



Österbottens välfärdsområde
Pohjanmaan hyvinvointialue

Personalrapport 2025

Uppgjord: 15.4.2026

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	4
2 Personalstruktur.....	5
2.1 Totalt antal anställda och personalutveckling.....	5
2.2 Anställningsstruktur.....	6
2.3 Ålders- och könsfördelning	8
2.4 Yrkesgrupper.....	9
2.5 Personalomsättning	9
2.6 Språkfördelning	10
3 Rekrytering av och tillgång till arbetskraft	11
3.1 Rekryteringsvolym och -tidtabeller	12
3.2 Personaltillgång.....	12
3.3 Extern arbetskraft, hyrd arbetskraft och internationell rekrytering	13
3.4 Arbetsgivarbilden och trenden gällande antalet sökande	13
4 Arbetshälsa och arbetsförmåga.....	15
4.1 Sammanfattande intryck av arbetshälsan	15
4.2 Arbetstillfredsställelse	17
4.3 Sjukfrånvaro	18
4.4 Ledning av arbetsförmåga	21
4.5 Modell för tidigt stöd	21
4.6 Arbetarskydd	22
4.7 Psykosociala risker och belastningsfaktorer	23
5 Kompetens och utbildning	23
5.1 Modell för kompetensledning	24
5.2 Kompetens- och introduktionsplaner	24
5.3 Utbildnings- och utvecklingsåtgärder.....	24
5.4 Utbildningssatsningar.....	25
5.5 Ändringar i utbildningssystemet.....	25
5.6 Säkerställande av kompetensen.....	26
6 Närchefsarbetet och ledarskap.....	26
6.1 Utveckling av ledarskapet.....	26
7 Lön och arbetstid	27
7.1 Lönesumman och dess utveckling.....	27
7.2 Utveckling av lönesystemen	27
7.3 Effektiv arbetstid och frånvaro	29

7.4 Prioriteringsområden i utvecklingen av arbetsskiftsplaneringen	30
8 Samarbete och personalens delaktighet.....	31
8.1 Samarbete.....	31
8.2 En inkluderande arbetsgemenskap och växelverkan.....	31
9 Jämställdhet, likabehandling och ansvar	31
10 Konsekvenser av förändringar i verksamhetsmiljön	32
11 Framåt tillsammans	33

1 Inledning

Österbottens välfärdsområde tillhandahåller värdeskapande service och vård för människor i alla åldrar. I välfärdsområdets verksamhet använder vi resurserna effektivt, samtidigt som vi strävar efter att uppnå en nordisk toppnivå i fråga om säkerhet och kvalitet. Ovanstående mål uppnår vi med hjälp av Finlands bästa välfärdsteam som arbetar tillsammans från människa till människa för att skapa trygghet på ett ansvarsfullt sätt i syfte att stärka tilliten till välfärdsområdets service. Allt detta gör vi för befolkningens bästa: Vår vision är att befolkningen i Österbotten ska vara den mest välmående och ha den bästa funktionsförmågan i Finland.

Vårt mål är att vi ska vara en arbetsplats som uppskattas av vår personal, där arbetet är tryggt, hälsosamt och meningsfullt, och där de anställda orkar och motiveras i sitt arbete.

År 2025 uppföljdes arbetshälsan, orken i arbetet och arbetsbelastningen bland annat med hjälp av personalenkäter och arbetshälsoinstitutets undersökning samt interna nyckeltal. Dessutom utvecklade vi verksamheten genom att till exempel uppdatera vårt program som används för ledningen av arbetsförmågan. Det här programmet inrymmer avsnitt om bland annat det tidiga stödet, omplaceringsprocessen, det ersättande arbetet och det åldersmedvetet ledarskapet. I ledningen av personalens kompetens fungerar den plan som syftar till att säkerställa kompetensen som vår referensram. I den här planen tar man i beaktande verksamhetsområdenas behov och de krav som ställs på utvecklingen av personalens kompetens men även förändringarna i verksamhetsmiljön.

Under verksamhetsåret kunde man dessutom skönja en positiv utveckling i de personaladministrativa processer som hänför sig till handboken för personalärenden och användningen av de digitala tjänsterna. Det lättillgängliga materialet innehåller praktiska anvisningar för både anställda och närchefer om bland annat löne- och anställningsförhållanden, stödet av arbetsförmågan och välbefinnandet i arbetet, personalutvecklingen och -utbildningen, arbetarskyddet och samarbetsförfarandet.










I slutet av året började vi i anslutning till välfärdsområdets strategihelhet arbeta med att uppdatera personalstrategin från år 2022. Målet med uppdateringen är att skapa ett personalprogram som bistår organisationens strategiska mål, personalens välbefinnande och kompetensutveckling samt befäster arbetsgivarbilden. Det uppdaterade personalprogrammet kommer i fortsättningen att fungera som ett vägledande dokument för hela personalpolitiken och ledningen men även bistå verkställigheten av välfärdsområdesstrategin, främja arbetshälsan samt stärka organisationens attraktionskraft och intresse som arbetsgivare.

Jag vill också ta tillfället i akt och tacka hela välfärdsteamet för det arbete som ni gör för befolkningen i Österbottens välfärdsområde. Därutöver är det synnerligen positivt att sjukfrånvaron inom de flesta verksamhetsområden minskade år 2025. Ni kommer väl ihåg att ta hand om er egen ork även i framtiden.

Marina Kinnunen, välfärdsområdesdirektör



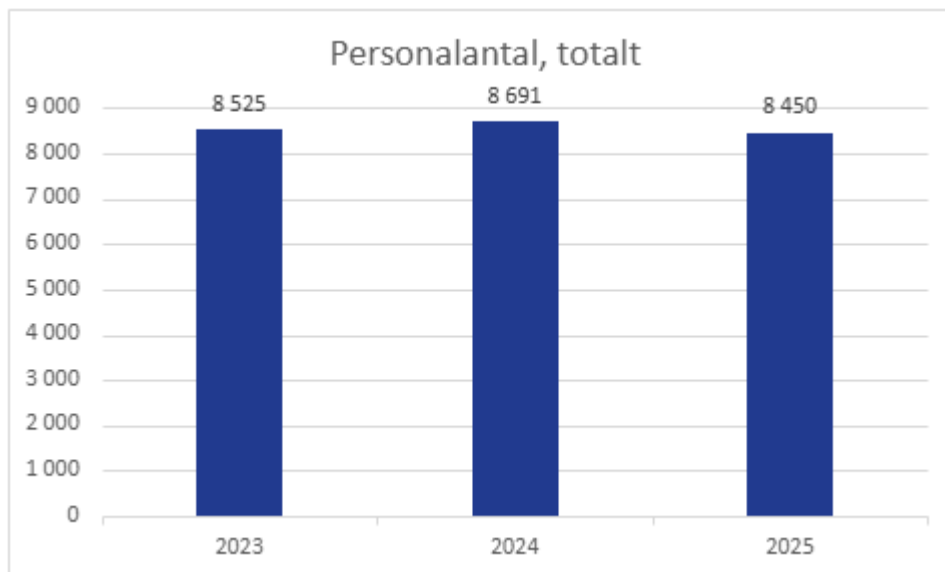
Personalöversikt

 Personalstyrka 8450 (2024: 8692)	 Årsverken 7195 (2024: 7329)	% Sjukfrånvaro 5,5 % (2024: 5,7)
 Utbildningsdagar 3,66/Person	 Personalens medelålder 43,8 (2024: 43,5)	 Omsättning % 5,5 % (2024: 6,3)
 Pensionering 146 (2024: 168)	 Löner betalades 369,9 M€ (2024: 358 M€)	 Sjukfrånvardagar/brutodagar 21,8 (2024: 22,7)
 87 % kvinnor		13 % män

2 Personalstruktur

2.1 Totalt antal anställda och personalutveckling

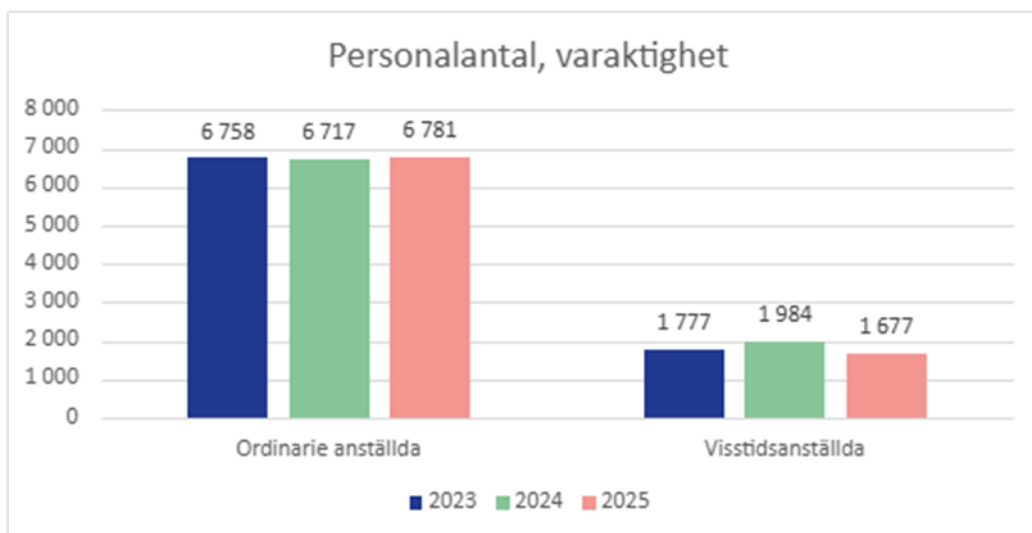
Personalstatistiken för år 2025 visar att det totala antalet anställda vid utgången av året uppgick till 8 450 (2024: 8 691). Det innebär en minskning med 2,8 % under året och en minskning med 0,9 % jämfört med 2023.



