



Savonlinna

SAVONLINNAN KAUPUNGIN TYÖHYVINVOINTIOHJELMA



Keskushallinto /
Henkilöstöpalvelut

SAVONLINNA.FI





Sisällys

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Savonlinnan kaupungin työkykyjohtamisen roolit.....	4
1.2	Savonlinnan kaupungin työhyvinvointiohjelmaan sisältyvät toimintamallit.....	5
2	TYÖHYVINVOINTIOHJELMAN STRATEGINEN PAINOPISTE, TAUSTA JA TARKOITUS.....	5
2.1	HYVINVOIVA HENKILÖSTÖ.....	6
2.1.1	Työhyvinvointikysely	7
2.1.2	Työhyvinvointikyselyn osa-alueet	8
2.2	HYVÄ JOHTAMINEN.....	9
2.3	OSAAVA HENKILÖSTÖ.....	11
3	TYÖHYVINVOINTIOHJELMAN KESKEISET TAVOITTEET, KEINOT JA MITTARIT	13

1 JOHDANTO

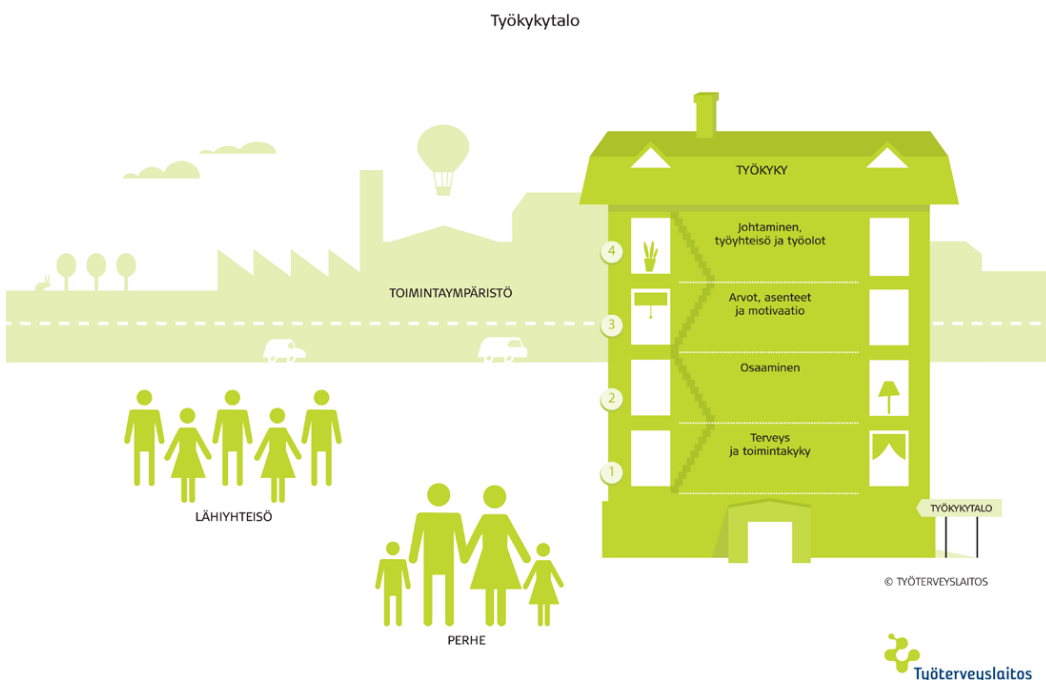
Työnantajan ensisijaisena tavoitteena on huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista koko työuran ajan. Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämönhallintaansa.

Työhyvinvointi syntyy pääasiassa työn arjessa eri toimijoiden välisessä yhteistyössä, hyvinvointia edistävä toiminta on jatkuvaa ja suunnitelmallista. (<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>)

Työhyvinvoinnilla on ratkaiseva merkitys työssä jaksamiseen, hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat ja sairauspoissaolojen määrä vähenee, mikä vaikuttaa myös julkisen sektorin talouteen. (<https://stm.fi/tyohyvinvointi>)

Kaikilla työntekijöillä on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan, mutta työlainsäädäntö velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. (Työturvallisuuslaki 2002/738; Työterveyshuoltolaki 2001/1383)

