekijäkokemuksen mittaamisen Pulssi-palvelu, joka tarjoaa ajantasaisen tilannekuvan työntekijöiden kokemasta hyvinvoinnista sekä oppisisältöjä arjen johtamistyön tueksi. Palvelu tukee ennakoivaa työkykyjohtamista ja täydentää organisaation työkykyjohtamisen palveluita ja mittaristoa.

Pulssin hyödyt ovat erityisesti siinä, että aiempaa herkempi työntekijäkokemusdata parantaa yksikötason työhyvinvoinnin tilannekuvan muodostamista sekä työkykyä tukevien toimien ja palveluohjauksen kohdentamista myös organisaatiotasolla. Riskien ennakointi- ja reagointiherkkyys sekä toimenpiteiden seuranta ja vaikuttavuuden arviointi paranevat, kun toimenpiteitä ja resursseja voidaan kohdentaa tarkemmin. Parhaimmillaan yksilölle kohdistettu tuki aikaistuu, mikä tekee toimenpiteistä vaikuttavampia.

Pulssin vaikuttavuutta – asiakasarvoa – arvioivat ensisijaisesti pilotointiin osallistuneet lähijohtajat.

Arvioinnin pääteemat ja tulokset:

Helppokäyttöisyys ja saavutettavuus: 100 % arvioi palvelun helpoksi käyttää (tekninen toteutus)

Työyhteisöjen tilannekuva: 95 % koki palvelun parantavan työyhteisöjen tilannekuvaa (5 % = ei osaa sanoa)

Työhyvinvoinnista keskustelun lisääntyminen: 95 % koki Pulssin auttavan nostamaan säännöllisemmin työhyvinvoinnin ilmiötä yhteiseen keskusteluun (5 % = ei osaa sanoa)

Lisäarvo esihenkilötyössä: 95 % koki Pulssin tuovan lisäarvoa esihenkilötyöhön (5 % = ei osaa sanoa)

Työkykyjohtamisen osaamisen kehittäminen

Projektissa kehitettiin monipuolisia materiaaleja ja koulutuskonsepteja, jotka vahvistavat esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaamista ja aktivoivat työyhteisöjä tukemaan työkykyä.

Projektissa julkaistut oppisisällöt ja työkalut ovat saatavilla Kevan Oppimisympäristöstä:

1. Oppimisympäristön käyttöönotto
2. Oppimisympäristön hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä
3. Työhyvinvointikysely hyötykäyttöön -työpajakonsepti
4. Työhyvinvointikysely hyötykäyttöön -esihenkilön tukimateriaali
5. Oppimisympäristön hyödyntäminen yksikkökohtaisessa kehittämistyössä
6. Keskustelutyökalut
7. Oppimisympäristön hyödyntäminen – osaamisen kehittäminen
Oppimisympäristön avulla
8. Kestävä työyhteisö ja puheeksi ottamisen taito
9. Työkykyjohtamisen oppimismuotoilu -opas esihenkilön osaamisen
kehittämiseen
10. Työyhteisön työkyvyn tuen käytänteet
11. Työkykyjohtamisen itseopiskelupolku

Työnantajat ja erityisesti esihenkilöt ovat olleet hyvin tyytyväisiä työkaluihin ja kehittämiseen. Projektissa löydettiin keinoja kehittää esihenkilöiden osaamista tehokkaasti muun muassa digitaalisen oppimisen, case-oppimisen ja vertaistuen avulla. Esihenkilöitä kyettiin aktivoimaan puheeksi ottamisessa ja ylipäänsä työyhteisön keskusteluttamisessa työkykyteemoista. Konkreettiset työkalut olivat käytettyjä ja keräsivät myönteistä palautetta.

Kerättyjen osaamisen itsearvioiden perusteella osaaminen on parantunut. HR-yhteyshenkilöt ovat loppuarvioinnin perusteella olleet erittäin tyytyväisiä kehittämiseen ja lopputuotoksiin sekä halukkaita ottamaan lopputuotoksen käyttöön hankkeen jälkeen.

Lisäksi kirkon työnantajien kanssa toteutettiin verkostomaista toimintaa, jossa keskityttiin vahvistamaan työkykyosaamisen perustaa ja rakennettiin esihenkilöiden työkykyjohtamisen laaja oppimispolku. Oppimispolkua on kirkon sisäisten kehittäjien johdolla lähdetty levittämään laajasti seurakunnissa hankkeen jälkeen.