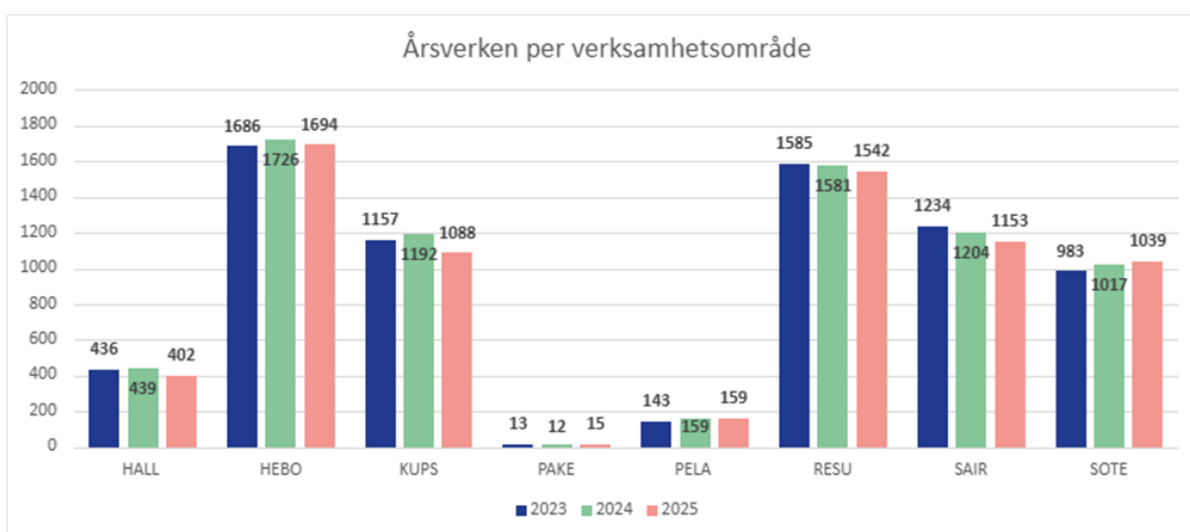
De största förändringarna har skett inom socialvården där personalmängden ökat med 23,3 %, jämfört med år 2023 och inom förvaltningen där personalmängden minskat med 13,7 % under samma tid.

2.2 Anställningsstruktur

Antalet visstidsanställda minskade märkbart under året. Av personalen var 6 781 eller 80 % (2024: 6 717 eller 77 %) anställda tillsvidare och 1 677 20% (2024: 1 984 eller 23 %) på viss tid.



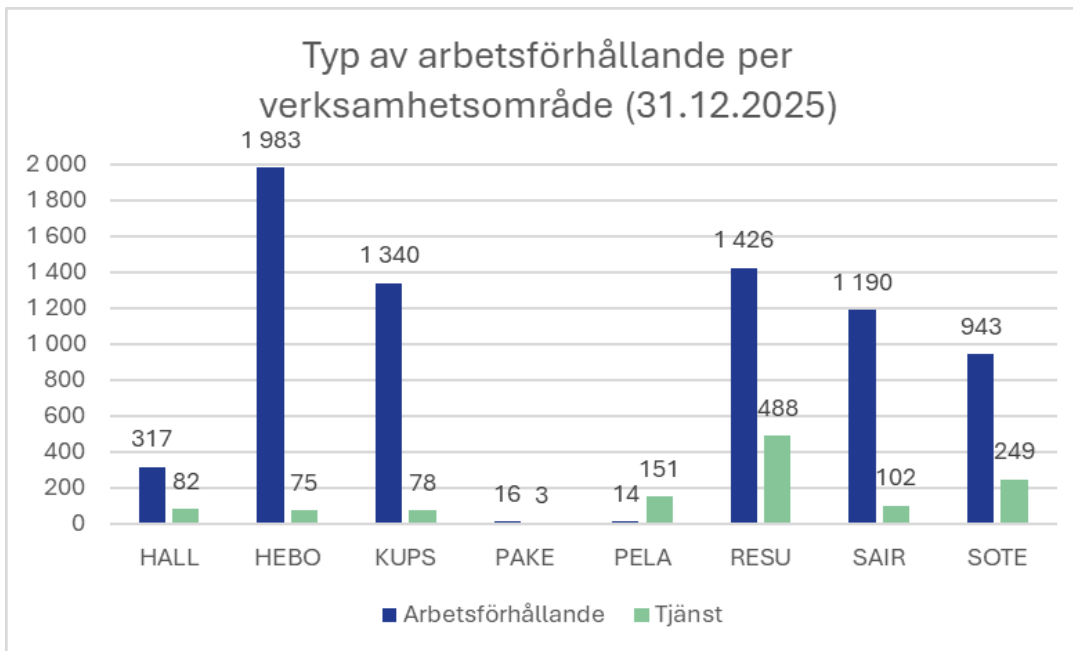
När personalårsverken för år 2025 jämförs med personalårsverken för år 2024 kan man konstatera att årsverken minskade med sammanlagt 134, dvs. med 1,9 %. Årsverken för ordinarie anställda ökade med 95, medan årsverken för visstidsanställda minskade med 229.



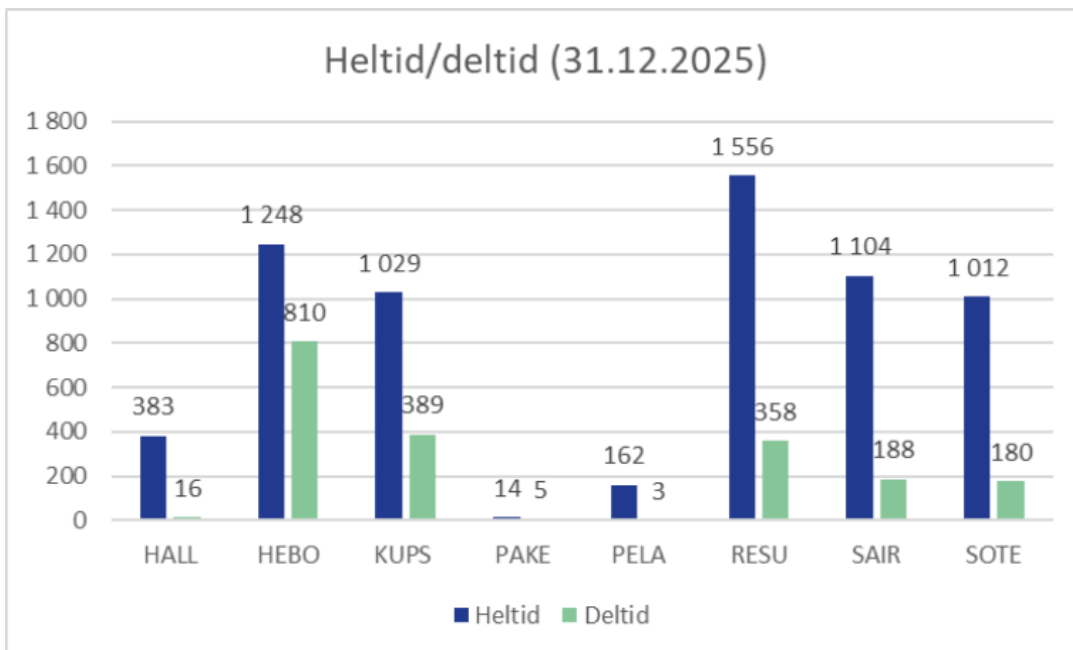
HALL Områdesförvaltning, HEBO Hem- och boendeservice, KUPS Rehabilitering och psykosociala tjänster, PAKE Klient- och patientsäkerhetscenter, PELA Österbottens räddningsverk, RESU Kund- och resurscenter, SAIR Sjukhuservice, SOTE Social- och hälsocentral. Vid årsskiftet 2024–2025 slogs de psykosociala tjänsterna (PSOS) och rehabiliteringen (REHA) samman till verksamhetsområdet för rehabilitering och psykosociala tjänster (KUPS).

Årsverken minskade inom nästan alla verksamhetsområden. Den största minskningen skedde inom förvaltningen - 9,1 %. Årsverken ökade endast inom verksamhetsområdet för social- och hälsocentraler samt verksamhetsområdet för klient- och patientsäkerhet.

Andelen personal som var anställda i tjänsteförhållande och arbetsavtalsförhållande förblev oförändrad jämfört med föregående år (14 % respektive 86 %). Nedan ses en bild över antalet anställda i tjänsteförhållande och arbetsförhållande per verksamhetsområde. Flest i tjänsteförhållande hittas vid PELA och RESU (92 % respektive 26 %) medan flest i arbetsavtalsförhållande hittas vid HEBO och KUPS (96 % respektive 95 %).

