

HIRES- Health in restructuring: Innovative approaches and policy recommendations

Thomas Kieselbach, chair	U Bremen, I Psychology of Work, Unemployment and Health (IPG), Germany
Elisabeth Armgarth	Ericsson, HRM, Stockholm, Sweden
Sebastiano Bagnara	U Sassari, Alghero, Italy
Marc De Greef	PREVENT, Brussels, Belgium
Anna-Liisa Elo	FIOH, Helsinki, U Tampere, Finland
Steve Jefferys	Working Lives Research Institute, Metropolitan U London, UK
Cateljne Joling	TNO, Amsterdam, The Netherlands
Karl Kuhn	BAuA, Dortmund, Germany
Karina Nielsen	NRCWE, Copenhagen, Denmark
Nikolai Rogovsky	ILO, Geneva, Switzerland
Benjamin Sahler	ANACT, Limoges & U Rouen, France
Greg Thomson	UNISON, London, UK
Claude-Emmanuel Triomphe	ASTREES, Paris, France
Maria Widerszal-Bazyl	CIOP-PIB, Warsaw, Poland

Yritysten ja julkisen sektorin uudelleenjärjestelyt terveyshaasteena

1. Uudelleenjärjestelyt eivät ole ohimenevä kriisi vaan toistuva ja jatkuva prosessi: lakkauttaminen, alasajo, ulkoistaminen, maastamuutto, alihankinta, sulauttaminen, tilojen/paikkakunnan muutto, sisäinen tehtävien siirto
2. „Terve organisaatio“ talousterminä täytyy laajentaa (ja palauttaa) terveyteen:

Tutkimusnäyttö näyttö: "uhrit"

- Psyykinen stressi, masennus, ahdistuneisuus
- Sydänverisuoniongelmat
- Immuunijärjestelmän häiriöt
- Terveyskäyttäytymisen heikkeneminen:
 - Terveyspalvelut ja lääkkeiden käyttö, ruokailutottumukset, passiivisuus, huonounisuus
- Kohonnut kuolleisuus
- Työttömyyden pelkovaikutus
- Massatyöttömyys "epidemiologisena katastrofina" (WHO)

Tutkimusnäyttö: jäljelle jääneet

"Jäljellejäävän sairaus":

- Rooliepäselvyys
- Luottamuksen romahdus
- Psykologinen stressi
- Tupakan ja alkoholin lisääntynyt käyttö
- Työn intensiteetin kasvu
 - Stressin ja uupumuksen päälähde
 - Lisääntynyt fyysinen kuormitus: Tuki- ja liikuntaelin ongelmat
 - Työtapaturmien lisääntyminen
- Työkyvyttömyyseläkkeiden lisääntyminen

Tutkimusnäyttö: johtajat

Tarttumisvaikutus:

- Lisääntyneet oireet ja uupumus
- Fysiologiset ja psykologiset terveysongelmat
- Emotionaalinen epätasapaino
- Alkoholi "coping-keinona"
- Työn epävarmuuden yleiset vaikutukset


Tutkimusnäyttö: läheiset "uhrina"

- perhe
- lapset
- puoliso
 - vaikutukset viiveellä?

HIRES: Uudelleenjärjestelyt ovat välttämättömiä, mutta onko työntekijän terveyden heikkeneminen välttämätöntä?

Terveyden tukemisen voimavarat

- Lainsäädäntö ja hallinnon rakenteet ja aloitteet :
 - Tuoturvallisuus- ja terveyslainsäädäntö
 - Työvoimapalvelut ja työsuojelutarkastus
 - Nopeat toimenpiteet: Tiedon ja hyvien käytäntöjen levittäminen
- Organisaation valmiudet:
 - Proaktiivinen organisaatiokulttuuri
 - Työsuojelun ja -terveyden johtaminen
 - Työpaikan terveyden- ja hyvinvoinnin edistämishjelmat (European WHP)
 - Työterveyshuoltopalvelut
- Paikalliset toimijat:
 - Työvoima- ja koulutuspalvelut
 - Yleiset terveys & m.t.-palvelut
 - Perheiden tuki
 - Kolmannen sektorin organisaatiot