Työterveysyhteistyön kehittäminen

Ennaltaehkäisevän ja kumppanuuteen perustuvan työterveysyhteistyön tueksi on koottu hyviä käytäntöjä ja uusia työkaluja.

Työpajoissa ja sparrauksissa kertyneestä tiedosta ja kokemuksista sekä asiakkaiden tunnistamista ja kehittämistä hyvistä käytännöistä koottiin **Kevan Oppimisympäristöön diapaketteja**:

- diapaketti kilpailutuksen tueksi
- kilpailutuksesta useimmin kysytyt kysymykset
- työpaikkaselvitys
- työterveysneuvottelu
- parhaat käytännöt pilottiorganisaatioista, neljä yhden sivun tiivistelmää eri aiheista

Yhteistyössä Työterveyslaitoksen ja Koho Consultingin kanssa tuotettiin **Työterveysyhteistyön johtamisen työpohjat -kokonaisuus**, joka sisältää 14 työpohjaa neljästä aihealueesta hyödynnettäväksi työterveysyhteistyön johtamisessa ja suunnittelussa. Työpohjat sopivat käytettäväksi esimerkiksi ohjausryhmissä, perehdytyksessä tai erilaisissa työpajoissa.

Lisäksi projektissa rakennettiin **Työterveysyhteistyön arviointikysely**. Kysely tuo näkyväksi yhteistyön nykytilan, sen vahvuudet ja mahdolliset konkreettiset kehittämiskohteet. Kysely toteutetaan itsenäisesti Kevan kyselypalvelussa.

Pilottiorganisaatioille toteutetun loppukyselyn ja tilannekuvien perusteella organisaatioilla on monella työterveysyhteistyön osa-alueella aiempaa paremmat lähtökohdat kehittää toimintaa. Voidaan siis perustellusti olettaa, että tulevaisuudessa yhteistyö kehittyy vielä nykyisestä.

Projektin aikana yhteistyön koettiin kehittyneen ja toiminnan parantuneen monilla eri osa-alueilla, kuten toimintamallien kehittämisessä, toiminnan suunnitelmallisuudessa, avoimuudessa, roolien ja vastuiden selkeydessä sekä mittaroinnissa. Osaamisen katsottiin kehittyneen erityisesti kilpailutuksessa, tiedolla johtamisessa, raportoinnissa ja kustannustietoisuudessa. Lisäksi organisaatiot kokivat saaneensa rohkeutta ja konkreettisia neuvoja toimintasuunnitelmien laatimiseen.

Työurasuunnittelun keinoja

Projektissa vahvistettiin työurajohtamisen keinovalikoimaa ja havaittiin, että osaamisesta, oppimisesta ja motivaatiosta keskusteleminen tukee työkykyä ja lisää työtyytyväisyyttä.

Projektissa pilottiorganisaatiot kehittivät omia työurajohtamisen keinojaan. Pilottiorganisaatioiden omien projektien kehittämistyö tuotti Kevan oppimisympäristöön viisi uutta esimerkkiä julkisen alan organisaation työurajohtamista tukevista malleista. Lisäksi projektissa luotiin työpohjia, joita kaikki Kevan asiakasorganisaatiot voivat hyödyntää työurajohtamisen kehittämisen tukena.

Projektin aikana pilotoitiin myös työuravalmentajan palvelua. Valmennuksiin osallistuneita työntekijöitä oli 187. Pilotin aikana käytyihin 472 keskusteluun oltiin erittäin tyytyväisiä. Alku- ja loppukyselyjen erot osoittavat, että keskustelut vahvistivat työntekijöiden ammatillista itsetuntemusta. Keskustelujen avulla työntekijät tunnistivat paremmin omaa osaamistaan, vahvuuksiaan ja motivaatiotekijöitään sekä osasivat tehdä selkeitä työurasuunnitelmia. Heillä oli myös enemmän tietoa koulutus- ja työmahdollisuuksista. Lisäksi kokemus työtyytyväisyydestä parani.

Työuravalmentajapilotista on koostettu oma raporttinsa, jonka oppeja ja oivalluksia julkisen alan organisaatiot voivat hyödyntää, jos harkitsevat ulkopuolisen työuravalmentajan palvelua.

Kestävä ura -sovellus

Julkisen alan työntekijöille suunnattu maksuton puhelinsovellus on kehitetty tukemaan työnantajaa ennakoivassa työkykyjohtamisessa. Se tarjoaa työntekijälle innostavia keinoja vaikuttaa omaan työkykyyn, työn mielekkyyteen ja työuraan. Sovellus sisältää viisi oppimispolkua, jotka kattavat laajasti työkyvyn eri avaintekijöitä: Osaaminen ja oppiminen, Työn merkityksellisyys, Minä työyhteisössä, Fyysinen aktiivisuus ja ravinto sekä Vireystila ja palautuminen.