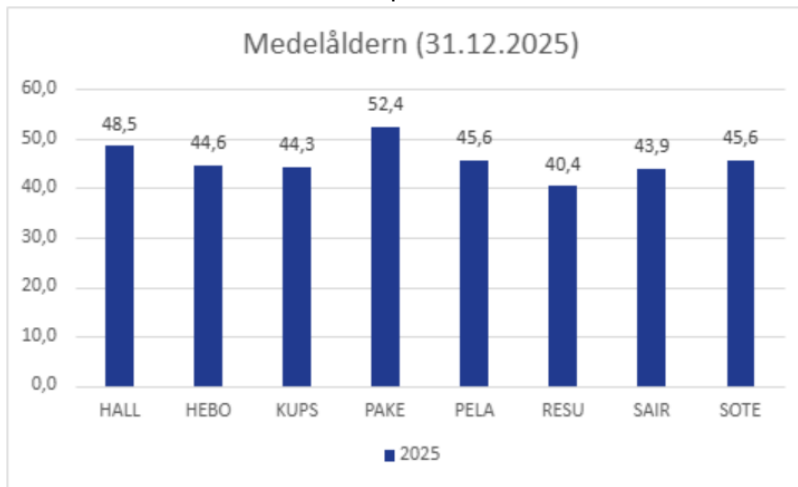


Av de anställda hade sammanlagt 1 948 personer eller 23 % (2024: 2 024, 23 %) en deltidstjänst eller –befattning alternativt en deltidsfrånvaro. HEBO har det största antalet deltidсанställda, 39 % av de anställda inom HEBO har en deltidсанställning. Därefter kommer KUPS med 27 %. PELA har minst deltidсанställda (2 %).

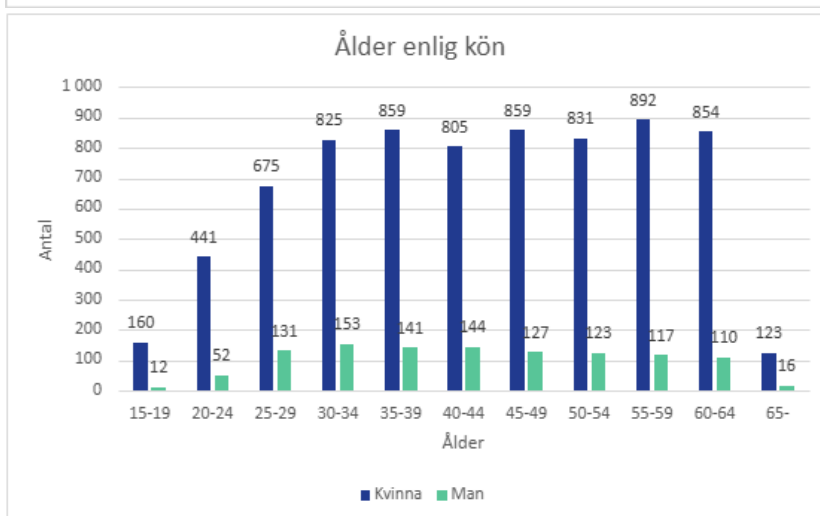
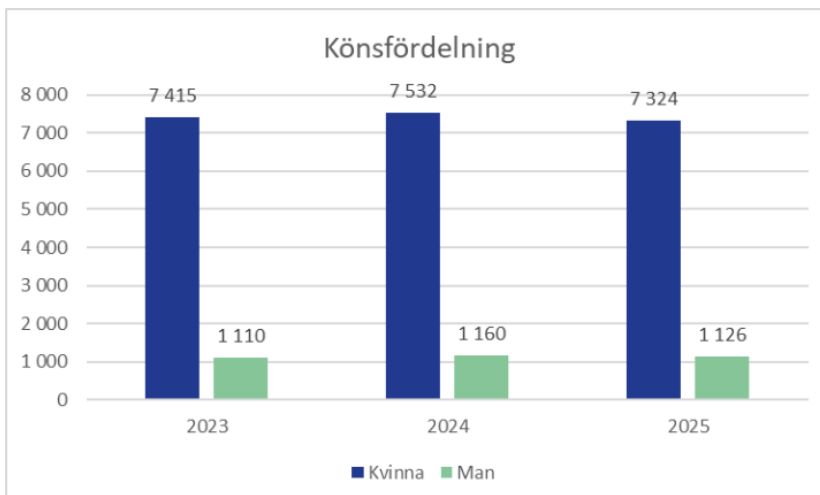


2.3 Ålders- och könsfördelning

Medelåldern i hela organisationen var 43,8 år. Medelåldern har stigit en aning från 2024 (43,5 år). Nedan en bild över medelåldern per verksamhetsområde.



Den 31.12.2025 var 86,7 % av personalen kvinnor (2024: 86,7 % och 2023: 87,0 %).



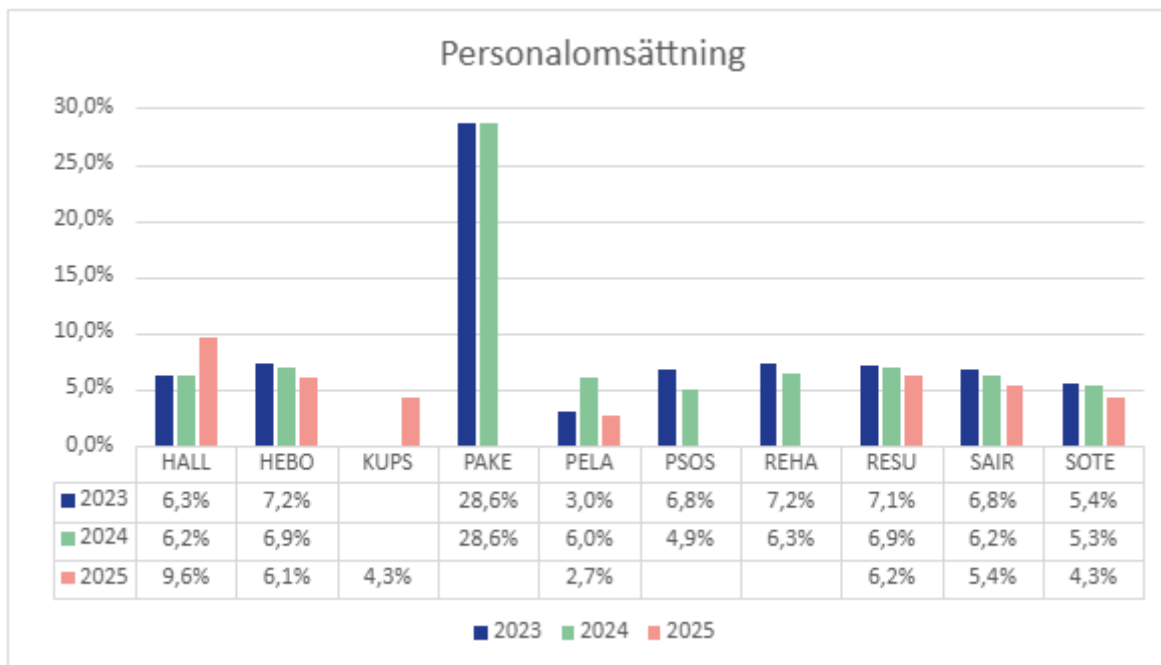
2.4 Yrkesgrupper

De två vanligaste yrkesbenämningarna är närvårdare och sjukskötare, med totalt 2 989 personer. Tillsammans utgör dessa 44,1 % av alla ordinarie arbetstagare. Nedan följer en tabell som visar de tio vanligaste yrkesbenämningarna.

Benämning	Personalantal
Närvårdare	1 771
Sjukskötare	1 218
Avdelningssekreterare	202
Hälsovårdare	164
Socionom	144
Socialarbetare	127
Tandvårdare	111
Förstavårdare	97
Fysioterapeut	90
Brandman	76

