

## Aktiivisen ja varhaisen tuen malli

Yhteistyötoimikunta 9.12.2025

Kunnanhallitus 15.12.2025

## Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen kunnassa

Työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa tuloksellista henkilöstöjohtamista ja se tulee nähdä osana kunnan strategista toimintaa. Kyseessä on suunnitelmallinen, pitkäjänteinen ja ennakoiva prosessi, jonka tavoitteena on tukea henkilöstön työkykyä ja parantaa työyhteisön toimintaa.

Työntekijöiden hyvä työkyky ja hyvinvointi on koko organisaation etu.

Tavoitteena on, että jokainen työntekijä pysyisi terveenä ja työkykyisenä eläkeikään saakka. Työkykyä edistäviä ja sitä tukevia toimintamalleja kutsutaan työkyvyn hallinnaksi. Työkyvyn hallinta on työntekijästä huolehtimista, hänen tukemistaan sekä työkykyä haittaavien tekijöiden ennakointia ja korjaamista.

Tämä aktiivisen tuen malli on Askolan kunnan toimintamalli henkilöstön työkyvyn hallinnaksi. Toimintamallin tarkoituksena on tukea Askolan kunnan henkilöstön työkykyä sekä auttaa henkilöstöä jaksamaan ja jatkamaan nykyisissä taikka uusissa tehtävissään. Mallin tavoitteena on niin ikään kannustaa esihenkilöitä ja koko henkilöstöä toimimaan paremman työkyvyn ja toimivien työyhteisöjen hyväksi.

Työhyvinvointi on koko työyhteisön asia – siitä vastaavat työntekijät, esihenkilöt ja johto yhdessä.

Askolassa on käytössä seuraavat toimintamallit työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseksi:

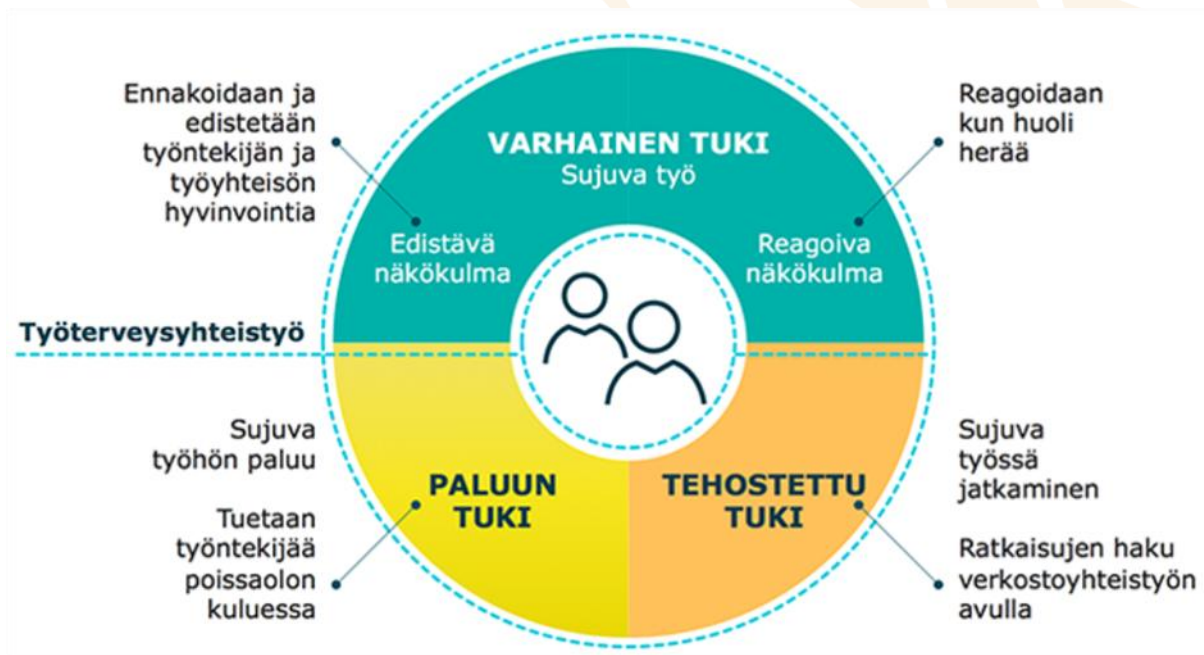
- Aktiivisen ja varhaisen tuen malli
- Päihdehoitomalli
- Häirinnän tai muun epäasiallisen kohtelun käsittely

Aktiivisen tuen toimintamalli on keskeinen osa työkykyjohtamista. Se muodostuu kolmesta vaiheesta:

- Varhainen tuki: Ennakoidaan ja edistetään työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia. Reagoidaan nopeasti, kun huoli herää.
- Tehostettu tuki: Varmistetaan työn sujuvuus ja työssä jatkaminen. Ratkaisuja etsitään tarvittaessa verkostoyhteistyön avulla.
- Paluun tuki: Tuetaan työntekijää poissaolon aikana ja varmistetaan onnistunut työhön palaaminen.