Työn tekemisen tavat ja työkyky kehittyvät toimijuuden vahvistumisen, aktiivisuuden ja osaamisen tunnistamisen kautta. Lisäksi HR ja esihenkilöt voivat hyödyntää sovelluksen materiaalia oman työkykyjohtamisen tukena ja esimerkiksi yhteisen keskustelun herättäjänä tiimipalaverissa.

Sovellusta pilotoitiin hankeaikana useiden organisaatioiden kanssa. Pilottidata viittaa siihen, että sovellus vastaa hyvin sille annettuihin tavoitteisiin. FORMS-kyselyn pohjalta yli puolet pilotoineista työntekijöistä koki oppimispolusta olleen heille hyötyä. Pilotoiduista oppimispoluista yhdistetyt vastaukset antavat viitteitä myös siitä, että oppimispolut ovat vahvistaneet työntekijöiden koettua fyysistä ja henkistä työkykyä (keskiarvojen nousu: 3,2 → 4,0 ja 3,4 → 4,0).

Kaikki pilotteihin osallistuneista HR-toimijoista ja esihenkilöistä kokivat, että organisaatio voisi hyödyntää valmista sovellusta työkykyjohtamisen tukena myös jatkossa.

Työelämäyhteyttä tukeva työkokeilu – tietoa masennusriskin ennakointiin ja arkijohtamisen tueksi

Projektissa haettiin keinoja tukea masentuneen työhön paluuta ja tuotettiin esihenkilöille materiaaleja masennuksen ennakointiin.

Masennus on merkittävä työkyvyttömyyttä aiheuttava sairausryhmä, joten pilotti ja projekti kohdentuivat koko hankkeen tavoitteen – työkyvyttömyysriskin vähentämisen – kannalta oleelliseen asiaan. Pilotin ja projektin tavoitteet kytkeytyivät osaksi hankkeen laajempia tavoitteita tuottamalla tutkittua tietoa masentuneiden työhön paluun tukemisesta ja tarjoamalla välineitä, jotka tukevat esihenkilöitä toimimaan ennakoivasti masennustilanteissa.

Työelämäyhteyttä tukeva työkokeilu -pilotti tuotti 51-sivuisen loppuraportin, joka julkaistiin kesäkuussa 2024. Julkaisu sisältää tietoa masennuksesta ja sen vaikutuksesta työssä jatkamiseen sekä tilastotietoja. Pilottiraporttiin on koottu keskeiset pilotista saadut opit. Raportista saa tietoa masennuksen erityispiirteistä, jotka tulisi ottaa huomioon työhön paluuta suunniteltaessa.

Pilotin aikana todettiin, että masentuneen työhön paluun tukeminen kuntoutustukivaiheessa on usein myöhäistä. Tästä syystä loppuvuodesta 2023 käynnistettiin projekti, jossa haluttiin löytää keinoja vaikuttaa tilanteeseen varhemmassa vaiheessa. Projektin keskeinen tavoite oli löytää työnantajien tarpeisiin vastaavia konkreettisia keinoja masennustilanteissa toimimiseen.

Projektin lopputuotteet rakennettiin palvelumuotoiluprosessin kautta yhdessä pilottiorganisaatioiden kanssa. Lopputuotteina projektissa syntyi Kevan Oppimisympäristöön ja Pulssi-palveluun uusia masennusaiheisia sisältöjä: videoita, äänitallenteita, toipumistarinoita ja Kysy asiantuntijalta -palsta. Projektin tuotokset tarjoavat esihenkilöille konkreettista tietoa ja ohjeita mielialaongelmien huomioimiseen omassa työssään. Lisäksi ne tarjoavat vertaistukea ja rohkaisevat toimimaan vaikeissa tilanteissa.

Pilotti nosti esiin masentuneen työhön paluun erityispiirteitä ja esteitä. Projekti onnistui huomioimaan pilottikokemukset ja kohdistamaan huomion kuntoutustukea varhempaan vaiheeseen. Projekti tuotti masennusaiheisia sisältöjä sekä masennusriskin ennakointiin että työhön paluun tukeen, ja siinä lähdettiin myös kokeilemaan uutta.