2.5 Personalomsättning

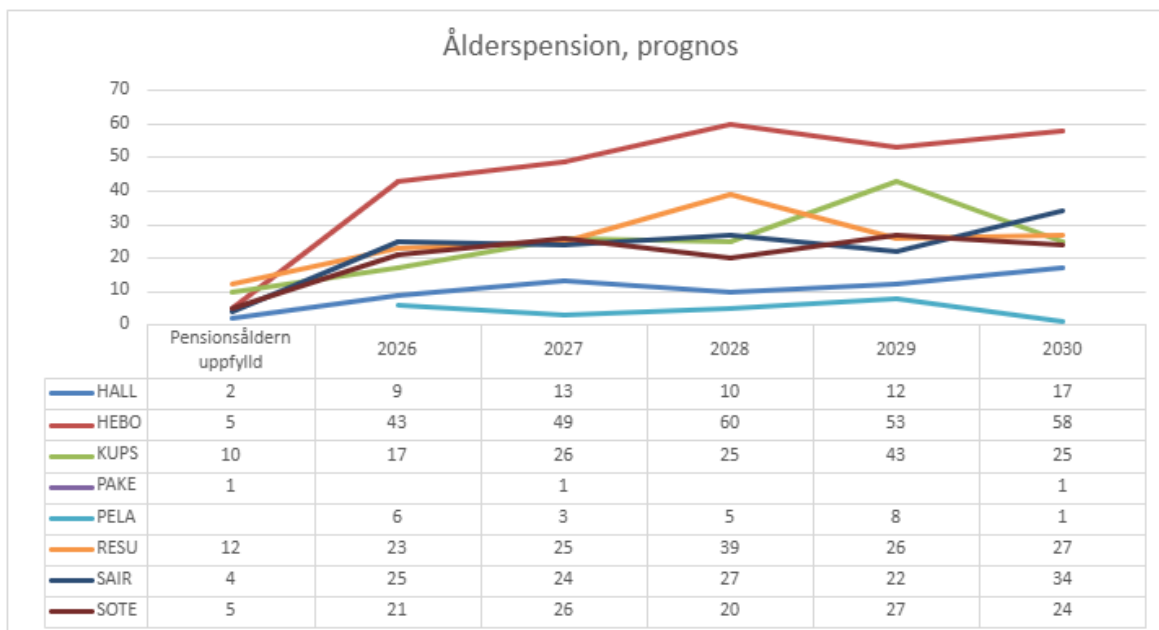
Personalomsättningen var 5,5 % under år 2025. Det är en tydlig minskning från 6,3 % år 2024 och 6,7 % år 2023.



Vid årsskiftet 2024–2025 sammanfördes Psykosociala tjänster (PSOS) och Rehabilitering (REHA) till Rehabiliterings- och psykosociala tjänster (KUPS).

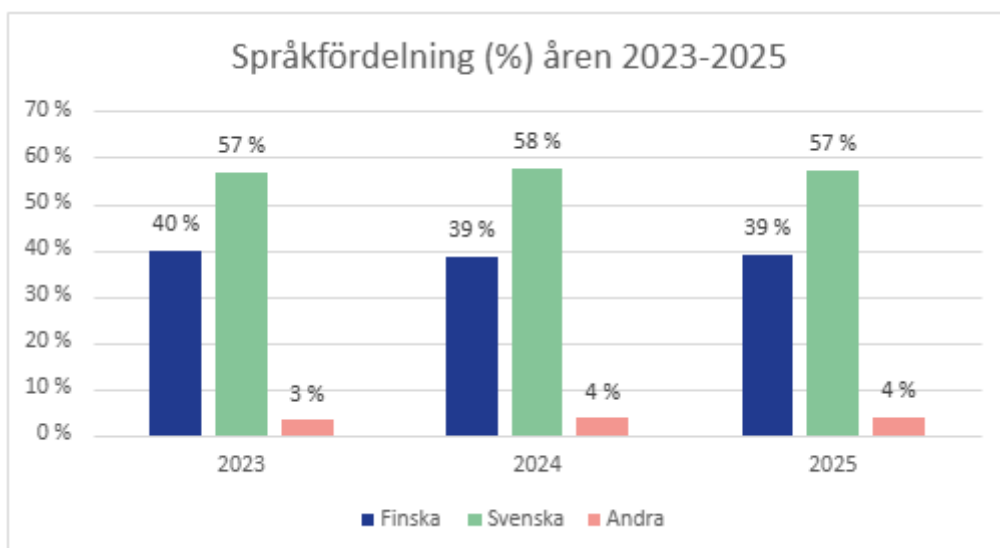
År 2025 gick 146 personer i pension (2024: 168 personer). varav 2 beviljades invalidpension och 16 personer beviljades delinvalidpension, 22 beviljades rehabiliteringsstöd och 16 beviljades partiellt rehabiliteringsstöd.

Antalet personer som går i ålderspension kommer att öka år 2028. Därefter kommer antalet att öka med cirka 180–200 personer varje år. Fram till år 2030 uppskattas cirka 250 närvårdare och 130 sjukskötare gå i pension.



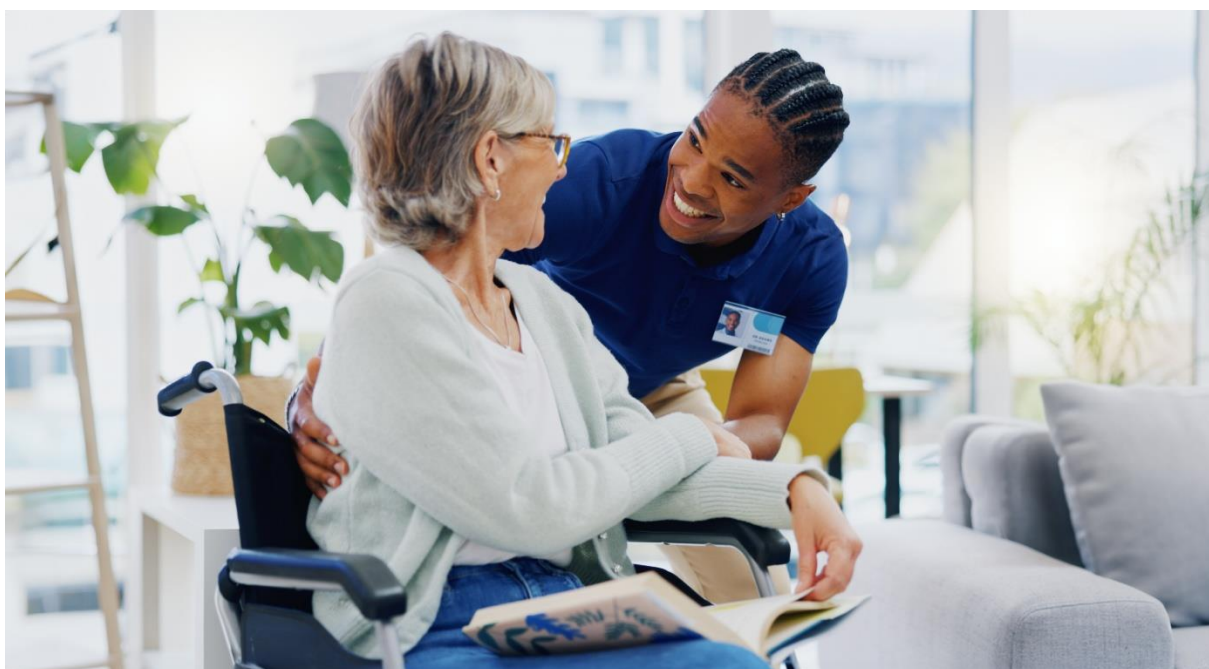
2.6 Språkfördelning

Majoriteten (57 %) av de anställda hade svenska som modersmål (2024: 58 %), 39 % (2024: 39 %) hade finska som modersmål och 4 % (2024: 3 %) något annat språk. Bland de övriga 23 modersmålen som registrerats återfinns bland annat ryska, vietnamesiska, estniska, bosniska, spanska, engelska och somaliska.



De flesta anställda med annat modersmål än finska eller svenska jobbar inom hem- och boendeservice, där 7 % av de anställda har annat modersmål.

3 Rekrytering av och tillgång till arbetskraft



Österbottens välfärdsområdes viktigaste och mest effektiva strategiska resurs är personalen. Högklassiga och säkra tjänster kan tillhandahållas endast med en kompetent, motiverad och välmående personal, samtidigt som organisationen inte kan utföra sin grundläggande uppgift utan en tillräcklig och adekvat kompetens. För att välfärdsområdet ska kunna tillhandahålla en effektiv, fortlöpande, patient- och klientsäker verksamhet måste personalen vara kompetent och engagerad samt arbetsgemenskapen fungera. I linje med vår strategi strävar vi efter att vara den bästa arbetsgivaren bland välfärdsområdena i Finland. Det här förutsätter att vi satsar på personaltillgången, kompetensutvecklingen och ett gott ledarskap. Och för att trygga vår organisations framtid och långsiktiga framgång är det därför viktigt att vi investerar i vår personal.

År 2025 präglades av olika anpassningsåtgärder som syftade till att anpassa personalkostnaderna till den statliga finansieringen. Med anledning av detta tog man i bruk en tillståndspraxis för rekryteringar och besättandet av vakanser. Avsikten med tillståndspraxisen var att rekryteringarna och de nya anställningsförhållandena skulle motiveras utifrån de tillgängliga resurserna och de strategiska behoven i verksamheten. De anpassningsåtgärder som vidtogs för att balansera ekonomin inverkarade direkt också på rekryteringsbehovet.

Betraktat från ett rekryteringsperspektiv var år 2025 både intensivt och strukturellt utmanande. Under verksamhetsåret gjorde man totalt 723 rekryteringar och ledigförklarade 918 arbetsplatser samt tog emot totalt 7 418 ansökningar, vilket påvisar att uppgifterna i välfärdsområdet fortfarande är rimligt attraktiva. Men det fanns ändå avsevärda skillnader i hur ansökningarna fördelades mellan de olika verksamhetsområdena: förvaltningen fick i genomsnitt 22 ansökningar per uppgift, medan verksamhetsområdet för hem- och boendeservice (HEBO) fick klar färre ansökningar, endast 8,1 ansökningar per uppgift.

