

MITEN MITATA ENNALTAEHKÄISYÄ?

– Työkykyjohtamisen
kustannusvaikutusten arviointi



2025

Miten mitata ennaltaehkäisyä?

– TYÖKYKYJOHTAMISEN KUSTANNUSVAIKUTUSTEN ARVIOINTI

KIRJOITTAJAT: Riku Louhimo, FT, johtava asiantuntija ja Matti Määttä, FM, kehityspäällikkö
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

TAITTO: Innocorp Oy

SISÄLLYS

- 5 Työkykyjohtamisesta ja työkyvyttömyysriskien hallinnasta**
- 6 Aktiivisuuden määrittäminen ja mittaaminen**
- 6 Ennaltaehkäisevän toiminnan mittaaminen**
- 7 Vaikuttavuuspotentiaalin arvioita**
- 9 Datan ja laskelman mahdolliset parannukset**
- 9 Lopuksi**



Miten mitata ennaltaehkäisyä?

– Työkykyjohtamisen kustannusvaikutusten arviointi

Työkykyjohtaminen ja työkyvyttömyysriskien hallinta ovat nousseet tärkeiksi teemoiksi suomalaisessa työelämässä eläkeiän pidentyessä, väestön vanhetessa ja työurien monimuotoistuesssa. Vaikka työkykyjohtamisen vaikuttavuutta on pyritty ajoittain arvioimaan, käytettävissä olevat mittarit ovat usein karkeita. Vaikuttavuuden mittaamisen tärkeys on huomattu myös viranomaisissa, ja Finanssivalvonta edellyttääkin eläkeyhtiöiltä mittareiden kehittämistä. Tässä selvityksessä tarkastelemme työkykyjohtamisen roolia, sen mittaamisen haasteita sekä taloudellisia kannustimia, jotka ohjaavat työnantajia aktiiviseen työkyvyn tukemiseen. Lisäksi esittelemme Varman kehittämän tilastollisen mallin, jolla arvioidaan aktiivisen työkykyjohtamisen kustannusvaikutuspotentiaalia yksityisellä sektorilla.

Työkykyjohtamisesta ja työkyvyttömyysriskien hallinnasta

Työkykyjohtamisen vaikuttavuuden mittarit ovat kansallisella tasolla puutteellisia. Käytetyt mittarit, kuten työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus, ovat karkeita. Toisaalta vaikuttavuudesta on laskelmia, joiden perusteet ovat vaihtelevia. Puutteeseen ja mittaroinnin vaikeuteen on kiinnittänyt huomiota myös viranomainen. Finanssivalvonta edellyttääkin eläkeyhtiöitä kehittämään mittareita vaikuttavuuden arviointiin. Järjestelmän seurantaan ja kehittämiseen soveltuvalle mittarille työkykyjohtamisesta on tarve.

Työkykyjohtaminen tarkoittaa työnantajan aktiivisia toimia, jotka edistävät henkilöstön työkykyä ja terveyttä. Tähän liittyy myös työssä jatkamisen tukeminen työkyvyn heiketessä väliaikaisesti tai pysyvästi, työkyvyttömyyden ennaltaehkäisy sekä toimet työuran tukemiseksi. Vaikuttavuuden mittaaminen on siten tämän aktiivisuuden mittaamista.

Ihanteellisesti työkykyjohtaminen läpileikkaa henkilön työuran palkkaamisesta eläköitymiseen. Käytännössä työkykyjohtaminen alkaa jo rekrytoinnista ja jatkuu työsuhteen päättymiseen saakka. Eläkeiän pidentyessä työkykyjohtami-

nen pitää huomioida jo työuran alkuvaiheessa. Toisin kuin työnantaja, eläkeyhtiöt neuvovat ja ohjaavat työnantajia eivätkä tee aktiivisia toimenpiteitä, vaan vastaavat työkyvyttömyysriskien hallinnasta ja rahoituksesta.

Työkyvyttömyyseläkkeiden rahoituksen maksuluokkamallin tarkoituksena on luoda taloudellinen kannustin aktiiviseen työkykyjohtamiseen työkyvyttömyysmaksun porrastuksella. Työkyvyttömyysmaksu on osa työeläkemaksua. Työkyvyttömyysmaksu kasvaa sen mukaan, kuinka paljon pysyviä työkyvyttömyyseläkkeitä tai pitkittyneitä määräaikaista työkyvyttömyyseläkkeitä yrityksellä on useamman vuoden aikana ollut. Maksuluokkamallin vaiheittainen uudistus on vastikään alkanut. Nähtäväksi jää, miten uudistus vaikuttaa kannustimiin.