Tutkimukset hankkeessa

Kestävää työelämää -hankkeessa tuotettiin monipuolisesti tutkimustietoa työkyvyttömyysriskiin vaikuttavista tekijöistä ja siihen liittyvistä ajankohtaisista ilmiöistä julkisella alalla. Lisäksi tarkasteltiin sairauspoissaolojen kustannuksia yhteistyössä tutkimuskumppaneiden kanssa.

Tutkimusten kohderyhmään kuuluivat hankkeeseen osallistuneet organisaatiot, niiden esihenkilöt ja henkilöstö sekä Kevan vakuutetuista erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon, opetusalan, pelastustoimen sekä valtion turvallisuusalojen ja kirkon henkilöstö. Tutkimustulokset julkaistaan julkisen alan työpaikkojen hyödynnettäviksi.

Hankeaikana toteutettiin useita tutkimusprojekteja, jotka tukivat muun muassa hankkeen vaikutusten arviointia. Hankkeet toteutettiin osittain yhteistyössä muiden osahankkeiden sekä Kevan asiantuntijoiden kanssa, ja niissä tuotettua tietoa hyödynnettiin osahankkeiden toteuttamisessa sekä työvälineiden kehittämisessä. Lisäksi hankeaikana kehitettiin verkostotoimintaa ja laajennettiin hankkeen yhteiskehittämistä laajasti julkiselle alalle.

Tutkimushankkeet:

- Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisella alalla: henkilöstöjohdon ja esihenkilöiden näkemys
- Kuntoutustuelta takaisin työelämään – masentuneen työhön paluun tukeminen työkokeilun avulla
- Julkisen alan työhyvinvointi -tutkimuksen erillistarkastelut
- Rekisteritarkasteluja Kestävää työelämää -hankkeen työnantajien henkilöstöstä
- Sairauspoissaolojen kustannusten rakentuminen ja niihin vaikuttavat tekijät yhteistyössä Etlan kanssa
- Kunta- ja hyvinvointialojen henkilöstön vaihtuvuusriskin ennakointi yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa
- Sairauspoissaolojen kehitys eri ikä- ja ammattiryhmissä perustuen Kevan ja Kelan rekisteritietoihin

Uutta tutkimustietoa työkyvyn tukemiseen on tuotettu muun muassa työkykyjohtamisen käytännöistä, esihenkilöiden osaamisesta, sairauspoissaolojen kehityksestä ja kustannuksista sekä henkilöstön vaihtuvuuden tekijöistä.

Tutkimusjulkaisut koko hankeajalta

- Kevan tutkimusjulkaisut:
 - Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisen alan työpaikoilla 2023
 - Masentuneen työhön paluun tukeminen työkokeilun avulla
 - Kuinka välttää toistuvat työkyvyttömyyseläkehakemukset ja käsittelyjen pitkittyminen julkisella sektorilla
 - Rekisteritarkastelu Kestävää työelämää -hankkeen työnantajien henkilöstöstä vuosina 2019–2023
 - Kestävää työelämää -hankkeen työnantajien henkilöstön sairauspoissaolot ja niiden yhteys työmarkkinakiinnittymiseen
- Muut Kevan julkaisut:
 - Kela-korvattujen sairauspoissaolojen diagnoosien esiintyvyys ikä- ja ammattiryhmittäin sekä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet (julkaistu diapaketti)
- Artikkelikäsikirjoitukset ja julkaisut muissa sarjoissa:
 - Esihenkilöiden näkemys työkykyjohtamisesta kunnissa ja hyvinvointialueilla (käsikirjoitus)
 - Työolosuhteiden yhteydet koettuun henkiseen ja fyysiseen työkykyyn julkisen alan työssä (käsikirjoitus)
 - Occupational health collaboration in work ability support – cross sectional study (käsikirjoitus)
 - Esihenkilöiden työhyvinvointi julkisen alan työssä (käsikirjoitus, Etla)
 - Sairauspoissaolojen kustannukset työnantajalle – kirjallisuuskatsaus (käsikirjoitus)
 - Työkyvyttömyyden kustannukset (Etlan julkaisusarjassa)
 - Development and validation of a predictive score for personnel turnover: a data-driven analysis of employee survey responses (yhteistyössä TTL:n kanssa)

Työkykyjohtamisen kehittämisverkostot hankkeessa

Verkostot hankkeessa -osaprojektin tavoite oli toimia foorumina Kestävää työelämää -hankkeelle, sen kaikille osaprojekteille. Verkostojen avulla osaprojektien tuotoksia jaettiin ja osin yhteiskehitettiin koko julkisen sektorin käyttöön. Verkostotoiminnalle asetettu määrällinen tavoite oli tavoittaa hankkeen aikana 600 julkisen alan työpaikkaa.