På basis av Kuntarekry-materialet lockade 8 ledigförklarade uppgifter inga sökande alls, och 102 rekryteringsprocesser avbröts utan att någon valdes till de ledigförklarade uppgifterna, vilket framhäver de problem som hänför sig till tillgången till vissa yrkesgrupper.

3.1 Rekryteringsvolym och -tidtabeller

De anpassningsåtgärder som vidtogs för att balansera ekonomin påverkade rekryteringarna direkt och i omfattande grad år 2025, vilket kom till uttryck i månadsfördelningen. Den tillståndspraxis som infördes i maj fördröjde rekryteringarna, vilket syntes direkt som en avsevärd nedgång i rekryteringarna i juni–augusti: i juni gjorde man endast 1 rekrytering medan man i juli gjorde 21 rekryteringar och 8 i augusti. Den största rekryteringstoppen inföll i september då tillståndspraxisen löpte ut och närcheferna började rekrytera personal igen efter semestrarna. Då gjorde man 129 rekryteringar och fick in hela 1 729 ansökningar. Det lägsta antalet sökande hade man i november–december.

Antalet rekryteringar per yrkesgrupp:

Rehabilitering och psykosociala tjänster (KUPS):	188 rekryteringar
Hem- och boendeservice (HEBO)	149 rekryteringar
Social- och hälsovårdscentral (SOTE):	136 rekryteringar
Resurscenter (RESU):	121 rekryteringar

Dessa fyra enheter genomförde mer än 80 % av alla rekryteringar. Inom de verksamhetsområden där tillgången till arbetskraft ställde till utmaningar på riksnivå (såsom inom vård- och socialsektorn) var antalet rekryteringar relativt betraktat också störst.

Rekryteringar och sökande antal 2025

Kuntarekry

Enhet	Antal		Ansökningar totalt	Arbetsavtals- förhållande	Tjänste- förhållande	Tillsvidare- anställning	Visstids- anställning	
	Rekryteringar	Arbetsplatser						
HALL Förvaltning	14	14	22	307	9	5	12	2
HEBO Hem- och boendeservice	149	201	8,1	1622	147	2	133	16
KUPS Rehabilitering och psykosociala tjänster	188	224	7,8	1759	180	7	138	50
PAKES Klient- och patientsäkerhetscenter	0	0	0	0	0	0	0	0
PELA Österbottens räddningsverk	23	29	5,7	165	1	22	19	4
Avslutade/sammanslagna enheter	29	37	6,4	237	27	2	21	8
RESURS Resurscenter	121	153	9	1373	92	29	102	19
SAIR Sjukhusservice	63	73	7,7	561	56	6	50	13
SOTE Social- och hälsocentral	136	187	7,4	1394	81	55	109	27
Sammanlagt	723	918	8,1	7418	593	128	584	139
Antal rekryteringar som inte fick några sökande	8							
Antal rekryteringar som fick sökande men ingen valdes	102							

3.2 Personaltillgång

Vår bransch har under en längre tid lidit av ett underutbud av kunniga sjukskötare. De anpassningsåtgärder som vidtogs i form av samarbetsförhandlingar för att balansera ekonomin skapade plötsligt ett överutbud av kunniga sjukskötare. Däremot hade man fortfarande svårt att hitta kompetenta närvårdare, särskilt inom äldreomsorgen; serviceboenden med heldygnsomsorg och hemvården. Dessutom rådde det fortfarande en brist på socialarbetare, men även på munhygienister. Även på läkarsidan ställde rekryteringen till utmaningar, särskilt inom neurologin, geriatri, ortopedi och ögonsjukdomarna. Det rådde också en brist på specialister i allmänmedicin, även om i allmänhet lyckades något bättre med att rekrytera läkare till primärvården.

Antalet ansökningar till dagsvakanserna inom räddningsverket var lågt, och ibland lyckades man inte besätta platserna med kompetent (utbildad) personal. Det var dessutom mycket svårt att hitta

tvåspråkiga och kompetenta befäl och underbefäl. Tack vare en lokal räddningskurs kunde de lediga platserna på brandstationerna i Vasa och Jakobstad besättas.

Vid en granskning av antalet sökande kan man notera att trots att antalet ansökningar på det stora hela var högt, var det i förhållande till antalet vakanser lågt på många enheter. Exempelvis inom verksamhetsområdet för rehabilitering och psykosociala tjänster och verksamhetsområdet för social- och hälsocentraler fick man endast 7–8 ansökningar per uppgift.

Välfärdsområdet fortsatte sitt intensiva samarbete med läroinrättningarna, och förde diskussioner med läroinrättningarna i regionen om de framtida behoven. Under år 2025 besökte välfärdsområdet yrkeshögskolor, yrkesläroanstalter och universitet. Dessutom deltog välfärdsområdet i flera nationella rekryteringsevenemang samt förrättade en rekryteringsresa till Umeå, vilket stärkte synligheten på den nordiska arbetsmarknaden. Medan räddningsverket satsade på att rekrytera personal via läroanstalterna inom branschen, dvs. Kuopio räddningsinstitut och Helsingfors räddningsskola.

3.3 Extern arbetskraft, hyrd arbetskraft och internationell rekrytering

Applikationen Sotender är ett viktigt strategiskt verktyg för tryggandet av tillgången till personal. Tack vare applikationen har hanteringen av personaltillgången blivit proaktiv, systematisk och datadriven. År 2025 reserverades 37 528 arbetsskift via applikationen, och den genomsnittliga bokningsprocenten var 97 %, vilket påvisar hur effektivt systemet är och den roll som applikationen spelar i fråga om tryggandet av kontinuiteten i verksamheten. Applikationen har cirka 6 100 registrerade användare varav 2 605 aktivt tog emot kortjobb under året.

Sotenders breda användarbas och höga beläggningsgrad underlättar hanteringen av störningssituationer i serviceproduktionen och minskar behovet av dyr hyrd arbetskraft. Applikationen och arbetsplatskalendern ger en realtidsbild av tillgången till arbetskraft, investeringarna och resursbristerna. Den bistår alltså personalledningen i hela välfärdsområdet.

De ekonomiska anpassningsåtgärderna inverkar också på anlitandet av vikarier. Omplaceringarna eller uppsägningarna av vårdpersonalen som gjordes till följd av anpassningsåtgärderna inverkar också på antalet personer som sökte vikariat, vilket klart ökade i jämförelse med året innan. Välfärdsområdet försökte stävja användningen av vikarier och optimera resursanvändningen. Rekryteringstillståndspraxisen påverkade också vikariebehovet, och dessutom publicerade man anvisningar för att stävja användningen av vikarier.

År 2025 anlätades 462 timmar hyrd arbetskraft av social- och hälsovårdsenheter som hade det svårt att hitta kompetent personal. Inom vården och omsorgen minskade användningen av hyrd arbetskraft med 98 % under den två år långa jämförelseperioden (oktober 2022–oktober 2024). Den nedåtgående trenden i användningen av hyrd arbetskraft fortsatte år 2025, vilket stödde balanseringen av ekonomin.

Inga internationella rekryteringar gjordes år 2025. Organisationens krav på att anställda måste behärska de inhemska språken ställer till utmaningar för den internationella rekryteringen.

3.4 Arbetsgivarbilden och trenden gällande antalet sökande

Helhetsmässigt betraktat lyckades man locka ett måttligt antal sökande (7 418 ansökningar), men fördelningen mellan de olika yrkesgrupperna påvisar att det finns variationer i organisationens attraktionskraft. Inom förvaltningen fick man i medeltal många sökande (22 ansökningar per uppgift), medan social- och hälsovården lockade färre än tio sökande per uppgift.



Välfärdsområdet stärkte sin arbetsgivarbild i huvudsak genom att förbättra sin synlighet på de sociala medierna och genom att delta i flera riksomfattande rekryteringsevenemang inom branschen samt genom att träffa studerande på läroinrättningar. Samarbetet med de regionala läroinrättningarna och de praktikanter som utför sin praktikperiod i vår organisation är viktiga för välfärdsområdet. För att främja synligheten i Sverige deltog välfärdsområdet även i ett rekryteringsevenemang i Umeå. Dessutom samarbetade välfärdsområdet med Duunitori för att främja rekryteringen.

De evenemang i vilka Österbottens välfärdsområde deltog år 2025:

Läkardagarna i Helsingfors 2025
 Unga läkardagarna i Helsingfors
 Läkardagarna i Åbo
 Tandläkardagarna
 Arbetsmarknadsdagen, tandläkardagarna i Umeå, Sverige
 Sjukskötdagarna i Helsingfors
 Socialbranschens expertdagar i Tammerfors

Högskolornas rekryteringsevenemang som Österbottens välfärdsområde deltog i år 2025:

TalentForum i Vasa
 RekrYA i Vasa
 Pestipäivät i Uleåborg
 Social- och hälsovårdssektorns rekryteringsdag på Vamia i Vasa
 Opticareer day i Jakobstad
 YA rekrymässan i Närpes
 Rekrymässan, VAMK & Novia, Vasa
 Social- och hälsovårdssektorns rekryteringsdag i Karleby
 LinkUP!, VAMK, Vasa
 My Future Work, Arkada, Helsingfors

4 Arbetshälsa och arbetsförmåga

4.1 Sammanfattande intryck av arbetshälsan

4.1.1 Utvecklingen av personalens arbetshälsa 2023–2025

I Österbottens välfärdsområde följs personalens arbetshälsa regelbundet upp med hjälp av Arbetshälsoinstitutets enkät om arbetshälsa. År 2025 svarade 57 procent av personalen på enkäten, medan den år 2023 besvarades av 55 procent. Svvarsaktiviteten förbättrades särskilt inom förvaltningen och stödtjänsterna, vilket stärker tillförlitligheten för resultaten och ger en heltäckande bild av personalens erfarenheter inom de olika serviceområdena.