Koska sekä työkyvyttömyysmaksun suuruus että porrastuksen vaikutus riippuvat yrityksen koosta, on taloudellinen kannuste voimakkain isoimmilla yrityksillä. Pienillä yrityksillä maksu muuttuu hyvin vähän tai ei ollenkaan. Maksujen taso ei ole ainoa kannustin, vaan ennen kaikkea muut kustannukset sekä aito kiinnostus henkilöstön työkykyyn erityisesti työvoimasta kilpailevilla toimialoilla motivoivat kaiken kokoisia yrityksiä aktiiviseen työkykyjohtamiseen.

Työkykyjohtamisen vaikuttavuuden mittaaminen on tärkeää, mutta nykyiset mittarit ovat puutteellisia.

Aktiivisuuden määrittäminen ja mittaaminen

Työkykyjohtamisessa eläkeyhtiöiden tärkein tehtävä on tarjota neuvontaa ja ohjausta työnantajille. Voidaankin ajatella, että eläkeyhtiöt toimivat opettajina työkykyjohtamisen kansallisessa koulussa. Opettaja voi tarjota oppilailleen eväät ja ympäristön oppimiseen, ja oppiminen ja opitun soveltaminen käytäntöön jäävät oppilaalle. Finanssivalvonta on taho, jonka ohjeisiin opetussuunnitelmat nojaavat. Eläkeyhtiöt tarjoavat neuvontaa ja ohjausta sekä digitaalisten palveluiden, erilaisten oppimisympäristöjen että henkilökohtaisen asiantuntijapalvelun kautta. Vaikka jokaisella yhtiöllä on omat painotuksensa palvelusisällöissä, laajemmassa kuvassa kaikki yhtiöt tuottavat asiakkailleen samankaltaisia palveluita kuten tarkasti säännellyllä toimialalla pitääkin olla.

Eläkeyhtiöiden palveluita tarvitaan, koska työnantajien välillä on eroja työkykyjohtamisessa. Työkykyjohtaminen on kuin liikunta: terveet ja liikunnalliset ihmiset liikkuvat. Työkykyjohtamisessa vastaava ilmiö juontuu osaltaan yrityksen työkyvyttömyyden määrästä. Mitä enemmän työkyvyttömyyttä yrityksessä on, sitä enemmän sitä myös keskimäärin pyritään hallitsemaan työkykyjohtamisen keinoin. Myös matalan työkyvyttömyyden yrityksissä on paljon toimintaa, mutta se tehdään itse tai yhteistyössä työterveyshuollon kanssa ja näkyy vähäisesti eläkeyhtiöön asti.

Elinajanodote suljetussa kohortissa

Varman työkykyiset työvuodet -laskelma laskeaan samalla tavalla kuin elinajanodote suljetussa väestössä. Suljettu tarkoittaa tässä tapauksessa, että yhtä joukkoa henkilöitä seurataan koko työuran verran ilman että tarkasteltavaan joukkoon tulisi uusia henkilöitä. Kuoleman sijasta arvioimme henkilön työkyvyttömyyteen liittyvien etuuskien määrää iän suhteen. Kuten elinajanodote, Varman laskelma tuottaa projektion nykytilanteesta eikä ennustetta. Eläkeyhtiön kattavat etuushistoriatiedot mahdollistavat työkyvyttömyyden esiintymisen tarkan arvioimisen.

Varman kehittämä tilastollinen malli arvioi aktiivisen työkykyjohtamisen kustannusvaikutuksia yksityisellä sektorilla.

Toimialoissa on eroja työkyvyttömyyden suhteen. Fyysistä työtä tekeväälle kehon luonnollinen kuluma voi johtaa helpommin pysyvään työkyvyttömyyteen kuin fyysisesti kevyessä toimistotyössä. Koska myös työ kuluttaa, johtaa työtehtävien erilaisuus myös eri määriin pysyvää työkyvyttömyyttä eri toimialoilla. Terveiden heikentymisen nopeus ja laatu riippuvat työn vaatimuksista. Tämä johtaa luonnollisiin eroihin eri toimialojen työkyvyttömyysalkavuudessa. Työnantaja voi vaikuttaa alkavuuteen aktiivisella työkykyjohtamisella. Samoilla toimialoilla on kuitenkin suuria eroja työnantajien välillä siinä, kuinka aktiivista työkykyjohtaminen on.

