



# ASIAKASVIRASTO TYÖTERVEYSYHTEISTYÖSSÄ

## TAVOITTEENA VAIKUTTAVA ASIAKASTOIMINTA

### Työryhmä:

Hokkinen Anna, Valtiokonttori • Lanttola Päivi, VM • Litmanen-Iltola Leila, Raja • Nupponen Sari, Vero  
Näätsaari Mari, Valtiokonttori • Oranen Hanna, VNK • Peltola Leena, Valtiokonttori



Valtiokonttori  
Statskontoret  
State Treasury



## Hyvä henkilöstöjohtaminen painottaa työhyvinvoinnin ja työterveyden merkitystä



Asiakasvirastoissa henkilöstön työhyvinvoinnin ja -terveyden ylläpitämisen ja parantamisen tavoitteet ovat keskeinen osa strategista henkilöstöjohtamista.



Asiakasviraston ja työterveyshuollon yhteistyön ja työkyvyn hallinnan perusprosessien kehittämisellä on merkittävä vaikutus sairauspoissaolojen ja ennen aikaisen eläköitymisen vähenemiseen sekä työn tuloksellisuuteen.



Asiakasviraston aloitteellisella toiminnalla saadaan aikaan merkittävää vaikuttavuutta työterveys-toiminnassa ja sen kehittämisessä.

# Keskiössä asiakasviraston näkökulma ja toiminta työterveystoiminnassa



Tässä esityksessä keskitytään työterveyshuollon **palvelujen hankintaan** ja joihinkin valittuihin **yhteistyön hyviin käytäntöihin**, joilla virastot voivat edistää työhyvinvointia ja -terveyttä sekä vähentää sairauspoissaoloja ja ennenaikaista eläköitymistä yhteistyössä työterveyshuollon palvelutuottajan kanssa.