4.1.2 Arbetsbelastning och -hantering

Vid en jämförelse av år 2023 och år 2025 kan man notera att belastningen i arbetet har ökat. År 2025 upplevde fler anställda än tidigare hög stress i sitt arbete, men också att de hade få möjligheter att påverka såväl innehållet i arbetet, arbetstakten som förändringarna i arbetet. Personalens upplevelse av att den kan hantera och påverka sitt arbete har sjunkit i jämförelse med den föregående enkäten.

Osäkerhetsfaktorerna i arbetet har klart ökat. Personalen var också oftare än tidigare bekymrad för att arbetsmängden ska öka över toleransen men även för eventuella ofrivilliga byten av uppgifter eller enheter och för hotet om uppsägning. Resultaten återspeglar förändringarna i omvärlden, de strukturella reformerna och åtstramningen av de offentliga finanserna – vilket kommer till uttryck i personalens vardag som en känsla av osäkerhet.



4.1.3 Återhämtning och etisk belastning

Återhämtningen från belastningen i arbetet har försämrats inom en del serviceområden. I synnerhet inom hem- och boendeservicen upplever personalen oftare än andra att den inte hinner återhämta sig tillräckligt. Den etiska belastningen – dvs. upplevelsen av att man blir tvungen att agera i strid med

sina egna värderingar eller yrkesprinciper – belastar fortfarande arbetshälsan i betydande grad. Här har det inte skett någon klar positiv utveckling under granskningsperioden.

4.1.4 Meningsfullhet, motivation och engagemang i arbetet

Trots att belastningsfaktorer har ökat har personalen fortfarande ett starkt engagemang för sitt arbete. Personalen satsar mycket på arbetet och upplever det fortfarande som meningsfullt och viktigt. Känslan av att arbetet är belönande har till och med stärkts i jämförelse med år 2023.

Resultaten visar att personalen är engagerad och motiverad, men att engagemanget delvis grundar sig på en tilltagen belastning. För att engagemanget och arbetsförmågan ska kunna upprätthållas på ett hållbart sätt även på lång sikt är det viktigt att kraven och resurserna fås i balans.

4.1.5 Arbetsgemenskapen som en viktig resurs

De resultat som beskriver arbetsgemenskapen var ytterst positiva under hela granskningsperioden. Personalen upplever att samarbetet i arbetsgemenskapen fungerar, samtidigt som det sociala kapitalet har stärkts ytterligare i jämförelse med år 2023. Även i de öppna svaren förs en bra arbetsgemenskap fram som den klart viktigaste faktorn för arbetshälsan.

Personalen upplever att det kollegiala stödet, en öppen växelverkan och ett gemensamt ansvarstagande gör att man orkar arbeta trots att verksamhetsmiljön är ansträngande. Många upplever även kundarbetet som en viktig resurs i arbetet.

4.1.6 Ledarskap och närchefer

Det arbete som närcheferna utför är en av de viktigaste styrkorna i Österbottens välfärdsområde. Närchefernas agerande upplevs i hög grad som rättvist och förtroendeingivande. Utvecklingssamtal hålls klart bättre än år 2023, vilket igen stöder kompetensutvecklingen och målinriktningen i arbetet.

Samtidigt har personalens upplevelser av att beslutsfattandet i organisationen är rättvist försämrats. Det här tyder på att besluten på strategisk och strukturell nivå upplevs som avlägsna eller på att motiveringarna inte når personalen tillräckligt tydligt. Resultaten framhäver hur viktig kommunikationen, delaktigheten och transparensen i beslutsfattandet är i samband med förändringssituationer.

4.1.7 Arbetssäkerhet och osakligt bemötande

Det har inte skett några större förändringar i de indikatorer som mäter säkerheten i arbetsmiljön – såsom hotet om våld, mobbning, trakasserier och diskriminering – jämfört med den föregående enkäten. Alla indikatorer pekar ändå på en liten positiv utveckling. Detta påvisar vikten av det långsiktiga arbetarskyddsarbetet och de rutiner som används vid tidigt ingripande.

4.1.8 Arbetsomsättning och arbetsgivarbild

Resultaten visar att personalens vilja att fortsätta i arbetsgivarens tjänst har ett starkt samband med hur arbetsgemenskapen fungerar, kvaliteten i närchefsarbetet och hur betydelsefullt arbetet upplevs vara. Samtidigt som belastningen och osäkerheten får en del anställda att fundera oftare på ett byte av arbetsgivare. Arbetsgivarrekommendationen bygger i synnerhet på ledarskapet i vardagen och styrkorna i arbetsgemenskapen.

4.1.9 Helhetsbedömning

På basis av de enkäter som kartlade arbetshälsan år 2023 och år 2025 kan man konstatera att en fungerande och kollektiv arbetsgemenskap, ett närchefsarbete som upplevs som rättvist samt ett betydelsefullt och belönande arbete är viktiga styrkor i Österbottens välfärdsområde. Samtidigt som den upplevda belastningen, de sämre påverkningsmöjligheterna och osäkerheten i arbetet klart måste ses över.

Betraktat från ett personalbokslutsperspektiv kan man notera att resultaten påvisar att arbetshandlingen, personalens delaktighet och hanteringen av belastningen i synnerhet i samband med förändringssituationer måste bli bättre. För att trygga personalens arbetsförmåga och engagemang samt hållbarheten i välfärdsområdets verksamhet är det viktigt att man satsar på dessa faktorer.

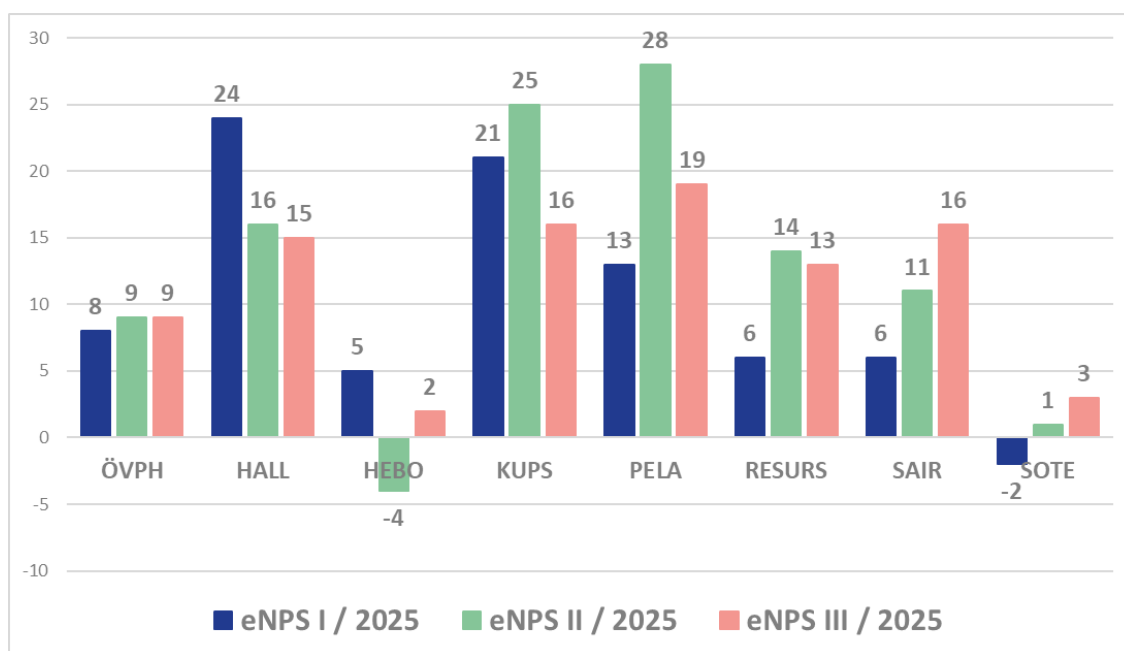
4.2 Arbetstillfredsställelse

År 2025 följdes personalens arbetstillfredsställelse (eNPS) och kundupplevelsen (NSS) upp genom tre mättillfällen. Resultaten visar sammantaget en måttligt positiv utveckling, särskilt inom kundupplevelsen, samt skillnader mellan enheterna när det gäller personalupplevelsen.

Personalupplevelse (eNPS)

eNPS-resultaten varierade avsevärt mellan olika verksamhetsområden och mellan årets mättillfällen. De högsta och genomgående positiva eNPS-talen under hela året uppnåddes inom rehabiliterings- och psykosociala tjänster (21–25–16), förvaltningsenheter (24–16–15) samt räddningstjänsten (13–28–19). I flera enheter förblev eNPS positiv men måttlig, såsom inom resurscentrum och sjukhustjänster.