Työhyvinvointiohjelmassa työhyvinvointia tarkastellaan kokonaisuutena, ns. työkykytalon (kuva 1) muodossa. Talon kaikkia kerroksia tulee kehittää jatkuvasti henkilön työelämän kuluessa tavoitteena niiden yhteensopivuuden turvaaminen ihmisen ja työn muuttuessa. Jokainen on itse päävastuussa omista voimavaroistaan, työnantaja ja esihenkilöt ovat puolestaan päävastuussa talon neljännestä kerroksesta - työstä ja työoloista. Työhyvinvointia lisäävässä toiminnassa eri osapuolten ja tukiohjelmoijien yhteistyö kaikissa kerroksissa tuottaa parhaimman tuloksen.



Savonlinnan kaupunkiorganisaatiossa Työhyvinvointiohjelman tarkoituksena on työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja parantaminen. Työhyvinvointiohjelma on työkalu, jonka avulla Savonlinnan kaupungin luottamushenkilöt, johto, esimiehet ja työntekijät pystyvät luomaan työyksiköihin työhyvinvoinnin lisäämiseen kannustavan ja kehitysmuotoisen ilmapiirin. Lähtökohdana työhyvinvointiohjelman laatimiselle on toiminut työhyvinvointikysely.

Työhyvinvointiohjelmassa korostuvat tavoitteineen ne painopistealueet ja toimenpiteet, joihin tulisi ensisijaisesti kiinnittää huomiota pyrittäessä parantamaan Savonlinnan kaupungin työntekijöiden työhyvinvointia. Ohjelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumista tarkastellaan vuosittain henkilöstöraportin laatimisen yhteydessä. Ohjelma on laadittu yhteistyössä henkilöstöpalvelun, työsuojelupäällikön, työsuojeluvaltuutettujen sekä henkilöstön edustajien kanssa työterveyshuollon asiantuntemusta hyödyntäen.

1.1 Savonlinnan kaupungin työkykyjohtamisen roolit



1.2 Savonlinnan kaupungin työhyvinvointiohjelmaan sisältyvät toimintamallit

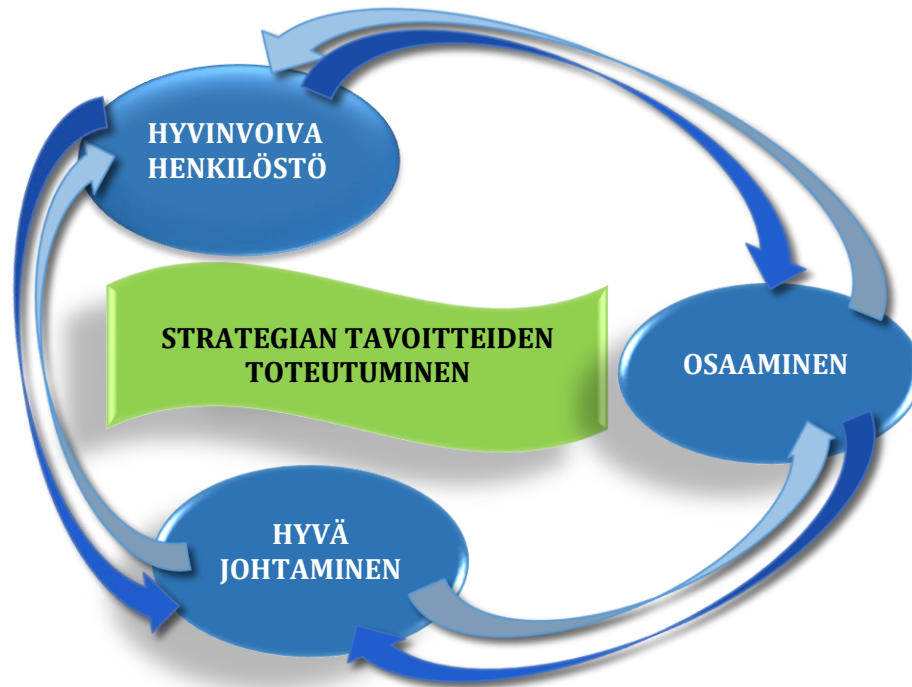


Ohjeet löytyvät kaupungin sisäisestä Santra-intranetistä.