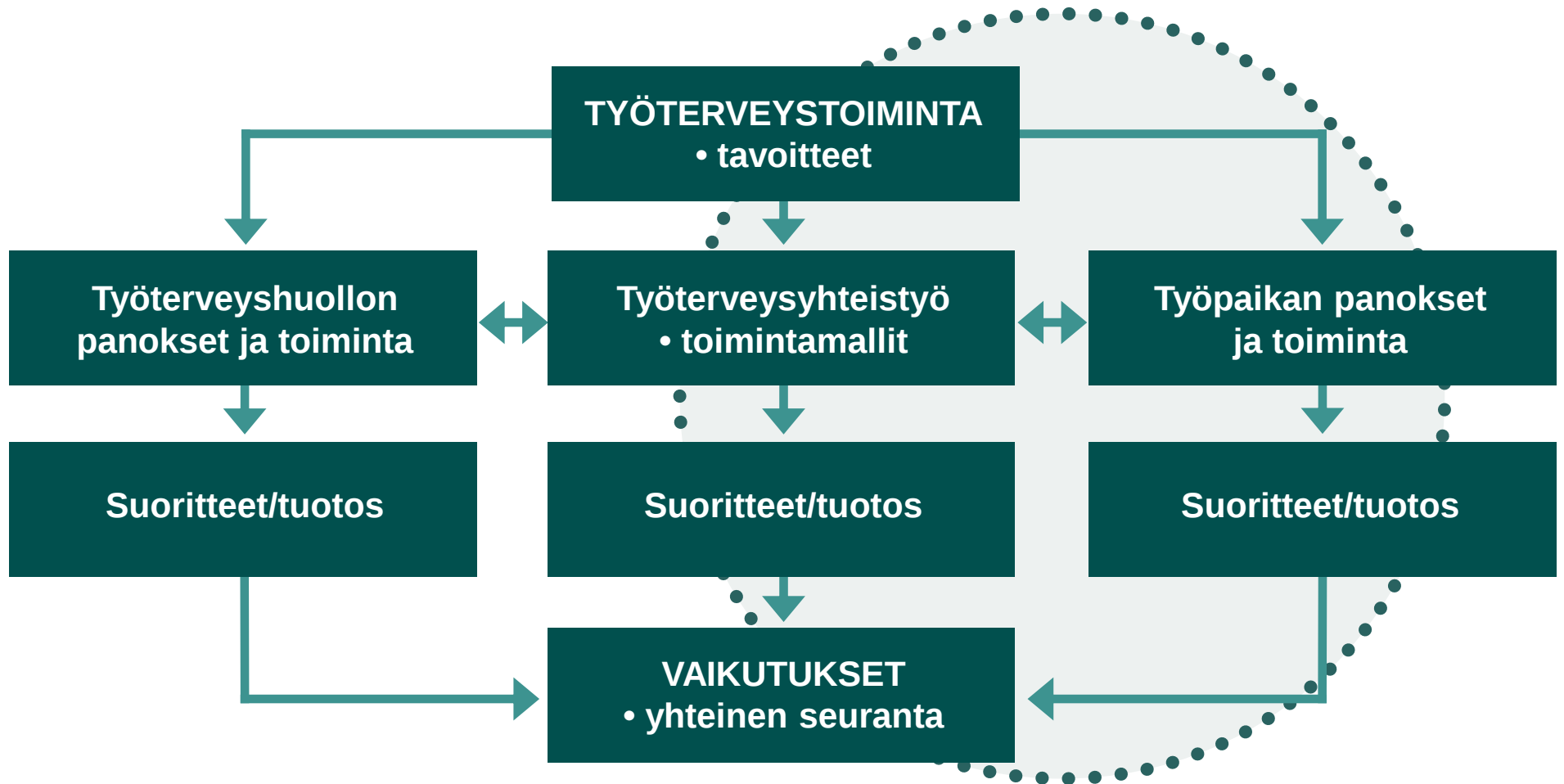


Työntekijöiden työhyvinvointiin ja poissaoloihin vaikuttavat niin **organisaation ja johtamisen, työyhteisön ja esimiestyön** sekä **yksilön omat toimintatavat**. Näihin kannattaa panostaa aktiivisella sisäisellä kehittämisellä ja tarvittaessa hakea kumppaneita organisaation ja johtamisen kehittämisen palvelutuottajista.



*Esitys ei ole tyhjentävä: aihepiiristä on kirjoitettu runsaasti ja hyviä käytännön oppaita, ja niitä löytyy hyödynnettäväksi esimerkiksi esityksen lopussa olevista nettilähteistä.*

# Työterveystoiminnan yhteistyö



*Kuva 1. Työterveystoimintaan sisältyy erikseen tehtävä ja yhdessä tehtävä toiminta (työterveysyhteistyö). Työpaikalle on hyödyllistä kuvata oma toimintansa prosesseina. Näin työterveystoiminnan kokonaisuus ja siinä sovitut tehtävät ja vastuut hahmottuvat selkeästi. (Hyvä työterveyshuoltokäytäntö 2014.)*

**Lähde: TTL Työterveysyhteistyöllä vaikuttavuutta työkyvyn tukeen**

**Tämän esityksen  
painotus asiakkaan  
toiminnassa**

# Tavoitteena asiakasviraston tarpeiden mukainen, ennaltaehkäisevä ja kustannustehokas yhteistyö TTH:n palvelutuottajan kanssa



Otsikossa mainittujen tavoitteiden saavuttamisessa **keskeistä on se, että asiakasvirasto tiedostaa omat tarpeensa, tavoitteensa ja vastuunsa sekä mallittaa ja toteuttaa omia toimintaprosessejaan.**



Asiakasvirasto keskittyy työterveyspalvelujen hankinnassa ja yhteistyössä niihin asioihin, jotka tukevat viraston tavoitteiden toteutumista.

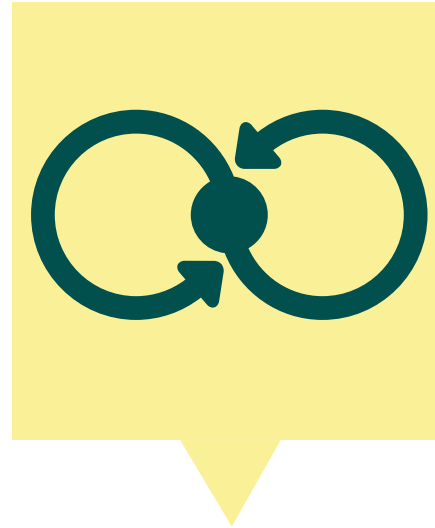


Ylimmän johdon sitoutuminen ja lähiesimiestyössä onnistuminen ovat ratkaisevia tekijöitä asiakasviraston tavoitteiden toteutumisessa.

