

# Työhyvinvoinnin portaat

Työkirja



Julkaisija: Työturvallisuuskeskus TTK

Teksti: Päivi Rauramo

Valokuvat:

Kansi: Shutterstock

Sivu 2: 1. Harri Pälviranta/IMAP/Lehtikuva,

3. Vesa Moilanen/Lehtikuva, 6. Matti Björkman/Lehtikuva

ja 8. Marja Airio/Lehtikuva

Muut kuvat: Shutterstock

Ulkoasu ja taitto: Janne Lahtinen/Grafinote

Paino: Edita Prima Oy

1. painos 2009

ISBN 978-951-810-377-9

ISBN 978-951-810-378-6 (pdf)

# Työhyvinvoinnin portaat – työkirja

---

Tämä työkirja on tarkoitettu oman henkilökohtaisen ja työyhteisön työhyvinvoinnin suunnitelmalliseen kehittämiseen. Ensin tehdään nykytilan arviointi, tunnistetaan hyvinvoinnin esteet ja vahvistajat ja lopuksi laaditaan tavoitteet ja toimintasuunnitelma Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaisesti.

Työhyvinvoinnin portaat -malli on väline työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen, kestävään kehittämiseen. Perustana ovat ihmisen perustarpeet: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä tarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä. Myönteiset vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon.

Työhyvinvoinnin ydin on työssä. Työpaikan työhyvinvointijärjestelmän muodostaa työorganisaatio eli johto ja esimiehet yhdessä työntekijöiden kanssa. Työsuojeluorganisaatio, työterveyshuolto ja henkilöstöhallinto toimivat yhdessä ja erikseen tukena, asiantuntijoina, kehittäjinä ja herättelijöinä.

Työhyvinvointisuunnitelma laaditaan työpaikan omista lähtökohdista. Perustana on työpaikalla tehty nykytilan arviointi. Lisäksi kannattaa hyödyntää aiemmin toteutettuja selvityksiä, käytäntöjä ja niistä saatuja kokemuksia.

Mahdollisimman monen organisaation jäsen osallistuminen kehittämiskohteiden valintaan ja

niiden toteuttamiskelpoisuuden arviointiin on hyödyksi. Kun arvioinnin tulokset ovat tiedossa, valitaan yhteisessä kehittämiskokouksessa organisaation kannalta tärkeimmät kehittämiskohteet, jotka voidaan toteuttaa lähimmän vuoden sisällä.

Työhyvinvointitoiminnassa on hyvä edetä pienin askelin ja realistisin tavoittein. Työhyvinvointisuunnitelman laadinnan tarkoitus on tukea työyhteisöä etenemään kohti yhteisesti määriteltyä päämäärää.

## **Työhyvinvointisuunnitelman vaiheet:**

1. Työhyvinvoinnin portaat -malliin tutustuminen: sivut 2–3
2. Nykytilan arviointi portaittain: sivu 4  
Pohdi ja arvioi omaa ja työorganisaatiosi tilaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin työhyvinvoinnin näkökulmasta asteikolla 1–5.  
(1= toteutunut heikosti 2= jonkin verran 3= pääosin, 4= hyvin, 5= toteutunut täysin)
3. Oman ja työyhteisön hyvinvoinnin esteiden ja voimavaratekijöiden tunnistaminen: sivut 5–6
4. Päämäärän/tavoitteen määrittely: sivut 5–6
5. Toimintasuunnitelman laadinta: sivut 7–16

**Tervetuloa mukaan yhdessä ottamaan askeleita kohti työn iloa ja innostusta!**

# Työhyvinvoinnin portaat

Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset.



Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen.



Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.



Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö.



Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.



### **5. Itsensä toteuttamisen tarve**

Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus

Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito

Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset

### **4. Arvostuksen tarve**

Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut

Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä

Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset

### **3. Liittymisen tarve**

Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot

Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmyönteisyys

Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt

### **2. Turvallisuuden tarve**

Organisaatio: Työsuhde, työolot

Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat

Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys

### **1. Psykofysiologiset perustarpeet**

Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto.