<https://savonlinnafi.sharepoint.com/sites/Henkilostolle/SitePages/Henkil%C3%B6st%C3%B6ohjeet.aspx>

2 TYÖHYVINVOINTIOHJELMAN STRATEGINEN PAINOPISTE, TAUSTA JA TARKOITUS

Savonlinnan kaupungin strategian 2022-2025 kriittisinä menestystekijöinä ovat osaava ja hyvinvoiva henkilöstö sekä hyvä johtaminen. Henkilöstön osaamisella, hyvinvoinnilla ja työkyvyllä on keskeinen merkitys strategian tavoitteiden saavuttamiseen, työprosessien sujuvuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä työnantajamaineeseen. Hyvällä johtamisella ja henkilöstösuunnittelulla luodaan edellytykset osaamiselle ja työhyvinvoinnille, sekä strategian tavoitteisiin pääsemiselle.



Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on suunnitelmallista toimintaa, jolle määritellään tavoitteet, vastuut ja resurssit ja jota seurataan säännöllisin mittauksin organisaatio- ja yksilötasolla.

2.1 HYVINVOIVA HENKILÖSTÖ

Työhyvinvoinnin perustana on työntekijöiden mahdollisuus tehdä työnsä hyvin fyysisesti ja psykologisesti turvallisissa olosuhteissa. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat hyvin johdettu työ, osaamisesta huolehtiminen, riittävät palautumis- ja vaikutusmahdollisuudet, reilu kohtelu ja esihenkilöiltä ja työkavereilta saatu tuki. Tärkeää on myös se, että työyhteisö toimii hyvin: tavoitteet, roolit ja toimintatavat ovat selkeitä ja hyvin toimivia ja työyhteisön toimintakulttuuria kehitetään jatkuvasti.

Hyvinvointi työssä lisää tutkitusti työntekijän työmotivaatiota, sitoutumista, luovuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta. Se myös ennaltaehkäisee ja vähentää sairauspoissaoloja. Työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys yksilön elämänhallinnan tukemisessa ja se edesauttaa pitämään itsestä hyvää huolta myös vapaa-ajalla. Vaikka työ- ja vapaa-aika on hyvä pitää toisistaan erillään, ne vaikuttavat toisiinsa.