# Yhteishankinnasta enemmän hyötyjä?



Virastojen yhdessä hankintarenkaana tekemiin palvelujen kilpailutuksiin ja hankintasopimuksiin on mahdollista saada merkittävää kustannussäästöä. Tämä on tullut esille muutamien yhteishankintojen tapauksissa.



Tämän esityksen periaatteet ovat sovellettavissa myös virastojen muodostaman hankintarenkaan ja palvelutuottajan väliseen yhteistyöhön, vaikka tekstimuoto on yksittäisen asiakasviraston näkökulmasta.

# *Kolme kokonaisuutta, kymmenen askelta ...*

# Asiakkaana työterveyshuollon hankinnassa ja yhteistyössä



## **PALVELUJEN HANKINTA JA SOPIMUS**

Panostamme hankintaan ja ohjaukseen saadaksemme kustannustehokkaan ja vaikuttavan palvelun.



## **PALVELUJEN- MUOTOILU**

Vaikuttavuutta saamme ottamalla käyttöön hyviksi havaittuja käytäntöjä.



## **MITTAROINTI JA SEURANTA**

Asetamme vaikuttavuuden arvioimiseksi oikeat mittarit, joiden avulla seuraamme, arvioimme ja parannamme toimintaa.

# 10 askelta kohti vaikuttavampaa työterveysyhteistyötä

## PALVELUJEN HANKINTA JA SOPIMUS



- 1 Kilpailutusvaiheessa asiakasvirastolla on valmiina laatukriteerit
- 2 Asiakasviraston työterveystoiminnan tarpeiden määrittely
- 3 Arviointi sopimuskauden aikana ja päättyessä

## PALVELUJEN-MUOTOILU



- 4 Tavoitteellinen työterveystoiminnan suunnitelma
- 5 Kustannustehokkaat toimintamallit
- 6 Sujuvaa työtä ja työkykyä tukevat mallit eri tilanteisiin
- 7 Asiakas seuraa työterveyspalvelujen toimintatapojen kehitystä digitalisaation myötä

## MITTAROINTI JA SEURANTA



- 8 Asiakasvirastolla on omat henkilöstön tilan seurantamenetelmät ja mittarit
- 9 Palvelujen ohjausryhmän voi muodostaa viraston johtoryhmä ja palvelutuottajan edustajat
- 10 TTH-palvelutuottajan toimesta syntyvä raportointi ja tulosten tulkinta yhdessä ohjausryhmässä



# Hankinta ja sopimus 1/4

## keskeiset toimijat: johto ja HR

### HANKINTASYKLI



Onnistunut työterveyspalvelujen hankinta ja ohjaus edellyttää virastolta osaamista työkyvyn johtamisessa, mm. tietoa työhyvinvointitilanteesta ja tavoitteellista toimintaa työkyvyn edistämiseksi. Hanselin asiantuntijat tukevat kilpailutukseen liittyvissä kysymyksissä.





# Hankinta ja sopimus 2/4

keskeiset toimijat: johto ja HR



1

**Kilpailutusvaiheessa asiakasvirasto on miettinyt laatukriteerit valmiiksi yksilön, työyhteisön ja viraston kannalta.**

## Esimerkkejä teemoista:

Pitkittyvissä ja/tai toistuvissa sairaustapauksissa käytetään toimintamallia, jolla tapaukset saadaan työterveystiimin otteeseen.

- *Palvelutuottaja voidaan velvoittaa varmistamaan yleis- ja erikoislääkäreiden yhteistyö asiakkaalle nimetyn TTH-tiimin kanssa ja että em. toimintatapa on kuvattu tarjouksessa.*

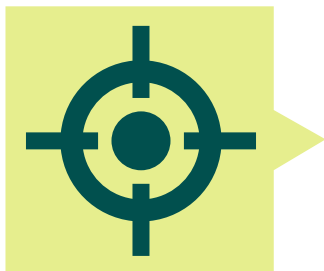
Lisäksi voi olla kuvausta muista kriteereistä: työkykyhaasteiden ratkaisemisesta, toimintatavoista organisaation kriisitilanteissa, kyvykkyydestä digitaalisten palvelujen kehittämiseen, vaikuttavuusraporttien tuottamisesta ja tulkinnasta johdolle jne.