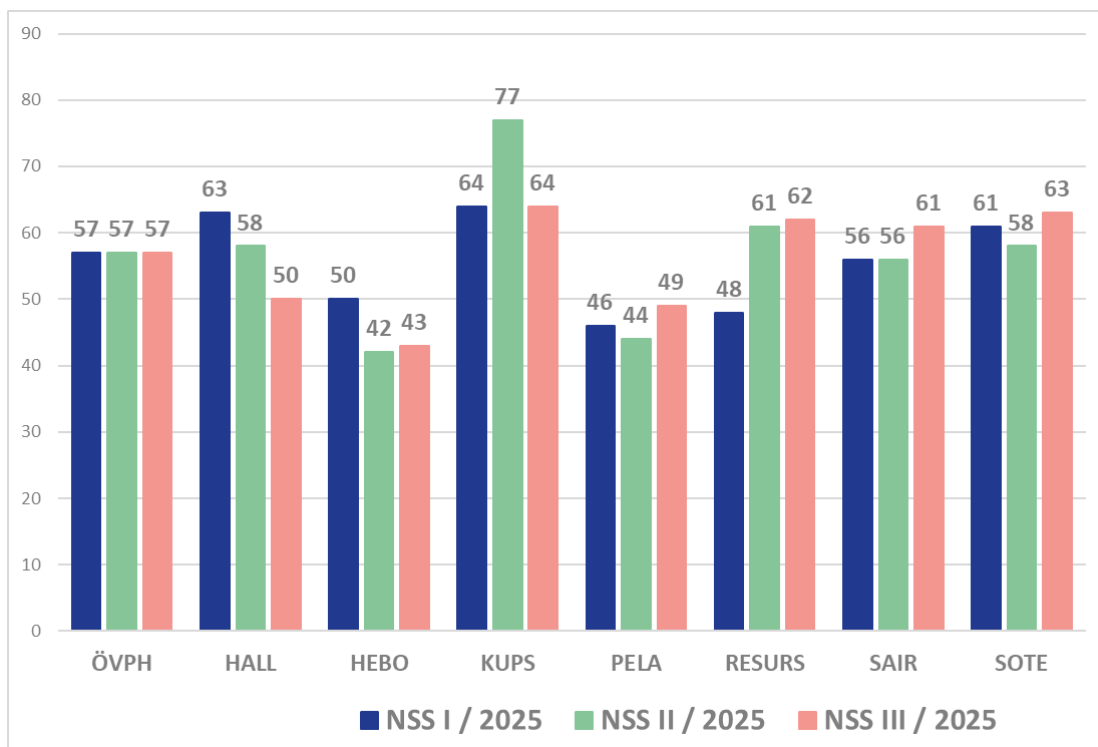
De mest utmanande resultaten observerades inom social- och hälsocentralen samt hem- och boendetjänsterna, där eNPS delvis var negativ eller låg i början av året, men utvecklingen visade en svagt uppåtgående trend vid det tredje mättillfället. Detta tyder på att åtgärder för att förbättra personalupplevelsen delvis har haft effekt, men att utvecklingsarbetet bör fortsätta, särskilt inom teman som arbetsbelastning, ledarskap och arbetskontroll.



Kundupplevelse (NSS)

NSS-resultaten höll över lag en god nivå och var i genomsnitt mer stabila än eNPS-resultaten. De starkaste resultaten för kundnöjdhet uppnåddes inom rehabiliterings- och psykosociala tjänster (64–77–64), social- och hälsocentralen (61–58–63) samt sjukhustjänsterna (56–56–61), där kundupplevelsen antingen förbättrades eller höll sig på en jämnt god nivå under hela året.

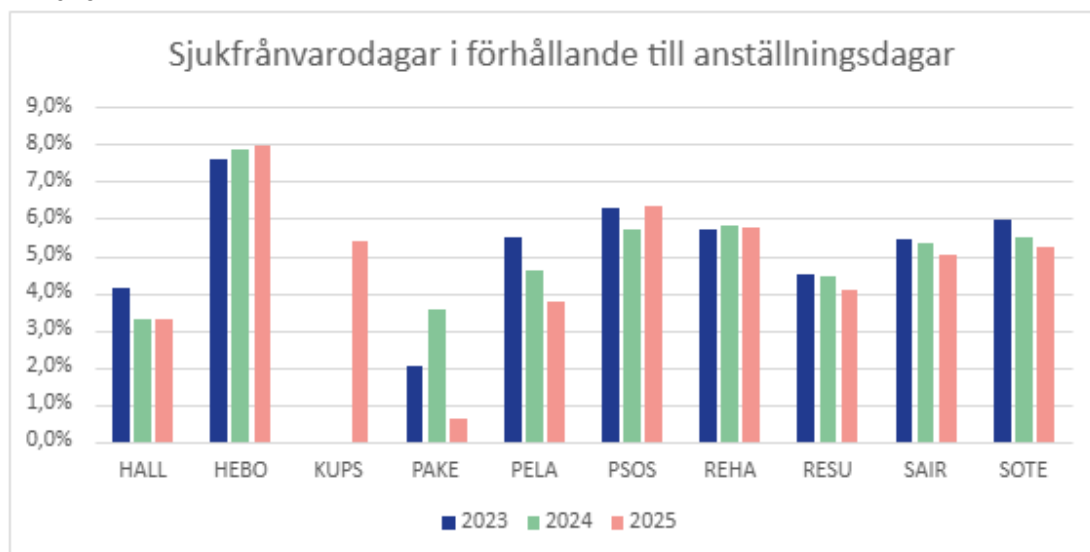
I vissa enheter noterades mindre variationer eller en nedgång (t.ex. förvaltning samt hem- och boendetjänster), men sammantaget visar NSS-resultaten att serviceupplevelsen har förblivit god trots variationer i personalupplevelsen.



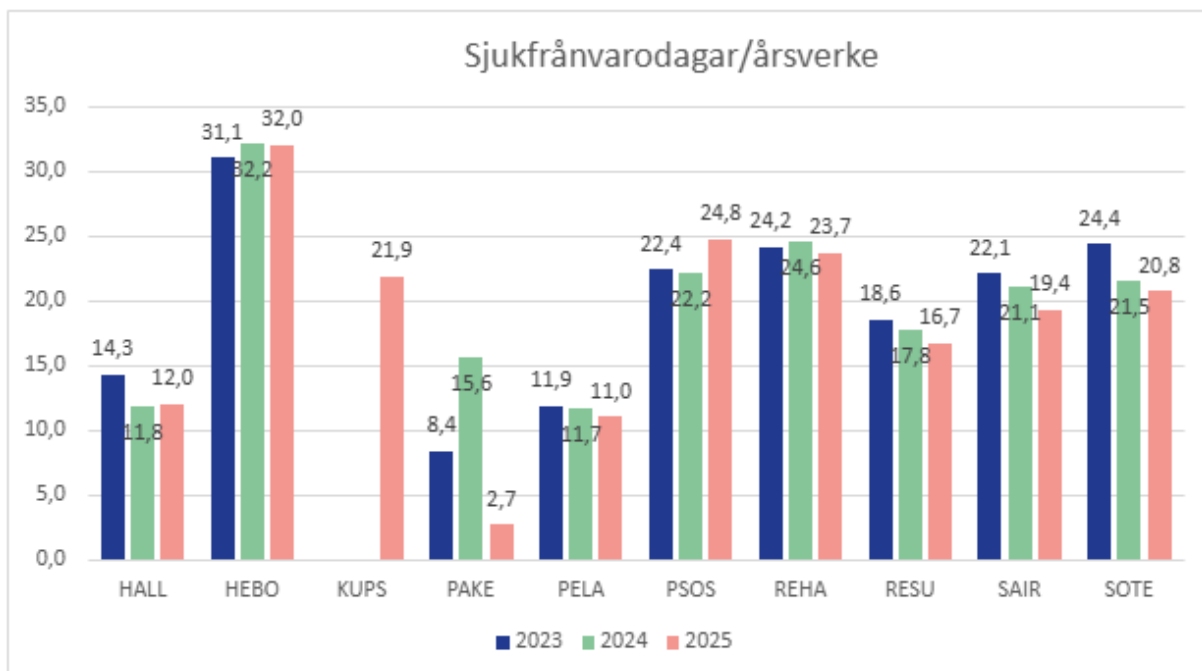
Resultaten bekräftar observationen att en god kundupplevelse kan upprätthållas även i situationer där personalupplevelsen varierar. På lång sikt är det dock avgörande att stärka personalupplevelsen för att säkerställa en hållbar kundnöjdhet. Resultaten för 2025 ger en god grund för riktade utvecklingsåtgärder, särskilt i de enheter där eNPS är låg eller instabil.

4.3 Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaroproceneten för hela personalen var 5,5 (2024: 5,7). I jämförelse med föregående år har sjukfrånvaron sjunkit med 0,2 procentenheter. Hem- och boendeservicen hade den största sjukfrånvaroproceneten (8,0). I regel håller sjukfrånvaroproceneten på att sjunka, då man beaktar även år 2023.