Tähän toimintamalliin on sisällytetty myös lakisääteinen 30-60-90 –säätö.

Tämän toimintamallin tavoitteena on aktivoida jokaista Askolan kunnan työntekijää, esihenkilöä ja muuta toimijaa huolehtimaan itsestään, työkavereista ja työyhteisönsä toimivuudesta sekä puuttumaan työhyvinvoinnin riskitekijöihin mahdollisimman varhain.



Kuva: Keva

## Ennaltaehkäisy

Työhyvinvoinnin edistäminen on jatkuvaa ja suunnitelmallista kehittämistä, joka liittyy arjen työntekoon, työympäristöön, työyhteisöön ja johtamiseen. Keskeisiä kehittämiskohteita ovat johtaminen, esihenkilötyö, osaaminen, työprosessit ja työyhteisön toimintakulttuuri. Työtä ja työoloja kehitetään riskienarvioinnin ja työterveyshuollon työpaikkaselvitysten avulla. Avoin vuorovaikutus on tärkeää työkykyongelmien ehkäisyssä. Työn sujuvuutta ja työssä selviytymistä tukevat ajantasaiset tehtäväkuvat, selkeät tavoitteet, onnistuneet rekrytoinnit ja kehityskeskustelut. Työkyvyn ylläpitäminen on osa päivittäisjohtamista ja ennakointia. Aktiivisen ja varhaisen tuen toimintamalli tarjoaa keinoja tukea, sekä yksittäistä työntekijää että koko työyhteisöä, ja sen avulla voidaan ehkäistä työkykyongelmia kustannustehokkaasti.

## Roolit ja tehtävät

Työntekijällä on ensisijainen vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystään, mukaan lukien havaintojen esille tuominen ja työyhteisön hyvinvoinnin tukeminen. Esihenkilö vastaa työntekijöiden työkykyolosuhteista, havainnoi työoloja ja suoriutumista, sekä toimii aktiivisen tuen mallin mukaisesti. Hän huolehtii myös perehdytyksestä, kehityskeskusteluista ja työyhteisön kehittämisestä. palvelualuejohto varmistaa mallin toteutumisen ja seuraa sen vaikutuksia, esimerkiksi sairauspoissaolojen kautta. Hallintojohtaja/työsuojelupäällikkö vastaa mallin ajantasaisuudesta ja tukee esihenkilöitä asiantuntijana.

Pääluottamusedustajat ja työsuojeluvaltuutetut osallistuvat työkykyneuvotteluihin työntekijän pyynnöstä ja edistävät yhteistoimintaa sekä mallin kehittämistä.

## Aktiivisen tuen mallin tavoitteet ja seuranta

Askolassa pyritään tasalaatuiseen työkykyjohtamiseen, jonka avulla henkilöstö voi hyvin työssään. Aktiivisen tuen mallin tavoitteena on edistää työhyvinvointia, vahvistaa työkykyä, vähentää terveysperusteisia poissaoloja ja varmistaa mallin toteutumisen seuranta. Varhainen tuki on osa esihenkilön päivittäisjohtamista ja toiminnan suunnittelua. Sen avulla voidaan tunnistaa työkykyongelmat ajoissa ja tukea työntekijää jatkamaan omassa tehtävässään. Hälytysmerkkejä voivat olla esimerkiksi muutokset työsuorituksessa, käyttäytymisessä tai työilmapiirissä, sekä sairauspoissaolojen kertymät. Myös työntekijä itse voi tuoda esille huolta omasta jaksamisestaan, mikäli on haasteita suorittaa tavanomaisia työtehtäviä tai lisääntynyt tuen tarve, työsuoritusten laadun heikkeneminen tai viivästyminen tai työstä palautuminen on vaikeutunut. Lisäksi tarvittaessa työterveyshuolto voi ottaa yhteyttä työntekijän esihenkilöön.

Populus-järjestelmä seuraa poissaolorajoja ja ilmoittaa esihenkilölle, kun rajat ylittyvät.