## Hankinta ja sopimus 3/4

keskeiset toimijat: johto ja HR



## 2

### Asiakasviraston työterveystoiminnan tarpeiden määrittely

Tarpeiden ja tavoitteiden määrittelyn perustana ovat viraston tunnusluvut, tulevaisuudennäkymät ja tahtotila. Näitä määritellään henkilöstön/edustajien kanssa, jolloin YT-menettely toteutuu.





# Hankinta ja sopimus 4/4

## keskeiset toimijat: johto ja HR



### 3

## Arviointi sopimus- kauden aikana ja päätyessä

Virastossa arvioidaan ja annetaan palautetta koko palvelutuotannon ajan, minkä avulla palvelutoimintaa ohjataan tavoiteltavaan suuntaan. Sopimuksen loppuvaiheessa virasto arvioi tavoitteiden saavuttamista ja vaikuttavuutta yhdessä palvelutuottajan kanssa. Tämän perusteella voidaan arvioida vaikuttavuutta ja sitä, mitä on syytä huomioida uudessa kilpailutuksessa.

- *Arvioinnissa apuna ovat toimintasuunnitelman tavoitteet, mm. palaute henkilöstöltä, palvelujen laatu, uudistamishalukkuus, kokonaiskustannusten kehitys, sairauspoissaolojen kehitys jne.*



*Hyvä arviointi-  
työkalu löytyy mm.  
TTL:n opaskirjasta  
2015 ”Työterveys-  
yhteistyöllä  
vaikuttavuutta  
työkyvyn tukeen”  
(oppaaseen on linkki  
diasarjan lopussa).*





# Palvelujen muotoilu 1/4

## keskeiset toimijat: HR, työterveyshuolto

*Käytännöt voivat vaihdella työpaikan ja työn luonteen mukaan. Jotkut yleiset mallit ovat käytettävissä ja vaikuttavia monissa eri ympäristöissä.*

*Tässä osiossa niistä esimerkkejä.*



# 4

## Tavoitteellinen työterveyshuollon suunnitelma

Suunnitelma painottuu ennaltaehkäisevään toimintaan, perustuu nykytilan arviointiin ja tavoitetilan määrittelyyn sekä sisältää yksilön, työyhteisön ja organisaation näkökulmat. Toimintasuunnitelma sisältää mm:

- Tavoitteissa on mukana määritelty sairaanhoidon tavoitteellinen kustannusraami, sairauspoissaolojen määrän ja työkyvyttömyyseläkkeiden kustannusten pienentämisen tavoiteluku. Kustannusten painotus ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon (Kela I) suhteessa sairaanhoidon kuluihin (Kela II).*



## Palvelujen muotoilu 2/4

keskeiset toimijat: HR, esimies, työntekijät ja työterveyshuolto



## 5 Kustannustehokkaat toimintamallit käyttöön

### Esimerkkejä:

- Toimintatavaksi suositellaan **vahvaa potilas-ohjausta** heti ensikontaktista lähtien, jolloin esim. puhelimitse tehdään ensin työterveyshuollon hoitotarpeen arvio hoitajan toimesta, mistä keskustelusta henkilö ohjautuu välittömästi oikealle hoitopolulle ja kustannukset pienenevät ylimääräisten kontaktien vähentyessä.
- **Hyödynnetään puhelin- ja verkkovastaanottoa.** STM:n kannanotto 10.11.2015 edistää etäpalvelujen Kela-korvattavuutta rinnastaen ne vastaanottokäynteihin. Säästö syntyy työntekijän vastaanottoon käyttämän ajan vähentyessä.
- **Terveystarkastukset tulee kohdentaa riskiryhmille** (pois lukien lakisääteiset terveystarkastukset) esimerkiksi terveystarkastusten, työpaikka-selvitysten tai muiden henkilöstön hyvinvointia kuvaavien mittareiden perusteella.
- Palvelutuottajalle annetaan **sairaanhoidosta tavoitteellinen kustannusraami** tiedoksi, mitä seurataan ja minkä pohjalta palvelutuottajat itse voivat suunnitella ja tehdä valintoja toimenpiteiden osalta.