CASE: UPM Voikkaan paperitehtaan
sulkeminen: työterveyshuollon rooli

- Jouni Ruuskanen,
Chief OH physician
- Leena Kallio
Head OH nurse
- Rea Salovaara-Simola
OH psychologist
- Jouko Kaipinen
HR-manager
- Anna-Liisa Elo
• prof. FIOH, U Tampere

Sulkemisprosessi ja työterveyshuolto

- Johto tiedotti sulkemisesta:
 - Sitoutuminen tukemaan uudelleentyöllistymistä
- Työterveyshuolto liitettiin välittömästi prosessiin
- Osallistava suunnitteluprosessi käynnistettiin:
 - Edustuksellinen ja suora osallistuminen
- Ohjelman kehittäminen / toimenpiteet:
 - Erilaisia tuen muotoja ja terveydenhuoltoa kaikille
- Yhteistyö eri paikallisten ja kansallisten asiantuntijoiden ja asianosaisten kanssa
- Kuvaus ja vaikuttavuuden arvio perustuu:
 - Työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon kokemuksiin
 - Työntekijöiden osoittamaan hyväksyntään
 - Siirrettävyyteen ja kiinnostukseen muissa organisaatioissa

Työterveysshuollon toiminta

1. Sisäinen yhteistyö ja koulutus: johtajat, esimiehet, työsuojeluvaltuutetut, luottamusmiehet, henkilöstö; yhteistyö henkilöstöhallinnon kanssa
2. Paino valtaistamisessa ja yksilöllisten voimavarojen tukemisessa: Yksilöiden omien voimavarojen tukeminen - avuttomuuden ehkäisy – koulutus ja sosiaalinen tuki
3. Intranet ja internet foorumit tiedottamiseen ja keskusteluun
4. Koulutusta
5. Kohdennettu koulutus ja tuki: yli 50-vuotiaille, kuntoutusta vertaisryhmissä, unikoulut, AA-internet ryhmä, fyysisen kunnan ryhmät, internattikurssit hyvinvoinnin edistämissä
6. Henkinen ensiapu: kriisituki, kriisipuhelin klo 18-22 joka päivä puoli vuotta

Ulkoinen yhteistyö sulkemisprosessin aikana

Paikallisella tasolla:

- Työvoimapalvelut
- Mielensterveyspalvelut perheille ja lapsille
- Seurakunta

Kansallisella tasolla:

- Internetpalvelut – tieto ja linkit: avoimet työpaikat, mielensterveyspalvelut, AA-palvelut, nuoriso- ja perhaneuvonta, koulutusmahdollisuudet, sosiaalipalvelut ja edut
- Kutsu työnantajille rekrytointitapahtumaan: paikallisia kokouksia ja tiedotusta työntekijöille
- Eduskunnan jäsenten vierailu

Vaikutukset

- Menestystekijät ja -indikaattorit
 - TTH:n välitön interventio oli mahdollinen pitkäaikaisen luottamuksen ja yhteistyön perusteella
 - Alkoholinkulutus ja tapaturmat vähenivät
 - Sairauksien varhainen toteaminen lisääntyi, koska osallistuminen terveystarkastuksiin lisääntyi
 - Erittäin hyvät työllistymistulokset (ennen taantumaa)
 - Ei itsemurhia pitkän prosessin aikana
- Haasteet
 - TTH:n oma henkinen kuormitus kasvoi (esim. eläkehakemukset lisääntyivät)
 - Veroviranomaisten verotustulkinnat yrityksen tarjoamasta tuesta: vapaa työterveyshuolto 2 vuodeksi; taloudellinen tuki
 - Varhaiskuntoutusanomukset hylättiin KELA:ssa: työsuhteet päättyivät – työllistyvyyden tukeminen ei riitä perusteeksi