- Tukitoimien käynnistäminen on sovittu ja määritelty Askolan kunnassa seuraavasti: Yli 25 päivää tai vähintään 5 kertaa usein toistuvia sairaspöissaoloja (vuodessa).
- Työterveyshuolto on yhteydessä työntekijään pitkällä, yli 8 viikon sairauslomilla.

Esihenkilön tulee tällöin käydä työkykykeskustelu työntekijän kanssa ja kirjata tiedot järjestelmään Poissaolokeskustelu-lomakkeelle. Mikäli keskustelua ei käydä määräajassa, järjestelmä muistuttaa esihenkilöä ja tarvittaessa hänen esihenkilöään sekä hallintojohtajaa/työsuojelupäällikköä. Ensimmäiseen keskusteluun osallistuvat työntekijä, lähiesihenkilö ja työntekijän niin toivoessa luottamusedustaja ja/tai työsuojelun edustaja.

### **30-60-90 -säätö = selvittämisvelvollisuus**

Jos työkyvyttömyys pitkittyy, työnantajan on selvitettävä yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä. Tämä selvittämisvelvollisuus on lakisääteinen ja siinä noudatetaan 30-60-90 -säätöä. 30-60-90 -säätö edellyttää aktiivisia toimenpiteitä kaikilta osapuolilta.

Säätö velvoittaa seuraaviin toimenpiteisiin.

#### 1) 30 päivää

Työnantajan on ilmoitettava työntekijän sairauspoissaoloista työterveyshuoltoon viimeistään silloin, kun poissaolo on jatkunut kuukauden ajan. 30 päivää lasketaan vuoden kertymänä. Nämä tiedot työterveyshuolto saa suoraan Populus -järjestelmästä.

#### 2) 60 päivää

Palkanlaskenta hakee sairauspäivärahat työntekijän puolesta ja ne on haettava Kelalta kahden kuukauden kuluessa työkyvyttömyyden alkamisesta. Esihenkilö vastaa siitä, että hyväksytyt lääkärintodistukset toimitetaan palkanlaskentaan sairauspäivärahan hakemista varten. Sairauspäivärahapäätökset tulevat tiedoksi myös työntekijälle.

## 2) 90 päivää

Työterveyslääkärin on laadittava lausunto työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja työssä jatkamismahdollisuuksista. Tämä tarvitaan viimeistään silloin, kun sairauspäivärahapäiviä on kertynyt 90 kahden vuoden aikana. Työssä jatkamismahdollisuuksia selvitetään yhteistyössä esihenkilön ja työntekijän kanssa. Apuna voidaan käyttää tätä toimintamallia.

Työterveyslääkärin lausunnon tavoitteena on arvioida työhön paluun mahdollisuudet, työpaikan tukitoimien tarve ja laatia työhön paluusuunnitelma. Työterveyshuolto toimittaa lausunnon suoraan Kelaan.

## Työkykykeskustelun kulku ja vastuut

Riippumatta siitä, mistä havainto tai epäily työkyvyn alenemisesta tai sen alenemisen uhasta on tullut, on esihenkilö oikeutettu ja velvollinen ottamaan asian puheeksi. Esihenkilö järjestää työkykykeskustelun asiasta työntekijän kanssa. Keskustelu on luottamuksellinen, avoin, ketään syyllistämätön ja todellisiin työasioihin perustuva. Keskustelulle varataan aikaa ja rauhallinen paikka. Keskusteluun tulee myös voida valmistautua riittävästi.

Työntekijä voi halutessaan pyytää keskusteluun mukaan avustajan, esimerkiksi pääluottamusedustajan tai työsuojeluvaltuutetun.

Esihenkilö voi konsultoida asiassa työterveyshuoltoa tai hallintojohtajaa.

Keskustelun painopiste tulee olla tulevaisuudessa ja työssä jaksamisessa. Jos keskustelussa sovitaan, että työntekijä menee työterveyshuoltoon työkyvyn arviointia varten, tulee asiasta informoida myös työterveyshuoltoa. Työterveyshuollon tulee siis etukäteen tietää, minkä takia työkyvyn selvittämiseen ryhdytään.