## Palvelujen muotoilu 3/4

keskeiset toimijat: HR, esimies, työntekijät ja työterveyshuolto



## 6 Sujuvaa työtä ja työkykyä tukevat mallit eri tilanteisiin

Virastolla on mallinnettu ja käytössä varhaisen välittämisen malli. Se on tarkoitettu työyhteisön ja yksilöiden tilanteiden tunnistamiseen ja niihin liittyviin toimintaohjeisiin esim. työyhteisössä työn sujuvuuteen vaikuttaviin tekijöihin puuttuminen tai kuntoutus ja työhön paluun tuki. Virastojen apuna ovat mm. Kaiku-oppaat ”Näkykö punaista?” ja ”Avoimuutta arkeen”.

- *Työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö on yksi osa koko em. prosessia. Asiakas tuottaa mallin työterveyspalvelujen tuottajan kanssa tai jos asiakkaalla jo on oma malli, tekee sen palvelutuottajalle tunnetuksi. Vastuut ja sovitut yhteistyökuviot kirjataan.*





## Palvelujen muotoilu 4/4

keskeiset toimijat: johto, HR, työterveyshuolto



7

**Asiakkaana kannattaa seurata työterveyspalvelujen toimintatapojen kehitystä digitalisaation myötä ja tehdä rohkeasti kokeiluja sekä haastaa sopimuspalveluottajaa ottamaan käyttöön uudistuvia toimintatapoja. Sopimuskausien ollessa pitkiä, on tärkeää tehdä mahdolliseksi myös uusien palvelumuotojen kokeilu sopimuskauden aikana.**



### **Esimerkkejä:**

- Sähköiset kyselyt ja työpaikkaselvitys, mobiili- ja verkkopalvelut, joista esimerkkeinä mielenterveyden verkkopaketit.
- Uusien hinnoittelukäytäntöjen kokeilu, esim. kiinteä hinnoittelu.



# Seuranta ja mittarit 1/4

keskeiset toimijat: ylin johto (johtoryhmä), HR



Asiakasviraston johdon tehtävänä on seurata ja ohjata henkilöstön työkyvyn kehittymistä-strategisten henkilöstötavoitteiden suuntaisesti. Työterveyden toimintasuunnitelmaa luotaessa organisaation omat ja työterveyshuollon palvelujen tavoitteet määritellään samansuuntaiseksi.



8

## Asiakasviraston omat henkilöstön tilan seurantamenetelmät ja mittarit

Määrällisiä mittareita voivat olla esimerkiksi sairauspäivät, kuntoutukset (käytetyt päivät), puheeksiottojen ja päihdesopimusten määrät, VMBaron ja muiden henkilöstökyselyjen tulokset, toteutunut esimiestuki TTH:n palveluna, työterveyshuollon kustannukset kokonaisuudessaan ja kustannusten suhde ennaltaehkäisevän työterveyshuollon ja sairaanhoidon välillä työkyvyttömyyseläkkeiden määrä, jne.

- Ks. esimerkkidiat edessäpäin.





## Seuranta ja mittarit 2/4

keskeiset toimijat: ylin johto (johtoryhmä), HR



9

**Palvelujen  
ohjausryhmän voi  
muodostaa viraston  
johtoryhmä ja  
palvelutuottajan  
edustajat**

- Viraston ja palvelutuottajan jäsenistä koostuvan ohjausryhmän keskeinen tehtävä on seurata toimintasuunnitelman tavoitteiden toteutumista asettamiensa mittareiden avulla. Palvelutuottajan kanssa sovitaan työpaikan tavoitteita palvelevasta raportointi- ja käsittelytavasta.