Työntekijä: Terveelliset elintavat.

Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset

# Työhyvinvoinnin arviointi ja kehittäminen

Työhyvinvoinnin portaat	Oma toiminta 1–5	Organisaation toiminta 1–5
<b>Psykofysiologiset perustarpeet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tavoite:</b> Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terveelliset elintavat: kohtuullisuus alkoholin käytössä, tupakoimattomuus, liikunta, ravinto, painon hallinta, lepo ja uni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työkuormituksen säätely</li> <li>Työpaikkaruokailu</li> <li>Työterveyshuolto</li> </ul>
<b>Turvallisuuden tarve</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tavoite:</b> Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat</li> <li>Uskallus tarttua epäkohtiin</li> <li>Hyvät käytöstavat</li> <li>Vastuiden ja oikeuksien tiedostaminen ja niiden mukaan toimiminen</li> <li>Taloudellinen tilanne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työsuhteen pysyvyys</li> <li>Turvallinen työympäristö (tekninen, toiminnallinen ja psykososiaalinen)</li> <li>Työsuojelun yhteistoiminnan toteutuminen</li> </ul>
<b>Liittymisen tarve</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tavoite:</b> Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Joustavuus</li> <li>Erilaisuuden arvostaminen</li> <li>Kehitysmyönteisyys</li> <li>Ihmisuhteet kunnossa (työ ja yksityiselämä)</li> <li>Mieluisat harrastukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työyhteisön hyvä ilmapiiri</li> <li>Hyvät kokouskäytännöt</li> <li>Yhteistyön sujuminen</li> <li>Konfliktien käsittely</li> <li>Johtaminen</li> <li>Työpaikan sisäiset ja ulkoisten tukiverkoston hyödyntäminen</li> </ul>
<b>Arvostuksen tarve</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tavoite:</b> Eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktiivinen rooli organisaation kehittämisessä ja toiminnassa</li> <li>Itsearvostus, myönteinen minäkuva</li> <li>Oman työn arvostus</li> <li>Hyvät käytöstavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvinvointia ja tuottavuutta tukevat arvot, kehitystoiminta sekä palaute-, palkka- ja palkitsemisjärjestelmät</li> <li>Henkilöstön osallistuminen</li> <li>Avoin ja sujuva tiedon kulku</li> </ul>
<b>Itsensä toteuttamisen tarve</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tavoite:</b> Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito</li> <li>Oppimisen ja oivaltamisen ilo</li> <li>Luova toiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaamisen hallinta, yksilön ja työyhteisön oppimisen tukeminen</li> <li>Mielekkään työn mahdollistaminen</li> <li>Luovuus ja vapaus</li> </ul>

## Henkilökohtainen hyvinvointi

---

### Omaa hyvinvointiani haittaavat:

- 1.
- 2.
- 3.

### Omaa hyvinvointiani edistävät:

- 1.
- 2.
- 3.

### Oma päämääräni/tavoitteeni:

## Työyhteisön hyvinvointi

---

**Työyhteisön tai organisaation toimintaa ja hyvinvointia haittaavat:**

- 1.
- 2.
- 3.

**Työyhteisön tai organisaation vahvuudet ja voimavaratekijät:**

- 1.
- 2.
- 3.



**Työyhteisön päämäärä/tavoitetila:**



# Toimintasuunnitelma

**Tutustu portaittain toimenpide-ehdotuslistaan ja ruksaa ne arviointi- ja kehittämistoimenpiteet, joita voisit harkita käyttöön otettaviksi tai kehitettäväksi omalla tai työyhteisösi kohdalla.**

Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.