Keskustelun tueksi on olemassa lomake, jota voi käyttää työkyvyn arvioimisen apuna. Lomake on tämän mallin liitteenä. Keskustelun yhteydessä esihenkilö täyttää lomakkeen, johon kirjataan asian taustatilanne, molempien kannanotot sekä sovitut jatkotoimenpiteet. Myös eriaävät mielipiteet on hyvä kirjata. Toimenpiteiden tulee perustua osapuolten yhteisymmärrykseen. Mikäli lomaketta ei käytetä, tulee esihenkilön tehdä lyhyt muistio,

jossa em asiat kirjataan. Täytetty lomake tai muistio on esihenkilön ja työntekijän välinen luottamuksellinen asiakirja, joka luovutetaan ulkopuolisille vain yhteisesti sopien. Sovitut toimenpiteet on syytä toteuttaa mahdollisimman ripeästi.

Mikäli varhaisen tuen keskustelussa tai muutoin työntekijän työkyvyn on todettu uhkaavan alentua tai jo alentuneen, tulee esihenkilön järjestää asiaa koskeva kolmikantaneuvottelu työterveyshuollon kanssa. Neuvotteluun osallistuvat työntekijän ja esihenkilön lisäksi työterveyslääkäri ja tarvittaessa myös työterveyshoitaja sekä hallintojohtaja. Neuvotteluun kutsutaan myös työsuojeluvaltuutettu tai pääluottamusedustaja, mikäli työntekijä haluaa. Esihenkilö voi toimittaa kutsun mukana taustatietoja. Terveystilasta ja sairauslomista tiedotetaan ja keskustellaan kuitenkin aina vain asianomaisen luvalla.

Asioiden käsittely neuvottelussa on avointa ja tosiasioihin perustuvaa sekä luottamuksellista. Pääasia on löytää keinoja työntekijän auttamiseksi jaksamaan ja jatkamaan nykyisissä tai uusissa työtehtävissä.

On mahdollista, että kaikki kysymykset eivät ratkea ensimmäisessä neuvottelussa. Lääketieteelliset lisätutkimukset tai muut jatkotoimenpiteiden selvittelyt vievät oman aikansa. Kaikkien edun mukaista kuitenkin on, että asiat ratkeavat kohtuullisessa ajassa ja että sovittavat toimenpiteet käynnistyvät nopeasti. Tästä syystä jatkotoimenpiteet tulee vastuuttaa ja aikatauluttaa. Tarvittaessa järjestetään uusi neuvottelu ja sovitaan, ketkä siihen osallistuvat. Neuvottelusta tehdään muistio, johon kirjataan osallistujat sekä olennaiset esillä olleet asiat, kuten työkykyä tukevat muutostarpeet työpaikalla sekä sovitut jatkotoimenpiteet vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen. Muistion laatii yleensä työterveyslääkäri tai -hoitaja ja sen jakelusta sovitaan neuvottelussa.

Jos jo tässä ensimmäisessä työkykyneuvottelussa todetaan, että työntekijä ei selviydy nykyisistä työtehtävistään, eikä ole halukas työkykyä parantaviin toimenpiteisiin tai uudelleen sijoittumismahdollisuuksien selvittelyyn, voidaan prosessi lopettaa. Tällöin vaihtoehdoksi jää palvelusuhteen irtisanominen taikka siitä irtisanoutuminen. Tällainen tilanne on luonnollisesti ääritapaus ja yleensä työntekijästä itsestä johtuva. Näissäkin tapauksissa tulee kuitenkin aina selvittää myös muut mahdollisuudet asian ratkaisemiseksi.

## **Paluun tuki**

Työhön paluun tuen tavoitteena on auttaa ja pehmentää työhön palaamista. Sen tarkoituksena varmistaa, että työntekijä voi palata pitkän sairauspoissaolon jälkeen työhönsä turvallisesti ja oikeaan aikaan. Pitkällä sairauslomalla tarkoitetaan yleensä useamman viikon kestävää sairauspoissaoloa.

Paluun tukemiseen liittyy seuraavat vaiheet:

- \* Lähtökeskustelu
- \* Yhteydenpito sairauspoissaolon aikana
- \* Paluun aktiivinen valmistelu
- \* Konkreettinen työhön paluu
- \*Seuranta

Paluun valmistelu käynnistyy siitä hetkestä, jolloin sairauspoissaolo alkaa.

Lähtökeskustelussa arvioidaan työhön paluun ajankohta ja sovitaan, miten yhteydenpito sairausloman aikana järjestetään. Lähtökeskustelu on luontevinta käydä silloin, kun työntekijä ilmoittaa sairauspoissaolostaan. Lähtökeskustelussa yksilöidään myös ne tiedossa olevat toimenpiteet, jotka ovat tarpeen työhön paluun tukemiseksi. Olennaisinta lähtökeskustelussa on, että asioista todella sovitaan.