10

**TTH-palvelutuottajan  
toimesta syntyvä  
raportointi ja tulosten  
tulkinta yhdessä  
ohjausryhmässä,  
minkä pohjalta syntyy  
vaikuttavuuden arviointi ja  
tarvittavat jatkotoimenpiteet**

- TTH-palvelutuottajan toimesta syntyvä raportointi ja tulosten tulkinta yhdessä ohjausryhmässä, minkä pohjalta syntyy vaikuttavuuden arviointi ja tarvittavat jatkotoimenpiteet

*Esimerkkejä laadullisista mittareista on esimerkiksi seuraavan sivun luettelossa ja lisää TTL:n oppaan arviointityökalussa.*





# Seuranta ja mittarit 3/4

keskeiset toimijat: ylin johto (johtoryhmä), HR

## ESIMERKKI 1



### Sairauspoissaolot

- keskiarvo pv/hlö tai htv (TAHTI:n tieto) ja sairauspoissaolopäivien laskennallinen hinta
- TAHTI:sta työvoimakustannusten raportit
- Työterveyshuollon kustannus € netto/htv



### Työtapa-turmat



### Työkyvyttömyysluvut

- Työkyvyttömyysmaksuluokka: määräytyy työkyvyttömyyseläköitymisten mukaan, luvun saa Kevasta – Mitä pienempi maksuluokka, sen pienempi kustannuserä.
- Työkyvyttömyysmaksuprosentti: Viraston taloushallinto saa virastokohtaisen ja valtion keskiarvion euromääräisenä Kevasta pyytämällä, VM vahvistaa virastokohtaisen vuosittain joulukuussa.

### VMBaron tulokset

Tulosohjausprosessissa asetetaan em. indikaattoreille tavoitteita ja seurataan toteutusta.