Kestävää työelämää -hankkeen aikana verkostotoimintaa kehitettiin merkittävästi. Kevan tapahtuma- ja verkostotoiminta uudistettiin rakentamalla täysin uusi konsepti ja sitä toteuttava toimintatapa. Uudistustyö tehtiin palveluliiketoiminnan palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen keinoin ulkopuolisen asiantuntijan avulla. Uudistus mahdollisti sen, että Kestävää työelämää -hankkeen tuotoksia jaettiin monipuolisesti koko julkiselle sektorille ja verkostotoiminnalle asetetut osallistujamääriä koskevat tavoitteet ylitettiin reilusti.

Vuoden 2024 aikana jokaisesta Kestävää työelämää -hankkeen osaprojektista tuotettiin uuden konseptin mukaisesti lyhyt puolen tunnin tietoisku sekä laajempi, tunnin mittainen koulutus. Näiden verkkotapahtumien lisäksi toteutettiin alueellisia työkykyjohtamis- ja hyvinvointialueverkostotapaamisia.

1. Yhteensä kahdeksan tietoiskua, 544 osallistujaa (2024)
2. Yhteensä kymmenen koulutusta, 1 231 osallistujaa (2024)
3. Työkykyjohtamisen alueellisia kehittämisverkostoja ja hyvinvointialueverkostot, joissa esillä kolme Kestävää työelämää -hankkeen osaprojektia:
 - Syksy 2023: työterveysyhteistyöprojekti, yhteensä 13 verkostoa, 476 osallistujaa (2023)
 - Kevät ja syksy 2024: esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaaminen -projekti ja työurasuunnittelun keinoja -projekti, yhteensä 13 verkostoa, 334 osallistujaa
 - Huom! Kevään 2023 aikana toteutettujen verkostojen ja tapahtumien osallistujamääriä ei voida vahvistaa, koska ei ollut käytettävissä rahoittajan ohjeita osallistumisen vahvistamisesta.

Tapahtumien ja verkostojen kautta Kevan työnantaja-asiakkaat ja keskeiset yhteistyökumppanit, kuten työterveyshuolto, ovat saaneet kattavan kuvan hankkeesta, kaikista sen osaprojekteista ja niissä kehitetyistä tuotteista ja tuotoksista sekä tutkimustiedosta, jota hankkeen aikana on tuotettu. Tämän lisäksi osallistujat ovat saaneet ohjausta palveluiden käyttöön ja tietoa, miten kehitettyjä malleja ja työkaluja käytetään.

6. Tulosten hyödyntäminen ja levittäminen

Kestävää työelämää -hankkeessa kehitettiin uusia työvälineitä työkykyjohtamisen tueksi yhdessä työnantajien kanssa. Työvälineet saatiin valmiiksi hankeaikana, ja niiden eteen tehty yhteinen kehittämistyö on tärkeää myös tulosten kestävyysnäkökulmasta. Työvälineitä on rakennettu yhdessä juuri niiden toimijoiden kanssa, joiden työkykyjohtamisen tarpeisiin niiden tulisi vastata myös tulevaisuudessa.

Työnantajien myönteiset kokemukset hankkeen aikana tehdystä kehittämistyöstä ja yhdessä rakennettujen työvälineiden hyödyllisyydestä antavat vahvaa viitettä siitä, että työvälineet jatkavat leviämistä ja juurtumista pilottiorganisaatioissa. Osaprojektien vaikutustenarviointien tulokset tukevat hyvin tätä arviota. Työvälineiden juurtuminen vie kuitenkin aikaa, joten Kevan asiantuntijat tukevat tätä työtä myös hankkeen jälkeen.

Työvälineiden leviämistä pilottiorganisaatioista laajemmin julkiselle alalle tuettiin hankeaikana vahvasti verkostotoiminnalla. Hankkeen tapahtumiin ja verkostoihin osallistui hankeaikana yhteensä 3 566 henkilöä, joista 2 253 vahvisti osallistumisensa virallisen lomakkeen kautta. Tavoitimme yhteensä 855 julkisen alan työpaikkaa hankkeemme äärelle yhteiskehittämään, oppimaan ja tutustumaan hankkeessa kehitettyihin tuotoksiin.