Mitä on aktiivinen työkykyjohtaminen? Toimien, kehitysohjelmien ja toimenpiteiden lisäksi aktiivinen työnantaja on kiinnostunut työkykyjohtamisesta, ottaa vastaan tietoa ja opiskelee työkykyjohtamisesta, seuraa työkyvyn tunnuslukujaan ja hyödyntää eläkeyhtiön ja muiden toimijoiden tarjoamia palveluita. Hyvin onnistuessaan työnantaja voi tällä vähentää työkyvyttömyyttä ja sitä kautta myös työkyvyttömyydestä koituvia kustannuksia.

Keskeinen kysymys on, kuinka suuri on työnantajan aktiivisen työkykyjohtamisen vaikutus työkyvyttömyyden kustannuksiin. Olemme analysoineet mahdollista säästövaikutusta arvioimalla, kuinka suuri ero aktiivisuuden ja passiivisuuden välillä on.

Ennaltaehkäisevän toiminnan mittaaminen

Säästövaikutusten arvioinnissa ratkaisimme kaksi keskeistä haastetta. Ensimmäinen haaste liittyy saatavilla olevaan dataan. Miten arvioida luotettavasti laajan yritysjoukon aktiivisuutta yksittäisen tukiprosessin näkökulmasta? Tukiprosessilla tarkoitamme työkykyjohtamista, joka pääsääntöisesti ei ole yhdenkään yrityksen ydinliiketoimintaa.

Toinen haaste liittyy työkykyjohtamisen ennaltaehkäisevään luonteeseen. Siksi sen säästöjen laskemisessa ilmenevät samat ongelmat kuin ennaltaehkäisevän terveydenhuollon säästöissä: kuinka laskea arvo asialle, joka ei koskaan toteudu tai toteutuu hitaammin kuin muutoin?

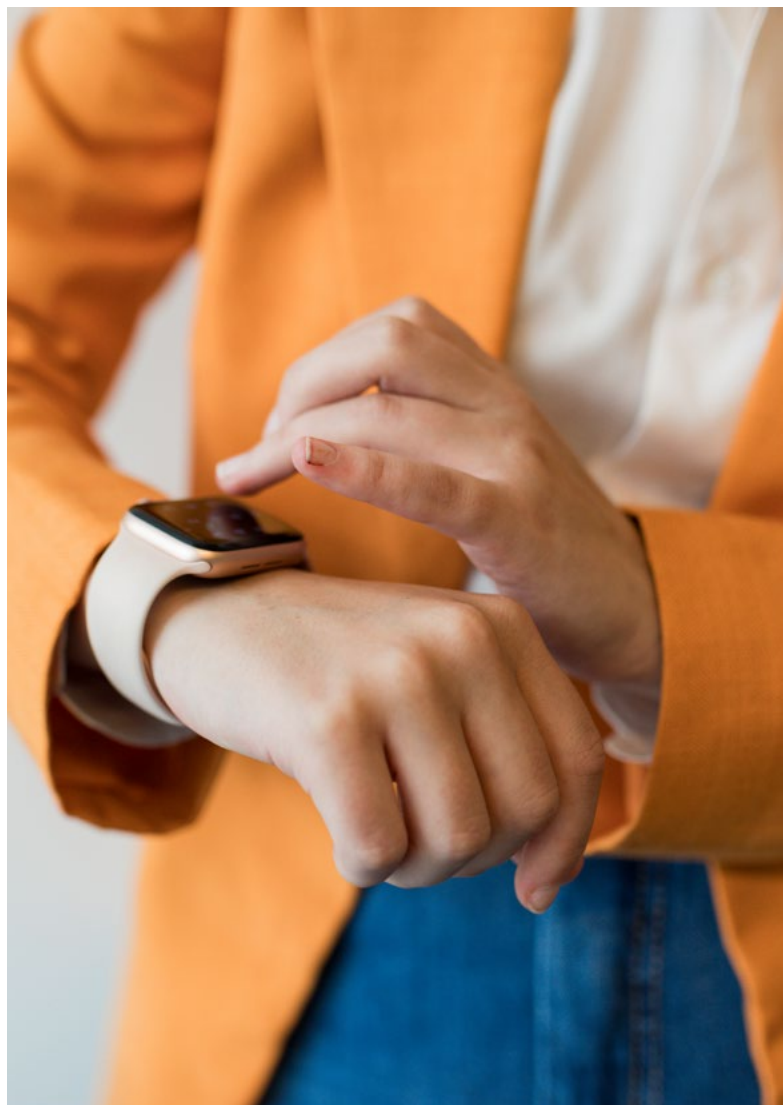
Rakentamamme laskelma pyrkii ratkaisemaan nämä ongelmat. Olemme käyttäneet Varman dataa laskelman tekemisessä. Laskelman perusoletuksena väitämme, että yritys, joka datan perusteella käyttää a) työeläkeyhtiön palveluita ja b) raportoi käytössä olevista työkykyjohtamisen prosesseista, on myös aidosti aktiivinen työkykyjohtamisessa. Tämä sisältää myös vahvan oletuksen, että aktiivisuus sinällään on merkki motivaatiosta ja osaamisesta. Työkykyjohtaminen on a) ennaltaehkäisyä ja b) reagointia ongelmiin, ja sisältää sekä lakisääteisiä että vapaaehtoisia toimia. Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan lakisääteiset työkykyjohtamisen toimet pääsääntöisesti järjestetään työpaikoilla. Tästä huolimatta prosessien toimivuuteen jää inhimillisistä ja organisatorisista syistä yritysکوhtaista vaihtelua (mm. Pehkonen ym (2017). Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa).