## 1. Psykofysiologiset perustarpeet

Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto

Työntekijä: Terveelliset elintavat

Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset

## Perustarpeet

### Yksilö:

- Ajankäytön suunnittelu
- Ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen
- Elintapojen kohentaminen (ravinto, liikunta, uni, alkoholin käyttö, tupakoimattomuus)
- Elämäntapavalmennus (life coaching)
- Keskustelu esimiehen/ työterveyshoitajan tai asiantuntijan kanssa
- Kuntoutus
- Myönteiseen ajatteluun keskittyminen
- Oman jaksamisen ja tuntemusten kuuntelu ja omien tapojen muuttaminen
- Osa-aikaeläke
- Rajojen asettaminen (ylityöt, työ-vapaa-aika)

- Tavoitteiden tarkastelu
- Työtehtävien muutos
- Työn jaksottamisen ja tauottamisen kehittäminen
- Tärkeiden työtehtävien listaaminen ja priorisointi
- Uudelleen koulutus



### **Työyhteisö/organisaatio:**

- Koulutus työkuormituksesta työntekijöille ja esimiehille
- Kuntoutus
- Liikunnan tukeminen
- Lomien jaksotus
- Mentorointi ja vertaistuki
- Osaamisen kehittäminen
- Päihdeohjelma
- Terveysinfot
- Terveystarkastukset
- Työaikaan liittyvät järjestelyt ja seuranta
- Työjärjestelyt: työnjako, vastuu, yksin/yhdessä, rutiinit, vaihtelu
- Työkuormituksen käsittely kehityskeskustelussa
- Työn jaksotus ja tauotus
- Työpaikkaruokailu
- Varhainen puuttuminen työkykyongelmiin
- Yhteistyön kehittäminen työterveyshuollon kanssa

### **Arviointi:**

- Asiakaspalaute
- Bergen burn out -lomake (työuupumus)
- Fyysisen kunnon ja toimintakyvyn mittaus
- Fyysisen kuormituksen ja työasentojen analyysi
- Henkilökohtaiset toimintasuunnitelmat ja niiden seuranta
- Kehityskeskustelut (työkuormitus)
- Odotusten, kehityskohteiden ja tavoitteiden kartoitus
- Painoindeksi

- Päivittäiset tai säännölliset keskustelut – missä mennään?
- Päiväkirja työpäivän tapahtumista
- Sairauspoissaolojen määrän ja laadun seuranta
- Terveystarkastukset
- Työajan seuranta
- Työhygieeniset ja/tai altistemittaukset
- Työkykyindeksi
- Työpaikkaselvitys
- Työstressi- tai työilmapiirikysely



Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö.



## 2. Turvallisuuden tarve

Organisaatio: Työsuhde, työolot

Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat

Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys

## Turvallisuuden tarve

### Yksilö:

- Aloitteellisuus ja aktiivinen osallistuminen työolojen kehittämiseen
- Ammattitaito, ylläpito ja kehittäminen
- Ennakoivat toimenpiteet turvallisuuden varmistamiseksi
- Ensiapukoulutus
- Epäkohtiin puuttuminen
- Läheltä piti / vaaratilanteiden raportointi
- Neuvottelu työsopimukseen liittyen
- Nosto –siirtoergonomiaan perehtyminen
- Oman työergonomian parantaminen
- Turvalliset työ- ja toimintatavat
- Turvallisuusohjeisiin ja –määräyksiin perehtyminen
- Turvavälineiden käyttö
- Työmatkaliikenneturvallisuuden parantaminen

- Työympäristön turvallisuustekijöiden havainnointi
- Vapaa-ajan turvallisuuden parantaminen