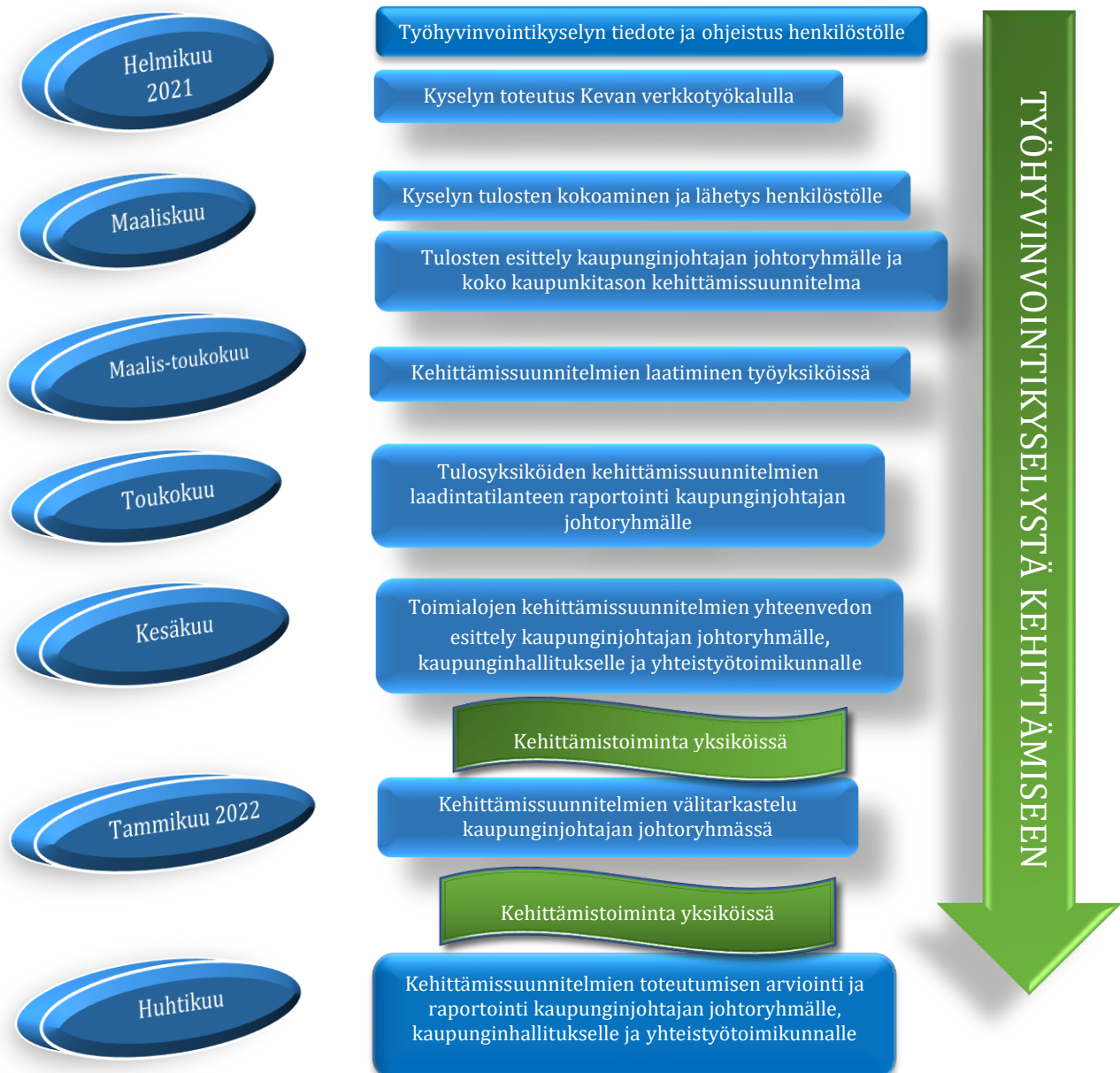
Työhyvinvointi heijastuu aina myös organisaatiosta ulospäin. Hyvinvoivaan, työstään nauttivaan työyhteisöön on helpompi saada myös uusia osaajia.

Työhyvinvointi rakentuu päivittäisessä tekemisessä esimiesten ja työntekijöiden yhteisellä askel kerrallaan. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä on tärkeää säännöllinen seuranta toiminnan joka tasolla. <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Tyoterveyden-yleiset-kasitteet-ja-kaytannot>

2.1.1 Työhyvinvointikysely

Kaupunkistrategiassa on määritelty kriittisenä menestystekijänä hyvinvoiva henkilöstö. Strategian kirjausten mukaisesti työhyvinvointikysely toteutetaan kahden vuoden välein. Strategiakirjauksen menestystekijää mitataan työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta. Keskeisenä tavoitetasona on, että työhyvinvointikyselyn tulokset ovat verrokkiryhmään nähden vähintään keskiarvossa.

Työhyvinvointikyselyn toteutuksen prosessiesimerkki



2.1.2 Työhyvinvointikyselyn osa-alueet

Työn sujuminen työyhteisössä	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>perehdyttäminen, ristiriitojen käsittely ja ratkaiseminen, ilmapiiri</i> ❖ <i>selvyys työyksikön tavoitteista, tärkeimmistä tehtävistä ja toimintatavoista</i> ❖ <i>yhteistyön sujuminen yksiköiden välillä</i> ❖ <i>yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattaminen</i>
Työtehtävät ja omat voimavarat	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen ja omien tietojen ja taitojen monipuoliseen käyttämiseen</i> ❖ <i>onko riittävästi aikaa työtehtävien tekemiseen, mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin</i> ❖ <i>arvio omista voimavaroista muutosten ja uusien haasteiden kohtaamisessa</i>
Työhön liittyvät tuntemukset	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>tuntemus vahvuudesta ja tarmokkuudesta työssä</i> ❖ <i>innostus omasta työstä ja tyytyväisyys työhön syventyessä</i>
Lähiesihenkilötyö	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>luottamuksellisuus</i> ❖ <i>keskustelut työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista, palautteen saaminen</i> ❖ <i>esihenkilön toiminnan puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus</i> ❖ <i>innostaminen ja kannustaminen, vastuun jakaminen työntekijöille</i>
Työnantajan toiminta	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>onko toiminta organisaation strategisten linjausten mukaista</i> ❖ <i>johtamisen avoimuus ja koko organisaation johtamistapa</i> ❖ <i>tuen saaminen työnantajalta työkyvyn heikentyessä, oletko tietoinen toimintatavasta jos työkyky on uhattuna</i> ❖ <i>suosittelisitko nykyistä työpaikkaa tuttavillesi</i>
Asiakkaat ja yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä</i>
Lisäkysymykset	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>työyksikön henkilöstömäärän riittävyys</i> ❖ <i>kehityskeskustelun käyminen säännöllisesti</i> ❖ <i>poliittisen päätöksenteon osuus työhyvinvoinnin tukemisessa</i>