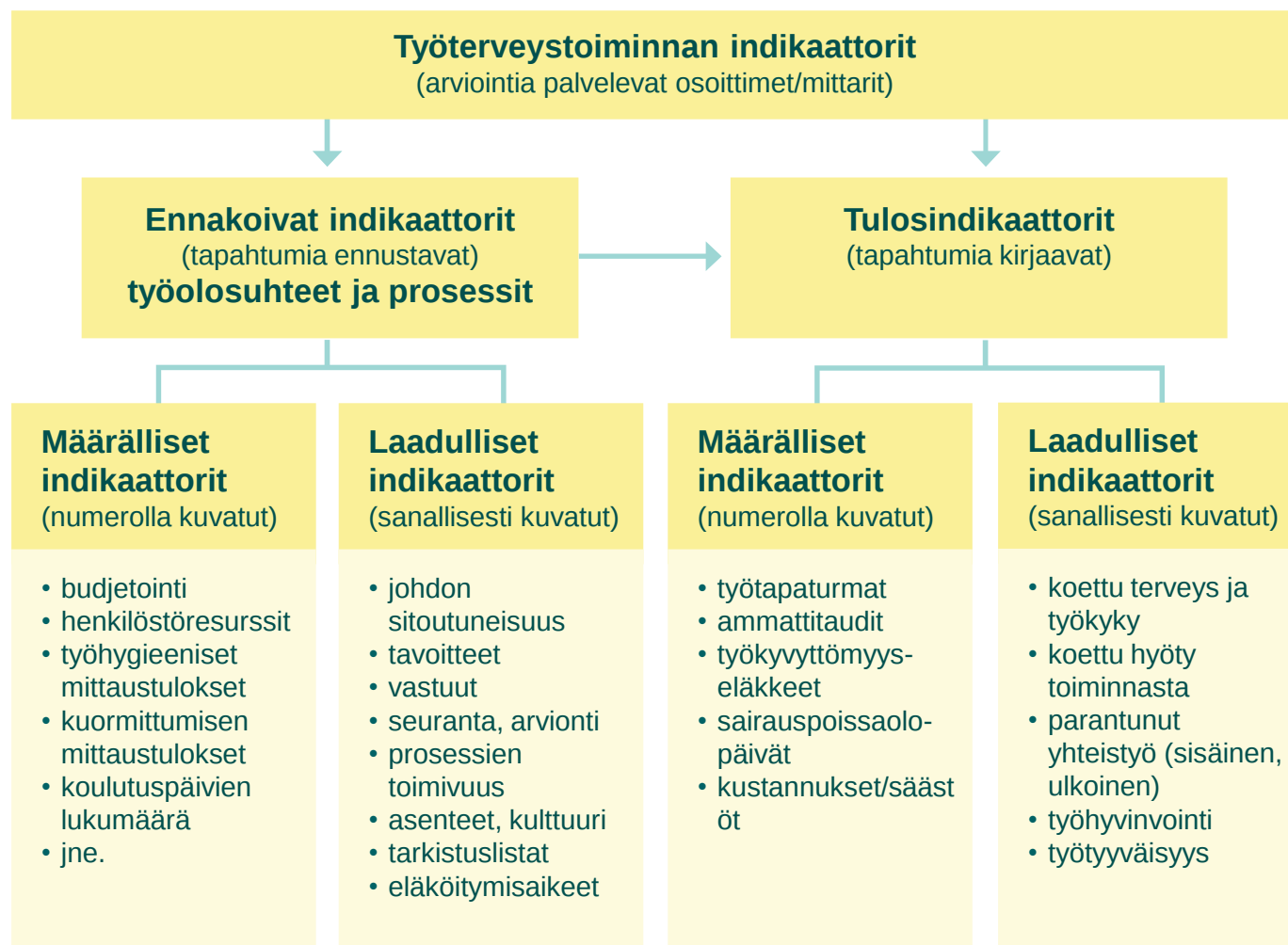
# Seuranta ja mittarit 4/4

keskeiset toimijat: ylin johto (johtoryhmä), HR

## ESIMERKKI 2

Kuva 3.  
Työterveystoiminnan  
indikaattorien  
esimerkin-  
omainen luokittelu  
(Hyvä työterveys-  
huoltokäytäntö 2014)

Lähde: TTL  
Työterveysyhteistyöllä  
vaikuttavuutta työkyvyn  
tukeen



# *Yhteenvetoa ja lisää luettavaa ...*

# Yhteenvetoa tavoiteltavista hyvistä käytännöistä asiakasvirastoissa



**Työterveyden toimintasuunnitelma painottuu ennaltaehkäisevään toimintaan ja sisältää kustannus-  
tehokkaat toimintamallit.**

**Johto sitoutuu ja osallistuu** työterveyspalvelujen hankintaan ja työterveystoiminnan ohjausryhmään.



**Sujuvaa työtä ja työntekoa tukevat sisäiset toimintaprosessit on mallinnettu ja käytössä** (mm. varhaisen välittämisen malli) ja niihin on kirjattu yhteistyö TTH-palvelutuottajan kanssa.

**Omat tarpeet ja tahtotila** työterveyshuollon palveluille ovat selvillä kilpailutusvaiheessa ja kilpailutuksen kriteerit määritely.

# Yhteenvetoa tavoiteltavista hyvistä käytännöistä asiakasvirastoissa

**Digitaaliset ja muut uudet toimintatavat** otetaan aktiivisesti kokeiluun ja niiden avulla tavoitellaan kustannustehokkuutta.