Varman lähestymistavassa meidän ei tarvitse ennakolta tietää tai arvioida, kuinka paljon säästöjä aktiivinen työkykyjohtaminen sinällään tuo. Sen sijaan pystymme vertailemaan, kuinka paljon aktiiviset ja passiiviset työpaikat eroavat, ja miten näiden ryhmien pidemmän aikavälin työkyvyttömyysetuusalkavuus kehittyi suhteessa toisiinsa. Yhdistämällä nämä olemme laskeneet euromääräisen arvion vaikuttavuuden mahdollisuuksista.

Vaikuttavuuspotentiaalin arvioita

Olemme rakentaneet tilastollisen mallin arvioimaan vaikuttavuutta aktiivisuuden kautta. Malli huomioi, minkä verran henkilöitä siirtyy työeläkeyhtiön etuudelle ja minkä ikäisenä. Mallissa työelämään siirrytään keskimäärin 25-vuotiaana ja työuran tavoitepituus on 40 vuotta, mikä vastaa nykytilannetta Suomessa. Lisäksi oletamme, että henkilö pysyy saman työnantajan palveluksessa ja samassa tehtävässä koko tämän ajan, mikä on pakollinen yksinkertaisuus. Työntekijä etenee mallissa toimialan keskimääräisen työuran mukaisesti. Malli ei erottele tehtäviä toimialan sisällä. Tämä johtaa siihen, että henkilön vanhetessa hänen ammattinsa vaihtuu toimialan keskimääräiseksi ammatiksi kyseiselle ikäluokalle. Malli vastaa monilta osin elinajanodotteen laskentaa ja huomioi iän. Malli mittaa jäljellä olevia **työkykyisiä työvuosia**, mitä käytämme vaikuttavuuden mittarina.

Koska vaikuttavuutta on mahdollista toistaiseksi mitata vain vertailemalla aktiivisten ja epäaktiivisten yritysjoukkojen eroja, olemme laskeneet näille molemmille työkykyiset työvuodet. Olemme arvioineet, miten työkyky heikentyy vuoden aikana eri ikäluokissa merkittävässä osassa työnantajia. Lisäksi olemme tilastoineet samojen asiakkaiden aktiivisuutta työkykyjohtamisessa. Aktiivisuus mitataan eläkeyhtiön palveluiden käytön perusteella, ja osa aktiivisuudesta ei näy



Eläkemeno ja maksutulo

Maksuluokkamalli määrittää, kuinka yrityksen omien työkyvyttömyyseläkkeiden eläkemenot vaikuttavat yrityksen työkyvyttömyyseläkemaksuihin.

Maksutulo on työeläkeyhtiön työeläkemaksuina saama rahamäärä.