Säännöllinen ja kannustava yhteydenpito on työhön paluun tukemisessa tärkeää. Yhteydenpito rakentaa luottamusta, säilyttää kontaktit työyhteisöön ja helpottaa työhön paluuta. Yhteydenpito on esihenkilön vastuulla. Siitä, millä keinoin se käytännössä tapahtuu, sovitaan yhdessä.

Kun työhön paluuaika on tarkemmin tiedossa, pidetään esihenkilön ja työntekijän kesken neuvottelu, jossa sovitaan työhön paluun yksityiskohdista. Neuvottelussa tulee käsitellä seikkaperäisesti työn tekemiseen vaikuttavia asioita, työssä selviytymistä sekä paluuta tukevia ja vaikeuttavia asioita. On hyvä keskustella myös siitä, mitä työntekijä voi itse asioille tehdä ja mitä hän sairausloman jälkeen odottaa esihenkilöltä ja työyhteisöltä. Muutostoiveiden kuunteleminen on puolin ja toisin tärkeää. Tavoitteena on saada yhteinen näkemys tarvittavista muutoksista ja siitä, mitä todellisuudessa voidaan muuttaa. Paluusuunnitelma merkitään muistiin yhteisesti sovitulla tavalla.

Työtä koskevat suunnitelmat on hyvä tehdä jo ennen työhön paluuta. Tällöin työntekijä ei palaa tyhjän päälle. Tilanne, jossa työntekijä saa heti työhön palattuaan ryhtyä todellisiin työtehtäviin, on aina parempi kuin se, että työtehtäviä ryhdytään pohtimaan ja muokkaamaan vasta sairausloman päätyttyä.

Työhön paluun tukeen kuuluu myös asian aktiivinen seuranta. Esihenkilön tehtävänä on seurata työntekijän työssä selviytymistä ja työterveyshuollon tämän terveydentilaa. Seurannan ajanjaksosta ja käytännön toteutuksesta sovitaan paluusuunnitelmassa. Normaaliin tilanteeseen siirrytään heti, kun se on työkyvyn ja sen seurannan kannalta luontevaa. Tarvittaessa voidaan aina järjestää yhteisneuvottelu työterveyshuollon kanssa.

## **Työhön paluun ratkaisut ja jatkotoimet**

Työterveysneuvottelussa arvioidaan työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä.

Työterveyshuolto toimii asiantuntijana ja voi tarvittaessa tehdä työkykyarvion, josta

työntekijällä on oikeus kieltäytyä – mutta tämä voi johtaa irtisanomiseen. Työkykylausunto toimitetaan sekä työnantajalle että työntekijälle. Työhön paluun tukikeinoja ovat mm. ammatillinen kuntoutus (Keva), Kelan kuntoutus, osatyökyvyttömyyseläke, työn räätälöinti, osasairauspäiväraha ja uudelleensijoittaminen. Työterveyshuolto ja hallintojohtaja tukevat esihenkilöä ja työntekijää ratkaisujen valinnassa. Sairausvakuutuslain mukaan Kela tarvitsee työterveyshuollon lausunnon 90 sairauspäivärahapäivän jälkeen. Lausunto voidaan toimittaa myös Kevaan työntekijän luvalla, mikä mahdollistaa ammatillisen kuntoutuksen varhaisen käynnistämisen. Jos työssä jatkaminen ei onnistu, harkitaan uusi työkykyarvio. Mikäli työkyky on menetetty eikä uutta tehtävää löydy, irtisanominen voi olla vaihtoehto.

## Palvelussuhteen päättäminen

Työntekijällä on velvollisuus ottaa vastaan tehtävä, joka vastaa hänen koulutustaan, kokemustaan ja terveydentilaansa (KVTES). Mikäli työntekijä kieltäytyy tällaisesta tehtävästä, työnantajalle syntyy irtisanomisperuste. Jos useat työkokeilut eivät tuota tulosta eikä työnantajalla ole tarjota jäljellä olevan työkyvyn mukaista työtä, työnantajalla on oikeus irtisanoa työntekijä irtisanomisaikoja noudattaen.

Tällaisessa tilanteessa voidaan sopia, että työntekijällä ei ole työvelvollisuutta irtisanomisaikana, ja palvelussuhde päättyy heti – irtisanomisan palkka maksetaan kerralla (Työsopimuslaki 55/2011).



Kuva: Työterveyslaitoksen Työkykytalo, josta näkyy, että mitkä kaikki asiat työkykyyn vaikuttavat.