Opetukset HIRES case raporteista 1/2

- Sosiaalisesti sensitiiviset uudelleenjärjestelyt (vrt. ILO: SSER käsite) ovat ensiaskel yksilön terveyden turvaamiseksi
- “Terveempi uudelleenjärjestely” edellyttää tiedostavia sidosryhmiä, erityisesti osakkeenomistajia ja johtajia
- Organisaation muutos on aina potentiaalinen stressitekijä: Uudelleenjärjestelyihin liittyy usein henkilöstösupistukset
- Työntekijöiden stressitaso on varhaissignaali ehkäisevien toimien tarpeelle

Opetukset HIRES case raporteista 2/2

- Terveyden seuranta ja haittojen ehkäisy tulee koordinoida konkreettisten ohjelmien perusteella
- “Terveempi uudelleenjärjestely” edellyttää proaktiivista terveystalitiikkaa
- Proaktiivinen terveystalitiikka edellyttää yhteistyöhön perustuvaa terveystaljohtamista organisaatiossa
- Ulkoiset yhteistyösuhteet takaavat proaktiivisen terveystalitiikan
- Organisaation uudelleenjärjestelyt terveystalvaikutuksineen voivat vaikuttaa paljon myös paikallisessa yhteisössä

HIRES Suositukset

1. Seuranta ja evaluaatio

- EU, kansallinen, alueellinen ja yritystaso
- "EU Restructuring Monitor"
- European Survey on Enterprises and New and Emerging Risks – Psychosocial Risks (ESENER-PR) Bilbao Agency
(Euroopan työterveys ja työturvallisuusvirasto)

HIRES Suositukset

2. Välittömät uhrit: irtisanotut

- Yksilöllisten voimavarojen tukeminen muutoksessa
- “Social convoy” – sosiaalinen saattaminen ammatillisissa siirtymissä: uudelleensijoittumisneuvonta / ammatinvalinnanohjaus
- Työllistyvyyden parantaminen (koulutus, työnhakuneuvonta)
- Välitön avun tarjoaminen osana ehkäisevää ohjelmaa
- Työmarkkinoihin integroiva terveyden edistäminen

HIRES Suositukset

3. "Selviytyjien" reaktiot ja organisaation toiminnan tuloksellisuus

- Lisääntynyt työn epävarmuus, työkuormitus, stressitaso
- Vähentynyt työtyytyväisyys, sitoutuminen, tuottavuuden lasku

Tarvitaan:

- Läpinäkyvää ja johdonmukaista tiedottamista
- Työntekijöiden edustajien varhainen mukaanotto: "sosiaalinen dialogi" (kolmikanta?)

HIRES Suositukset

4. Vastuullisten johtajien rooli

- Keskijohdon avainasema: Voileipäasema (puun ja kuoren välissä)
 - Tulkitsevat ylimmän johdon päätökset ja ovat myös mahdollisissa "uhreja"
 - Roolimallina ja muutoksen ohjaajina

Tarvitaan:

- Integroitava muutosta koskeviin päätöksentekomenettelyihin
- Vahvistettava tietoisuutta uudelleenjärjestelyiden terveysdimensiosta

HIRES Suositukset

5. Ennakointi ja valmistautuminen organisaatiossa

- Työllistyvyyskoulutus: Joustavuus, muutosvalmius
- Kommunikaatiota oikeaan aikaan ja oikeassa muodossa
- Strateginen pitkän tähtäimen lähestymistapa: Uudelleenjärjestelyt välttämättömänä ja toistuvana osana organisaatiota
- Alakohtaisten ja paikallisten kumppaneiden vastuut