Savonlinnan kaupungin työhyvinvointikyselyn (Keva 2021) tulosten pohjalta on laadittu koko kaupunkitason kehittämissuunnitelma. Kehittämiskohteiksi määräytyivät mm. ennakoiva työhyvinvointi, lähiesimiestyö ja palveleva johtaminen. Tavoitteena on parantaa ja lisätä työyhteisöjen hyvinvointia, parantaa osaamisen kehittämistä ja lisätä ammatillisia kehittymismahdollisuuksia. Esihenkilöiden työssä jaksaminen ja työhyvinvoinnin ja tehokkuuden tasapainon parantaminen nostettiin myös tärkeiksi tavoitteiksi.

2.2 HYVÄ JOHTAMINEN

Johtamisen tarkoituksena on ohjata työntekijät toimimaan haluttuun suuntaan, se on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Johtamisessa yhdistyvät vastuu ihmisistä ja arjen asioista. Asioiden johtaminen on organisaation toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia, arviointia, kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Työhyvinvointia tuottava asioiden johtaminen on systemaattista toimintaa, jossa tavoitteet ja järjestelmät tukevat toimintaa. Johtaminen perustuu organisaation tehtävälle, arvoille ja strategialle. Organisaatiossa toimitaan sovittujen toimintamallien, suunnitelmien ja pelisääntöjen mukaan.

https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#c84e5ef9

Johtamisen tavoitteena on turvata riittävät edellytykset ja toimivat rakenteet hyvälle johtamiselle sekä auttaa työntekijöitä onnistumaan omassa työssään. Tarkoituksena on kehittää muun muassa työkyky- ja lähijohtamista sekä niitä tukevia toimintamalleja, palvelevaa johtamista sekä työura- ja elämänvaihejohtamista. Hyvä johtaminen lisää samanaikaisesti sekä menestymisen mahdollisuuksia että työhyvinvointia.

Ennakoiva työkyvyn johtaminen on hyvien työolosuhteiden mahdollistamista ja työntekijöiden työkyvyn hallintaa. Se edellyttää olosuhteisiin vaikuttavien prosessien, toimintamallien ja toimintakulttuurin luomista. Reagoiva työ on työkykyä uhkaavien asioiden tunnistamista ja niihin puuttumista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/muuttuva-tyohyvinvoinnin-ja-tyokyvyn-johtaminen/>