Aktiivinen työkykyjohtaminen lisää työkykyisiä työvuosia erityisesti toimialoilla, joilla työkyvyttömyysriski on korkea.

datassamme. Korostammekin, että epäaktiivisuus voi kertoa myös vähäisestä tarpeesta sellaiseen työkykyjohtamiseen ja palveluihin, joita eläkeyhtiö tarjoaa. Aktiivisuuden vaikutuksen arviointi vaatii yhdistämään työnantajat toimialan tasolle, jotta tulos pysyy luotettavana. Tämä johtuu käytävissä olevan datan määrästä. Henkilöt sijoitetaan aktiivisiin tai epäaktiivisiin joukkoihin. Näille joukoille lasketaan erilliset ”elinajanodotteet” henkilöjoukoittain jokaiselle toimialalle.

Toimialakohtainen vertailu paljastaa mielenkiintoisia asioita eri toimialojen aktiivisten ja epäaktiivisten työnantajien eroista. Vaikka eri toimialoilla on lähtökohtaisesti erilainen työkyvyttömyysriski, työnantajan on arviomme perusteella omalla aktiivisuudellaan mahdollista vaikuttaa työkyvyttömyyden ilmenemiseen ja siitä tuleviin kustannuksiin. Esimerkiksi raskasta työtä sisältävillä toimialoilla, kuten rakentamisessa, on huomattavasti enemmän työeläkeyhtiöiden etuuksia kuin kevyemmässä työssä. Tämä näkyy myös Varman työkykyisten työvuosien arvioissa, jossa työkykyisiä työvuosia on vähemmän raskailla aloilla. Aktiivinen työkykyjohtaminen lisää työkykyisiä työvuosia toimialasta riippu-

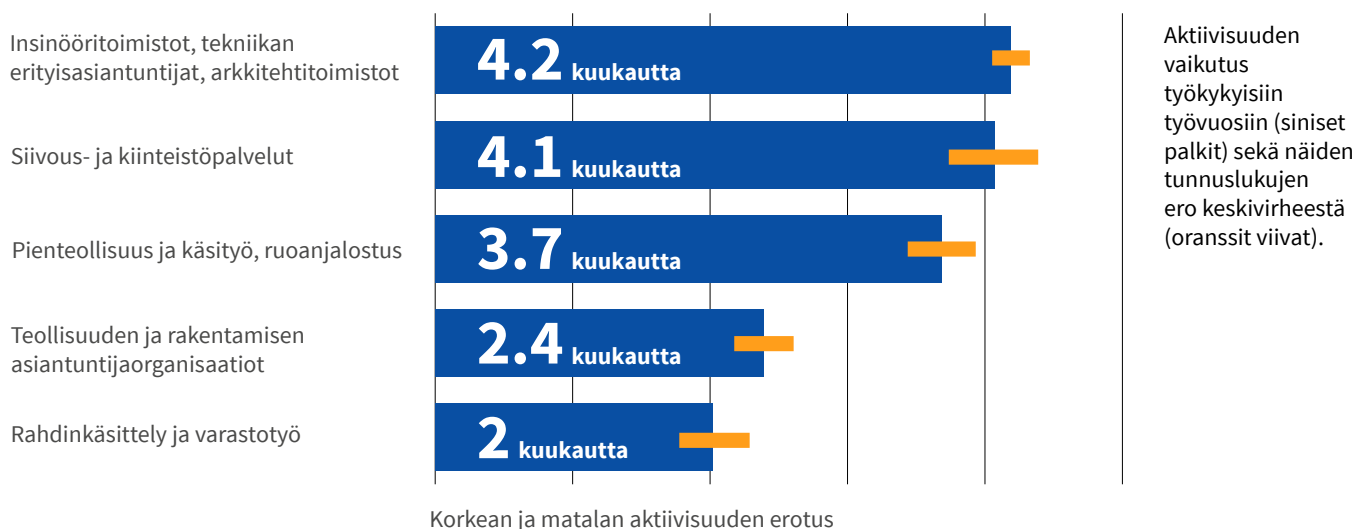
matta. Pääsääntöisesti suurinta lisäys on paljon työkyvyttömyyttä omaavilla toimialoilla.

Vakuutettujen ja työkyvyttömyyseläkkeitä saavien lukumäärien avulla on mahdollista arvioida, kuinka paljon tämän lisäyksen vaikutus euroissa on. Järjestelmälle tulevan kustannuksen eli eläkemenon lisäksi täytyy huomioida myös mahdolliset maksutulon menetykset, sillä maksutulosta iso osa käytetään nykyisten eläkkeiden kattamiseen. Aktiivisten ja passiivisten henkilöryhmien vertailusta saadaan kokonaissumma, joka pitää vuotuistaa.