HIRES Suositukset

6. Oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen kartuttaminen

- Oikeutus ja organisaation muutos: Yrityksen yleiset päämäärät
- *Jakava oikeudenmukaisuus*: Taakan ja tuskan jakamien (palkitseminen ja irtisanomiset kriisitilanteessa): Oikeudenmukaiset valintakriteerit
- *Menettelytapojen oikeudenmukaisuus*: Läpinäkyvät, reilut menettelytavat, sosiaalinen dialogi
- *Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus*: Läpinäkyvyys, oikea-aikaisuus, rehellisyys

HIRES Suositukset

7. Suunnitelma muutoskommunikaatiosta

- Kommunikaatiokanavien selkiyttäminen, aikataulut, eri toimijoiden roolit

Hyvän kommunikaation elementit:

- Laatu: Saatavuus, täsmällisyys, hyöty kohderyhmälle
- Ajoitus
- Kaksisuuntaisuus

HIRES Suositukset

8. Tilapäisten ja määräaikaisten työntekijöiden suojele

- Kätevä puskuri uudelleenjärjestelyissä työnantajille ja ammattiliitoille
- Eniten terveystukea tarvitsevat saavat sitä vähiten
- Samat oikeudet kaikille terveyden tukemisessa
- Ammattiliittojen tulisi olla aktiivisempia

HIRES Suositukset

9. Uudet ohjeet työsuojaletarkastukselle

- Yleiset preventioperiaatteet mukaan riskin arviointiin
- Uudelleenjärjestelyt psykososiaalisena riskitekijänä
- Määräaikaisten työntekijöiden syrjäyttämisen ehkäisy
- Kehitettävä proaktiivinen suunnitelma uudelleenjärjestelyihin

HIRES Suositukset

10. Työterveyshuollon vahvistaminen

- Työpaikan terveydenedistämisen (tyhytoiminnan) vahvistaminen ennen, samanaikaisesti ja uudelleenjärjestelyjen jälkeen
- Moniammatilliset tiimit työterveyshuoltoon
- Verkostoituminen paikallisen yhteisön edustajien kanssa
- Suunnitelma pystyvyyden rakentamiseksi, hyväksi käytännöksi ja työkaluiksi

HIRES Suositukset

11. Erityinen tuki pienille ja keskisuurille yrityksille

- Ammatillisen neuvonnan toimistot luotava; saatava mukaan
- Alakohtaisten ja alueellisten instituutioiden rooli
- Terveyden edistäminen kilpailutekijänä

HIRES Suositukset

12. Uudet eurooppalaiset aloitteet

- 'Yrityksen sosiaalinen vastuu' (CSR) –käsite on avattava myös terveyden suuntaan uudelleenjärjestelyissä
- On luotava rutiinimainen terveydenedistämismalli uudelleenjärjestelyihin
- On normalisoitava keskustelu uravaihdoksista ja työllistyvyydestä

Suosittelvat toimenpiteet

- **Ihmisten pitäminen töissä (lyhytaikaiset työt, työaikapolitiikka, työllistettävyys)**
- **Aktivoiminen ja tulotuki** (työttömyyskorvausten laajentaminen, kannusteet työhön paluulle, aktiivinen mukaanottostrategia)
- **Investoinnit uudelleen koulutukseen ja taitojen lisäämiseen** (ennakointi & koulutus tuleville työmarkkinoille, enhancement of PES)
- **Suorien yksilövaikutusten pienentäminen** (velat, pääsy talousneuvontaan, eläkejärjestelyt)
- **Työntekijöiden vapaa liikkuvuus**
- **Tuki ammattitidottomille työntekijöille** (työnanatjamaksujen pienentäminen)
- **Nuorisotyöttömyyteen tarttuminen** (rohkaisua koulutusvaatimuksille)
- **Työlainsäädännön uudistaminen** ('flexicurity' lähestymistapa (joustoturva?), segmentoitumisen vähentäminen)

**Kiitos mielenkiinnosta!
HIRES –loppuraportti:**

[http://www.ipg.uni-
bremen.de/research/hires/HIRES_FR_0905
18_english.pdf](http://www.ipg.uni-bremen.de/research/hires/HIRES_FR_090518_english.pdf)