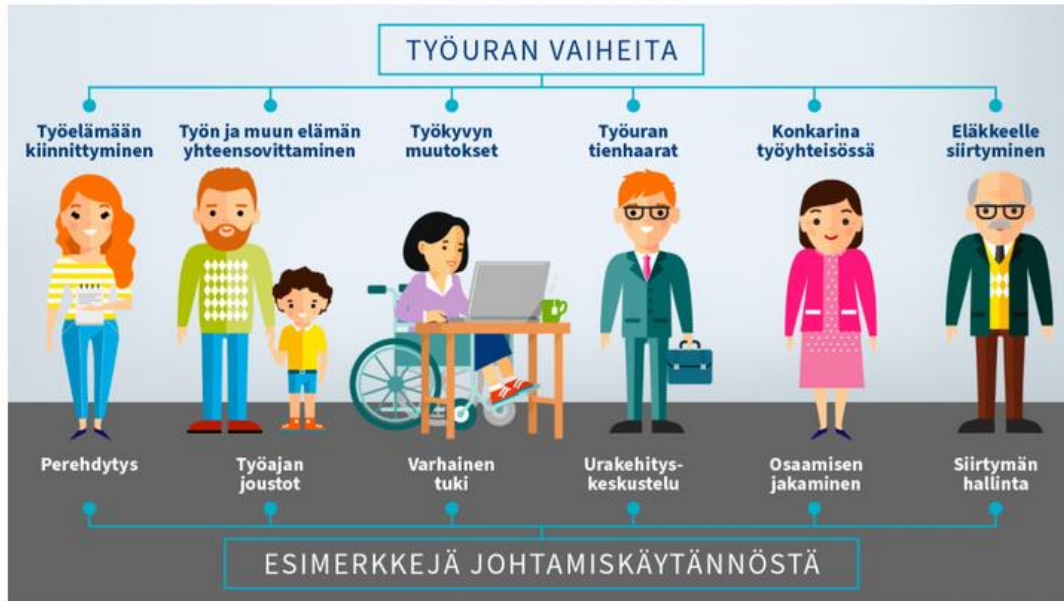
Savonlinnan kaupungissa painopiste on ennakoivassa työkyvyn johtamisessa, tavoitteena on kehittää palvelevaa johtamista sekä työura- ja elämänvaihejohtamista käyttäen apuna organisaatiossa olemassa olevia toimintamalleja.

Palveleva johtaminen tarkoittaa sitä, että esihenkilö auttaa työntekijöitä kasvamaan ja onnistumaan. Esihenkilö keskittyy huolehtimaan kokonaisuudesta ja siitä, että hänen oma työyhteisönsä voi menestyä. Palveleva johtaminen painottaa työntekijöiden kuuntelemista, voimaannuttamista ja kunnioittamista. Esihenkilö pyrkii kehittämään työntekijöiden vahvuuksia ja järjestää heille mahdollisimman paljon sellaisia tehtäviä, joissa heillä on hyvät edellytykset onnistua. Palvelevan johtamisen mallin avulla tavoitellaan työntekijöiden luottamuksen, työhön sitoutumisen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia ja niiden myötä innovatiivisuutta, laatua ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä nähden. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>

Työura- ja elämänvaihejohtaminen on työntekijöiden yksilöllisten elämäntilanteiden ja uran eri vaiheiden huomioimista työssä. Työurajohtaminen painottaa työntekijöiden omaa aktiivisuutta omien urasuunnitelmien tekemisessä ja toteuttamisessa esihenkilöiden ja hr-ammattilaisten avustuksella. Työpaikalla eri uravaiheissa olevia ryhmiä ovat esimerkiksi nuoret työntekijät, ikääntyvät työntekijät ja perhevapaalta palaavat. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kuusi-kysymysta-tyourajohtamisesta>

Eri elämän- ja uravaiheissa olevilla työntekijöillä on erilaisia vahvuuksia, tavoitteita, haasteita ja kehittymistarpeita. Kun esihenkilö pystyy huomioimaan työntekijän näiden tarpeiden pohjalta yksilöllisesti, hänen työuransa suunnittelu yhdessä vahvistaa motivaatiota työhön ja edistää työssä jaksamista.

Työuran vaiheita (Työterveyslaitos)



Johtamisen tukena hyödynnetään tiedolla johtamisen toimintamallia, jossa laadukasta ja analysoitua tietoa käytetään päätöksen tekoprosessissa. Savonlinnan kaupungissa tiedolla johtamista hyödynnetään mm. terveysperusteisia poissaoloja seuraamalla, jolloin saadaan näkemys siitä, missä ja miten toimintaa tulisi kehittää työntekijöiden työkykyä paremmin tukevaksi ja tarvittavia toimia voidaan kohdentaa juuri sinne, missä niitä tarvitaan. Tiedon analysointi ja toiminnan suunnittelu tapahtuu säännöllisessä yhteistyössä organisaation johdon, toimialan ja sen tulosityksiköiden, henkilöstöpalveluiden, työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation kanssa.

Kehityskeskustelut toteutetaan OSS henkilöstön kehittämisen työkalun ohjaamina. Niiden toteutumista seurataan henkilöstöpalveluiden toimesta PersonecF-ohjelmasta saatavan raportin avulla. Keskustelujen toteuma raportoidaan puolivuotisaraportin ja tilinpäätöksen yhteydessä.