Ennaltaehkäisevien toimien hyödyt kertyvät pitkän ajan kuluessa, joten ei ole ilmeistä, milloin aktiivisen työkykyjohtamisen hyödyt realisoituvat. Oletamme hyötyjen realisoituvan tasaisesti joka vuosi eläkeikään asti. Tämä on näennäisesti yksinkertaistus, koska jokainen henkilö vanhenee vääjäämättä vuosi vuodelta, jolloin henkilön näkökulmasta hyöty realisoituu etupainotteisesti. Kuitenkin järjestelmän näkökulmasta joka kalenterivuosi virtaa uusia syntymävuosia tiettyyn ikävuoteen. Tällöin hyödyt realisoituvat melko tasaisesti kalenterivuosien kuluessa.

Arviomme mukaan aktiivisen työkykyjohtamisen tarjoama vuotuinen kustannusvaikutuspotentiaali koko yksityisellä sektorilla on yli 180 miljoonaa euroa. Summa on erotus aktiivisten ja passiivisten työnantajien kustannuksista. Kustannusvaikutuspotentiaalia ei voi suoraan verrata työkyvyttömyyden vuoksi kerättyyn osaan työeläkemaksua. Kooltaan se on kuitenkin noin prosentti yksityisen sektorin työeläkemaksujen 18 miljardin euron vuotuisesta kokonaissummasta.

Aktiivisuuden vaikutus työkykyisiin työvuosiin eri toimialoilla



Datan ja laskelman mahdolliset parannukset

Koska aktiivisuuden määritelmä laskelmassamme on suhteellinen, tekevät myös tässä passiiviseksi luokitellut yritykset monia työkykyjohtamisen toimenpiteitä. Kaikki yritykset eivät myöskään käytä eläkeyhtiön työkykyjohtamisen palveluita, vaikka ovat omassa toiminnassaan aktiivisia työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyssä. Siksi olemme keskittyneet näiden kahden ryhmän eron analysoimiseen.

Laskelmassa emme ota kantaa siihen, mikä aktiivisuuteen on johtanut tai kuinka suuri osaa aktiivisuudesta ja sen tuottamista säästöistä on työeläkeyhtiöiden neuvonnasta johtuvaa. Työkykyjohtamisen parantaminen on yksi keino hallita työkyvyttömyydestä tulevia kustannuksia yrityksissä. Siksi eläkeyhtiöiden neuvonnan ja ohjauksen tuleekin tavoitella työnantajien aktivoimista.

Laskelma on ensimmäinen arvio säästöpotentiaalista, jota aktiivinen työkykyjohtaminen tuottaa. Useamman yrityksen siirtyminen passiivisesta aktiiviseen ryhmään tulisi väistämättä kasvattamaan säästöjä. Joissain tapauksissa aktivoituminen voi edellyttää työnantajalta investointeja työkykyjohtamiseen. Erilaisten työkyvyttömyysriskien takia kaikkien työnantajien ei ole mahdollista, tarpeen tai edes mielekästä investoida työkykyjohtamiseen yhtä paljon.

Aktiivisten työnantajien ryhmä on luultavasti useammalla tavalla valikoitunut. Tämä valikoituminen on samanlaista

Aktiivisen työkykyjohtamisen kustannusvaikutusten potentiaali on merkittävä yksityisellä sektorilla.

kuin liikunnallisen aktiivisuuden seurannassa: ne liikkuvat, jotka ovat liikuntaan taipuvaisia ja perusterveitä. Samaan tapaan työkykyjohtamisessa on työnantajien osalta voinut tapahtua valikoitumista. Siksi erilaiset satunnaistetut asetelmat voivat tuoda lisää luotettavuutta arvioomme.

Lopuksi

Varman laskelma aktiivisen työkykyjohtamisen vaikuttavuuden kustannuspotentiaalista on ensimmäinen laatuaan. Laskelmalla olemme määrällistäneet, kuinka paljon kustannusvaikutusta aktiivisuudella potentiaalisesti on. Olemme myös kehittäneet vaikuttavuuden seurantaan mittarin, työkykyiset työvuodet. Suomessa on tarvetta työkyvyttömyysriskien hallinnan vaikuttavuuden mittaamiseen.



VARMA

www.varma.fi > työkyky