Keva on koko julkisen sektorin eläkevakuuttaja, jonka yksi tärkeä tehtävä on vähentää työkyvyttömyysriskejä. Kevalla onkin parhaat edellytykset levittää hankkeen tuotoksia laajalle ja jatkokehittää niitä hankkeen päätyttyä. Kaikki hankkeessa kehitetyt työvälineet ja uudet palvelut ovat jatkossa julkisen alan työnantajien hyödynnettävissä osana Kevan työnantajille tarjoamia palveluita. Hankkeessa kehitetyt palvelut antavat työnantajille uusia työvälineitä ja entistä vaikuttavampia keinoja työkyvyttömyysriskien pienentämiseksi.

7. Jatkotoimia ja tarpeita

Työkyvyttömyysriskien vähentäminen on pitkäjänteistä työtä, joten hankkeessa kehitettyjen toimintamallien ja palveluiden pidemmän tähtäimen todellinen vaikuttavuus on nähtävissä vasta tulevaisuudessa. Toimintamallien laajemman levittymisen kannalta on tärkeää, että jatkamme Kevassa uusien palveluiden levitystyötä sekä uusien palveluiden käyttöönoton tukemista. Hyödynnämme edelleen laajoja hankeaikana rakentamiamme kehittämisverkostoja, joiden kautta työnantajat voivat paitsi saada Kevalta uusia työvälineitä myös oppia toisiltaan parhaita käytänteitä.

Työkyvyttömyysriskien vähentämisellä on merkittävä vaikutus koko yhteiskuntaan, sen hyvinvointiin sekä eläkejärjestelmän kestävyys. Työkyvyttömyysriskien vähentämiseksi tarvitaankin laajoja toimia ja monien toimijoiden yhteistyötä yli sektorien. Hankkeen aikana yhteistyötä pyrittiin tekemään eri RRP-hankkeiden välillä, ja tämänkaltaista yhteistyötä on varmasti tarpeen myös kehittää edelleen. Yhteistyö vaatii onnistuakseen selkeitä yhteisiä tavoitteita ja resursointia mutta myös vahvaa ylemmän tahon ohjausta hankkeiden suunnitteluvaiheesta lähtien.

Työkyvyttömyysriskien vähentämisessä avainasemassa on ennakointi eli riskeihin vaikuttaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Hankkeen kehitystyö vei monia asioita oikeaan suuntaan. Kestävää työelämää tai vaikuttavaa työkykyjohtamista ei kuitenkaan rakenneta yhden hankkeen aikana: työ on pitkäjänteistä ja vaatii yhteisiä panostuksia myös jatkossa. Keva tekee tiivistä yhteistyötä julkisen alan työnantajien kanssa, mikä antaa hyvät edellytykset kehittää edelleen hankkeessa tuotettuja palveluita. Uusien työvälineiden tulee myös elää ajassa, jotta ne vastaavat työnantajien tarpeisiin muuttuvassa maailmassa.

On tärkeää, että Kevassa sekä levitämme uusia palveluita että tutkimme niiden pitkän aikavälin vaikutuksia. Olemme myös sitoutuneet jatkamaan uusien palveluiden kehittämistä. Vaikutustenarviointi antaa tälle työlle hyvän ja tärkeän pohjan, jolle perustaa toimenpiteitä myös tulevaisuudessa.

Liite

KEVA – Kestävää työelämää – Arvioinnin loppuraportti (2024)

Lähteet

Kestävää työelämää hankkeen loppuraportti_digitaaliset työvälineet työkyvyttömyysriskin ennakointiin, Mari Saarela, 2024

Kestävää työelämää hankkeen loppuraportti_työnantajan toiminnanohjauspalvelu Pulssi, Miia Rissanen, 2024

Kestävää työelämää hankkeen loppuraportti_Kestävä ura sovellus, Anita Savinainen, 2024

Kestävää työelämää hankkeen loppuraportti_työkykyjohtamisen osaamisen kehittäminen, Olli Viljanen, 2024

Kestävää työelämää hankkeen loppuraportti_työterveysyhteistyön kehittäminen, Maija Lahdenniemi, 2024

Kestävää työelämää hankkeen loppuraportti_työelämäyhteyttä tukeva työkokeilu, Sirpa Reijonen, 2024

Kestävää työelämää hankkeen loppuraportti_työurasuunnittelun keinoja projekti, Niina Inkinen, 2024

Kestävää työelämää hankkeen loppuraportti_hankeviestintä, Maarit Hirvensalo ja Anita Savinainen, 2024

Kestävää työelämää hankkeen loppuraportti_verkostot, Susanna Gardemeister, 2024