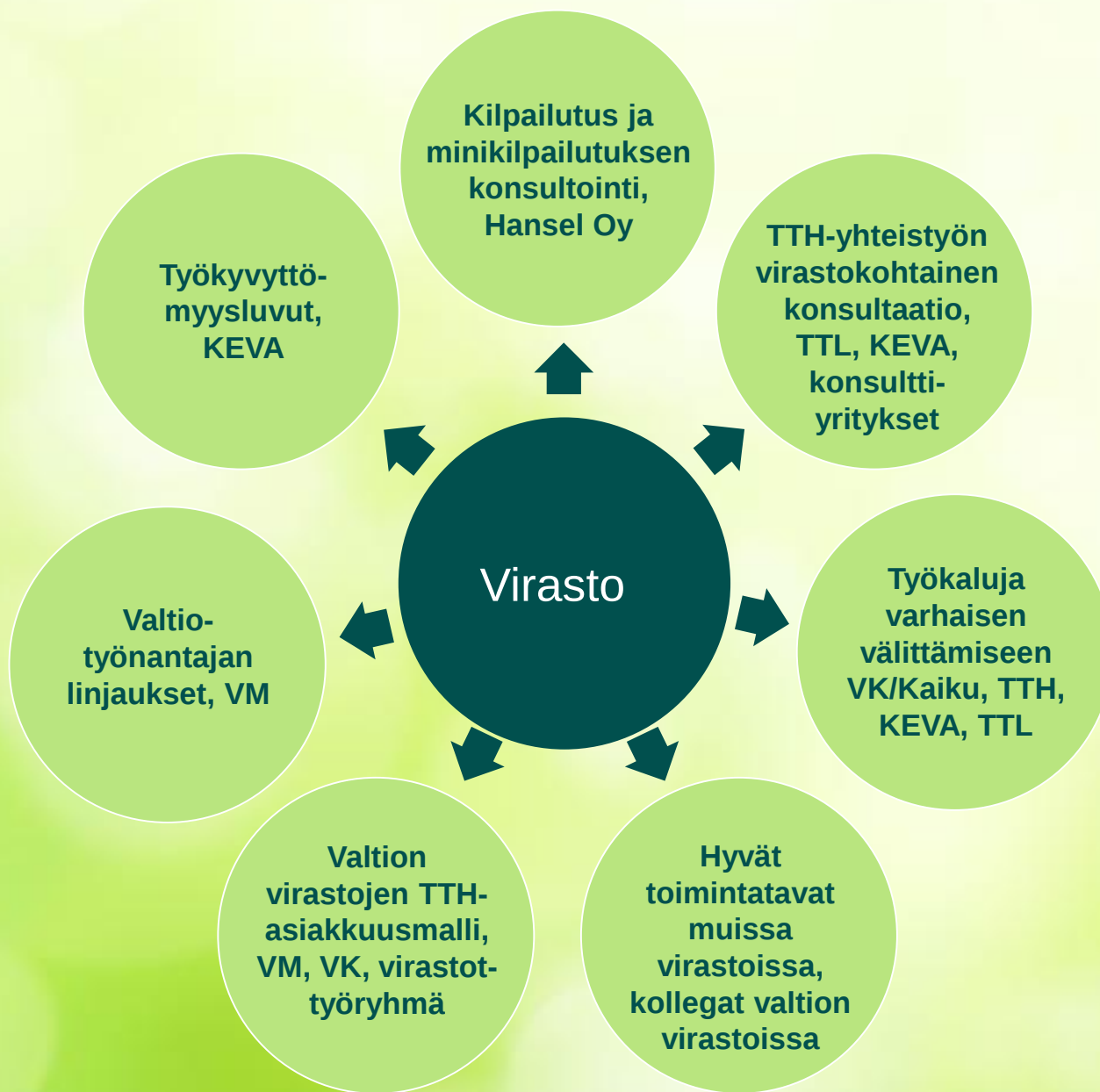


**Työterveyden ja työkyvyn seuranta ja mittarit** (määrälliset ja laadulliset) ovat suunniteltu seuraamaan tavoitteiden mukaista toimintaa, lisäksi hyödynnetään TTH:n raportteja. Näiden avulla seurataan työterveystoiminnan vaikuttavuutta.

**Työterveyspalvelujen arviointia tehdään ja palautetta annetaan** sopimuskauden aikana ja päättyessä.



# Viraston apuna toimijoita



# Lisälukemista esimerkiksi



- Kaiku-oppaat: [Näkykö punaista?](#) ja [Avoimuutta arkeen](#) tai [Kaiku-julkaisut](#)
- [Työterveyshuolto-osio](#) Valtiokonttorin Kaiku-työelämäpalvelujen sivuilla
- [Työterveyshuolto-osio](#) TTL:n sivuilla
- Kevan [työterveysyhteistyön sivut](#)
- [Työterveyshuoltolaki](#) Finlexin sivuilla
- Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta [Finlexin sivuilla](#)
- TTL 2015: Työterveysyhteistyöllä vaikuttavuutta työkyvyn tukeen. Ladattavissa PDF-tiedostona [TTL sivuilla](#)
- Uitti Jukka (toim.) 2014: Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Kirjasta [verkko-versio](#)
- Valtiovarainministeriön [määräys](#) työterveyshuollosta

Valtiokonttori  
Statskontoret  
State Treasury

Sörnäisten rantatie 13, Helsinki  
PL 14, 00054 VALTIOKONTTORI  
Puhelinvaihte 0295 50 2000

[www.valtiokonttori.fi](http://www.valtiokonttori.fi)