### **Työyhteisö/organisaatio:**

- Aktiivinen ja asiantunteva työsuojelutoiminta
- Ergonomian kehittäminen, työfysioterapeutin käynti
- Esteettömyyden edistäminen
- Muutokseen varautuminen
- Osallistuva työympäristön suunnittelu
- Palkkausjärjestelmien kehittäminen ja toimeentuloturvan parantaminen
- Perehdyttäminen, turvallisuuskoulutus
- Puheeksi ottaminen, koulutus esimiehille ja asiantuntijoille
- Sairauspoissaolojen ja työtapaturmatilastojen käsittely ja jatkotoimenpiteet
- Toimintaohjeet työpaikkakiusaamista vastaan
- Turvallisuuden kehittämishankkeet tai projektit
- Turvallisuuskeskustelut, -vartit, -tietoiskut
- Turvallisuusohjeet (pelastautuminen, vaaralliset aineet, koneet, laitteet, työvälineet)
- Turvallisuussuunnitelma, pelastussuunnitelma
- Työliikenneturvallisuuden edistäminen
- Työsuhteiden vakinaistaminen
- Työsuojelu- ja/tai ensiapukoulutus
- Työsuojelun toimintaohjelma ja -suunnitelma
- Työympäristön kehittämistoimenpiteet
- Vapaa-ajan turvallisuuden edistäminen

### **Arviointi:**

- Auditointi
- Laatuarviointi
- Läheltä piti- ja vaaratilanteiden seuranta
- Riskien arviointi
- Sairauspoissaolotilastot

- Tapaturmatilastot
- Terveystarkastukset
- Työilmapiirikysely
- Työpaikkaselvitys ja -käynnit
- Väkivalta- tai uhkatilanteiden seuranta



Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksetta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.



### 3. Liittymisen tarve

Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot

Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmönteisyys

Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt

## Liittymisen/yhteisöllisyyden tarve

### Yksilö:

- Aktiivinen osallistuminen työyhteisössä
- Aktiivinen puuttuminen asioihin, jotka estävät tai haittaavat työn hoitamista
- Ammatillisen osaamisen ylläpito
- Avun tarjoaminen sitä tarvitsevalle
- Harrastuksen aloittaminen
- Joustavuus
- Kuuntelu- ja keskustelutaidon kehittäminen
- Käytöstävät ja pukeutuminen tilanteen mukaan
- Oman osaamisen ja kokemuksen jakaminen
- Perhe- ja ystävyyssuhteiden vaaliminen
- Tavoitteiden toteutuminen, vastuun kantaminen
- Työyhteisön jäseniin tutustuminen
- Työyhteisön normien noudattaminen
- Yhteisiin kahvihetkiin ja tilaisuuksiin osallistuminen



### **Työyhteisö/organisaatio:**

- Ammattiryhmien, kollegojen verkostotoimintaan osallistuminen
- Avoimien ovien päivä
- Ekstranet/intranet-järjestelmien kehittäminen
- Harrastepiirit
- Johdon foorumin käynnistäminen
- Kokouskäytäntöjen kehittäminen
- Kuntoutusryhmät, seniorityö
- Liikunta- ja kulttuurikerhot
- Mentorointi
- Monikulttuurinen viestintäkoulutus
- Perehdyttämisympäristön kehittäminen
- Sisäiset lehdet
- Sosiaalisten kohtaamisten lisääminen esim. kahvihetket
- Sosiaaliset ohjelmistot, hyödyntäminen
- Tiedotustilaisuudet, keskustelut
- Työnohjaus, kriisien hoito
- Virkistyspäivä, -matka, -retki ja juhla
- Yhdyshenkilöiden valinta (esim. työhyvinvointi)

### **Arviointi:**

- Havainnointit, haastattelut ja keskustelut
- Kehityskeskustelu
- Työilmapiirimittaus
- Työtyytyväisyys- ja työyhteisön toimivuuskysely



Eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen.