Yksi strategian mukaisista menestystekijöistä on hyvä johtaminen. Hyvään johtamiseen päästään kehittämällä johtamisen toimintamalleja, palvelevaa johtamista, työura- ja elämävaihejohtamista sekä ennakoivaa työkyvyn johtamista. Kaikessa johtamistyössä hyödynnetään analysoitua tietoa. Johtamisen mittarina käytetään työhyvinvointikyselyä, tavoitteena on olla vähintään verrokkien keskiarvossa. Muina mittareina ovat sairauspoissaolojen väheneminen ollen alle kuntien keskiarvon sekä vakinaisen henkilöstön vaihtuvuuden seuranta.

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

- PALVELEVA JOHTAMINEN
- ENNAKOIVA TYÖKYVYN JOHTAMINEN
- ELÄMÄNVAIHE- JA TYÖURAJOHTAMINEN (OSS)
- KEHITYSKESKUSTELUT (OSS)
- TYÖHYVINVOINTIKYSELY
- SAIRAUSSPOISSAOLOJEN SEURANTA (SIRIUS)
- VARHAISEN TUEN TOIMINTAMALLI JA KORVAAVA TYÖ (SIRIUS JA ESS)

ASIOIDEN JOHTAMINEN

- TOIMINTAPROSESSIEN HALLINTA
- TOIMINNAN SUUNNITTELU, ORGANISOINTI JA ARVIOINTI
- PÄÄTÖKSENTEKO

2.3 OSAAVA HENKILÖSTÖ

Osaamisen johtaminen tarkoittaa kaikkea sitä tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2009)

Henkilöstön kehittämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joilla sovitetaan yhteen henkilöstön osaamista ja tehtävän vaatimuksia. Henkilöstön kehittämisen lähtökohtana ovat kaupungin ja sen toimialojen tehtävät ja niiden edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on turvata se osaaminen, jota tarvitaan kaupungin järjestämässä palveluissa mm. henkilöstösuunnittelun, rekrytointiprosessien sekä toimintamallien ja -prosessien kehittämisen avulla.

<https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2014/osaamista-ennakoimaan>

<https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2011/osaamista-kehittamaan>

Muuttuvat työtehtävien sisällöt ja työn osaamisvaatimukset edellyttävät jatkuvaa osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämistä. Esihenkilötyön osaamisen kehittäminen on tärkeää esihenkilöiden työssä jaksamisen tueksi. Hyvä johtaminen lisää myös työntekijöiden työhyvinvointia sekä organisaation menestymisen mahdollisuuksia.

Koko kaupunkitason ja tulosalueiden koulutussuunnitelmat laaditaan vuosittain. Esihenkilöiden ja työntekijöiden osaamista kehitetään erilaisin koulutuksin hyödyntämällä verkko-oppimisympäristöjä sekä kehittämällä mentorointia. Työssä oppimisen keinoja ovat tiimityöskentely sekä osallistuminen projekteihin ja kehittämistoimintaan. Työnantaja mahdollistaa työkierron sekä sijaistamisen eri työtehtävissä osana osaamisen kehittämistä.

Rekrytoinnin tavoitteena on saada rekrytoitua parasta osaamista kulloiseenkin tehtävään. Strategiakauden aikana kehitetään työntajamielikuvaa ja rekrytointiprosessia. Rekrytoinnin ohella perehdyttäminen on merkittävä osa osaamisen kehittämistä.

Savonlinnan kaupunki mahdollistaa ylimmälle johdolle osallistumisen EMBA-koulutukseen, mikä on johdon kehittämis- ja valmennusohjelma liiketoimintaosaamisen ja johtamistaitojen kehittämisestä. Kaikille esihenkilöille mahdollistetaan osallistuminen johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamiseen.

Strategiakaudella otetaan käyttöön osaamisen johtamisen OSS -järjestelmä. Ohjelman avulla kartoitetaan organisaation osaamistarpeet ja osaamisen nykytila. Osaamista seurataan sähköisesti henkilöltäin ja osaamisittain, jolloin mahdolliset osaamisvajeet ja kriittiset osaamiset ovat helpommin tunnistettavissa. Lisäksi kaikille henkilöstöryhmille voidaan rakentaa esimerkiksi kunkin tarpeita vastaavat kehityskeskustelulomakkeet, jotka tallentuvat sähköisiksi dokumenteiksi ja arkistoituvat järjestelmään.

OSS on integroitu henkilöstöhallinnon Personec ESS-ohjelmaan. OSS mahdollistaa henkilöstön kehittämisen suunnittelun ja seurannan, prosessien automatisoimisen ja tehostamisen, sekä auttaa yhtenäisten toimintatapojen luomisessa. Tavoitteiden toteutumisen seuraaminen koko organisaatiotasolla helpottuu, kun tiedot ovat sähköisessä muodossa ja helposti saatavilla. Henkilöstöpalvelut seuraa tavoitteiden toteutumista ja raportoi niistä ylemmälle johdolle.
<https://www.visma.fi/vismapublic/osaamisen-johtamisen-tyokalu/>

ESIHENKILÖTYÖ OSAAMISEN JOHTAMISESSA

- PALVELEVA JOHTAMINEN
- HENKILÖSTÖSUUNNITTELU
- OSAAMISTARPEIDEN MÄÄRITTÄMINEN (OSS)
- REKRYTOINTI
- PEREHDYTTÄMINEN
- KEHITYSKESKUSTELUT JA KEHITYSMISSUUNNITELMAT (OSS)
- TIEDOLLA JOHTAMINEN

KOULUTUS

- ESIHENKILÖTYÖN KEHITTÄMINEN JA ESIHENKILÖIDEN VALMENNUS
- HENKILÖSTÖN JATKO-, TÄYDENNYS- JA UUELLEENKOULUTUS (ESS)

TYÖSSÄ OPPIMINEN

- MENTOROINTI / TUTOROINTI
- OSAAMISEN JAKAMINEN / TIIMITYÖ
- KEHITTÄMINEN / PROJEKTIT
- TYÖKIERTO / SIJAISTAMINEN

3 TYÖHYVINVOINTIOHJELMAN KESKEISET TAVOITTEET, KEINOT JA MITTARIT

Savonlinnan kaupungin työhyvinvointiohjelman keskeiset tavoitteet, keinot ja mittarit on koottu seuraavaan taulukkoon

<i>Tavoite</i>	<i>Keino</i>	<i>Mittari</i>
<i>Osaava henkilöstö</i>	<i>henkilöstösuunnittelu</i> <i>keskeisten osaamistarpeiden määrittäminen</i> <i>osaamisen kehittäminen</i>	<i>OSS (tulosalueiden ydinosaamiset määritelty)</i> <i>ESS (toteutuneiden koulutuspäivien määrä)</i> <i>työhyvinvointikyselyn tulokset vähintään verrokkien keskiarvossa</i>
<i>Hyvä johtaminen</i>	<i>johtamisen kehittäminen</i> <i>palveleva johtaminen</i> <i>tiedolla johtaminen</i>	<i>työhyvinvointikyselyn tulokset vähintään verrokkien keskiarvossa</i> <i>pitkät sairauspoissaolot vähenevät ollen alle kuntien keskiarvon / terveysperusteiset poissaolot</i> <i>vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus</i>
<i>Hyvinvoiva henkilöstö</i>	<i>hyvä elämänvaihe- ja työurajohtaminen</i> <i>osaamisen kehittäminen</i> <i>kehittymissuunnitelmat</i> <i>ennakoivan työhyvinvoinnin kehittäminen</i> <i>työterveyshuollon yhteistyö</i> <i>työterveyshuollon toimintasuunnitelman toteutuminen</i>	<i>työhyvinvointikyselyn tulokset vähintään verrokkien keskiarvossa</i> <i>pitkät sairauspoissaolot vähenevät ollen alle kuntien keskiarvon/ terveysperusteiset poissaolot</i> <i>työterveyshuollon kustannukset: kela 1 osuus vähintään 60%</i> <i>alkavien työkyvyttömyyseläkkeiden määrä vähenee</i>

Lisätietoa:

Tutkimus: Työkyvyn johtaminen ja työterveysyhteistyö julkisen alan organisaatioissa vuonna 2021

<https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/tutkittua-tietoa-tyourien-tueksi/>

<https://kevatutkii.keva.fi/>