#### 4. Arvostuksen tarve

Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut

Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä

Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset

## Arvostuksen tarve

---

### Yksilö:

- Avun ja tuen tarjoaminen ja pyytäminen tarvittaessa
- Hyvät käytöstavat
- Kuuntelu
- Oikeiden mukaisuuden ja tasa-arvon edistäminen
- Oman toiminnan ja käyttäytymisen arviointi ja kehittäminen
- Ongelmiin puuttuminen
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen rakentavasti
- Tiedon jakaminen
- Työpaikan arvoihin sitoutuminen, organisaatio-kulttuurin välittäminen
- Uusien työntekijöiden myönteinen huomiointi
- Vastuun kantaminen



### **Työyhteisö/organisaatio:**

- Ansiomerkit
- Muistamislahja
- Osaamisraha
- Osallistumisen lisääminen
- Palautejärjestelmien kehittäminen
- Palkka- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen
- Syntymä- ja muut merkkipäivät, tasapuolinen huomiointi
- Tasa-arvosuunnittelu
- Tiedottamisen kehittäminen
- Urakehityksen mahdollistaminen
- Vuoden henkilö, työtoveri, esimies, tiimi -palkinto
- Yhteistoiminnan edistäminen

### **Arviointi:**

- Havainnoinnit ja haastattelut
- Kehityskeskustelu
- Työilmapiirimittaus
- Tasa-arvokartoitus





Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämukset.



## 5. Itsensä toteuttamisen tarve

Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus

Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito

Arviointi: kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset

## Itsensä toteuttamisen tarve

### Yksilö:

- Harjoittelu
- Keskustelu esimiehen tai asiantuntijan kanssa (HR)
- Henkilökohtainen kehityssuunnitelma
- Itse- ja etäopiskelu
- Koulutukseen osallistuminen
- Mentorointi
- Omien osaamistarpeiden ja tavoitteiden pohdinta
- Port folio
- Tiedon, ajatusten ja ideoiden jakaminen
- Toisen työn seuraaminen
- Urasuunnittelu



### Työyhteisö/organisaatio:

- Koulutus eri muodoissaan
- Mentorointi
- Monitaitoisuuden kehittäminen
- Muutosvalmennus, esimiesvalmennus
- Oppisopimuskoulutus
- Perehdyttäminen: perehdyttäjien verkosto, perehdytyspolku
- Projektit, kehityshankkeet ja -ryhmät
- Seminaarit, konferenssit, messut
- Sosiaaliset ohjelmistot (hyödyntäminen)
- Taloudellinen tuki koulutukseen
- Työkierto tai työn laajentaminen ja kehittäminen
- Työnohjaus
- Vertaisoppiminen
- Verkko-oppimisen kehittäminen
- Verkostot (sisäiset ja ulkoiset)

### Arviointi:

- Asiakaskysely ja -palaute
- Auditointi

- Innovaatiot (määrä ja laatu)
- Koulutuksen määrä ja laatu
- Koulutus- ja kehittämistarvetiedustelut
- Laatujärjestelmä
- Osaamiskartoitus ja -visiointi
- Riskien arviointi
- SWOT-analyysi (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhkat)



## Yhteistyö

Mieti vielä mahdollisia työpaikan sisäisiä tai ulkoisia yhteistyökumppaneita tai asiantuntijoita, joiden kanssa tai avulla voisit käynnistää toimenpiteiden käytäntöön soveltamisen.

### Työpaikan sisäisiä toimijoita:

- Esimies
- Henkilöstöhallinto
- Johtoryhmä
- Luottamusmies
- Työsuojelupäällikkö
- Työsuojelutoimikunta
- Työsuojeluvaltuutettu
- TYKY/TYHY-tiimi tai vastaava
- Työterveyshuolto
- Työyhteisö

### Työpaikan ulkoisia toimijoita:

- Asiantuntija-, koulutus- tai kehityspalvelujen tuottaja

- Kuntoutuspalvelujen tuottaja
- Liikunta- tai kulttuuripalvelujen tuottaja
- Oppilaitos
- Terveyspalvelujen tuottaja
- Turvallisuusorganisaatio
- Tutkimuslaitos
- Työmarkkinajärjestö
- Työsuojeluviranomainen
- Vakuutusyhtiö
- Yliopisto, korkeakoulu