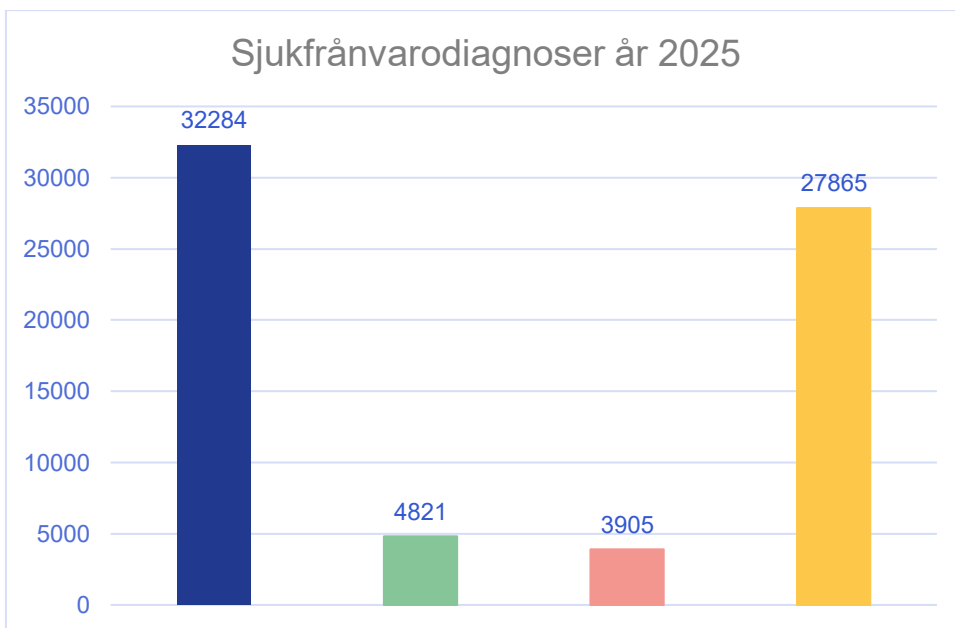


Det totala antalet sjukfrånvarodagar i förhållande till årsverkerna var 21,8 dagar (2024): 22,7). Sjukfrånvaron bland ordinarie anställda uppgick till 23,7 dagar (2024: 24,9) och för visstidsanställda till 16,0 dagar (2024:17,6). Hem- och boendeservicen hade flest sjukfrånvaron, 32 dagar/årsverke.



Trettio (30) procent av de anställda hade inga sjukfrånvaron. Sextiotvå (62) procent av samtliga sjukfrånvaron varade 0–7 dagar.

Sjukskrivningar (dgr)	Personalantal
0	3747
1–7	3550
8–15	1396
16–29	972
30–59	758
60–89	286
90–179	234
180-	85



F-diagnos: Psykiska störningar och beteendestörningar

G-diagnos: Sjukdomar i nervsystemet

J-diagnos: Sjukdomar i andningsorganen

M-diagnos: Sjukdomar i stöd- och rörelseorganen

Företagshälsovårdsbesök (st.)

	2023	2024	2025
Företagshälsovårdsläkare			
Hälsogranskning	773	1464	1603
Hälsogranskning på distans (t.ex. videomottagning)	324	890	1082
Företagshälsovårdare			
Hälsogranskning	1748	1378	1253
Hälsogranskning på distans	82	1096	609
Företagsfysioterapeut			
Individuellt besök	2966	3472	3467
Direktmottagning fpa II	116	121	102
Företagspsykolog			
Individuell mottagning	1262	1800	2245
Nätverkssamtal	3	15	44
Sjukvård			
Läkare	8840	10635	6745
Företagshälsovårdare	10279	10209	8157
Expert inom socialarbete	52	36	42

4.4 Ledning av arbetsförmåga

Genom ledning av arbetsförmågan kan man främja personalens välbefinnande och förebygga de risker som är förknippade med arbetsoförmågan. Det här utgör en del av organisationens strategi och dagliga ledning. De mål som uppställts för ledningen följs upp med klara mätare som beskriver bland annat sjukfrånvarokostnaderna och produktiviteten i arbetet.

Ledningen av arbetsförmågan är en systematisk och omfattande verksamhet, där arbetsförmågan betraktas från ett övergripande perspektiv. I stället för att betrakta arbetsförmågan enbart från ett sjukdomsperspektiv tar man även i beaktande de konsekvenser som arbetet, arbetsförhållandena, kompetensen och livssituationen för med sig. Arbetsförmågan är något som närcheferna, ledningen, företagshälsovården och arbetsgemenskapen tillsammans arbetar för att stöda.

Genom en ömsesidig förståelse av arbetsförmågan och tydliga roller samt fungerande processer kan man lyckas i detta arbete. Dessutom krävs det att anställda erbjuds stöd i ett tidigt skede, att det råder en öppen diskussionskultur i organisationen samt att arbetet vid behov kan anpassas och att arbetsförmågan uppföljs regelbundet. Med tanke på arbetstagarens fortsatta arbete och återgång till arbetet är det viktigt att samarbetet mellan de olika aktörerna fungerar.

Välfärdsområdet satsade på ledningen av arbetsförmågan genom en chefsutbildning som genomfördes i samarbete med Keval. Utbildningen bestod av fyra temaområden med olika innehåll, vilka var förknippade med ledningen av arbetsförmågan. I varje utbildning deltog en närchef som fick gå igenom sin egen erfarenhet av ledningen av arbetsförmågan.

4.5 Modell för tidigt stöd

Syftet med det tidiga stödet är att stärka arbetstagarnas arbetsförmåga och förhindra att deras arbetsförmåga försämras med hjälp av förebyggande och korrigerande åtgärder. Det förebyggande stödet är riktat till alla anställda och syftar till att säkerställa att arbetsmiljön är hälsosam, säker och flexibel.

För att kraven i arbetet och arbetstagarens arbetsförmåga ska vara i balans strävar man i synnerhet efter att anpassa arbetet. Arbetstagaren bör aktivt föra fram att hen behöver stöd, varefter närchefen bör utreda hur arbetstagaren kunde erbjudas stöd – till exempel genom att förbättra arbetsförhållandena, ge introduktion, utbildning, arbetshandledning eller organisera om arbetet. Det förebyggande stödet kan också omfatta arbetsrotation eller omplacering.

Korrigerande åtgärder behövs när det uppstår en oro för att arbetstagarens arbetsförmåga är nedsatt. I dylika fall för närchefen ett samtal med arbetstagaren och kartlägger olika lösningar på basis av den rådande situationen. Dessa kan leda till en omorganisering av arbetet, ergonomiska lösningar, deltidsarbete, distansarbete, arbetshandledning, medling eller omplacering.

Distansarbete kan stöda arbetsförmågan, men det kan också försvaga den till exempel på grund av brister i återhämtningen, ergonomi eller kontakten till arbetsgemenskapen. I och med detta är det viktigt att närchefen också bedömer vilka konsekvenser distansarbetet kan föra med sig.

Om antalet sjukfrånvaron ökar måste närchefen reagera i tid och föra en diskussion med arbetstagaren om orsakerna, i synnerhet om det finns ett klart mönster i frånvaron. Diskussionen om tidigt stöd inleds när arbetstagaren till exempel har flera korta sjukfrånvaron eller när antalet frånvarodagar har ökat.

Närchefen får en impuls till sin e-post via Exreport om en arbetstagares sjukfrånvaro. Närchefen bör reagera på impulsen genom att föra ett tidigt stödsamtal och vid behov kontakta företagshälsovården som ordnar ett nätverksmöte. År 2025 förde man 3 554 diskussioner om tidigt stöd i organisationen och höll 296 nätverksmöten.

4.6 Arbetarskydd



Arbetarskyddet har till uppgift att främja en trygg, hälsosam och fungerande arbetsmiljö samt att stöda personalens arbetshälsa i samarbete med arbetsgivaren, närcheferna och personalen. Arbetarskyddet fungerar som sakkunnig i frågor som berör arbetsmiljön, arbetsförmågan och arbetarskyddet samt deltar aktivt i riskhanteringen, utvecklingen av arbetshälsan och stödjandet av arbetsförmågan i organisationen.

Under verksamhetsåret kontaktades arbetarskyddet i många olika situationer. Kontakterna berörde bland annat samspelet i arbetsgemenskaperna, iakttagelser förknippade med arbetarskyddet, frågor gällande arbetsförmågan, olycksfall i arbetet och inomhusluften. Arbetarskyddet deltog också i nätverksmöten och arbetsplatsutredningar i samarbete med företagshälsovården.

Representanterna för arbetarskyddet fungerade som sakkunniga i flera arbetsgrupper i organisationen och gav utlåtanden om olika planer och verksamhetsmodeller. Arbetarskyddsaspekten är en viktig del av organisationens övergripande riskhantering och utveckling av säkerhetskulturen.

Under året inkom det sammanlagt 3 140 arbetarskyddsanmälningar, varav 1 020 (32,5 %) gällde tillbud och 1 446 (46,1%) arbetsolycksfall eller våldssituationer. Handläggningen och analysen av anmälningarna bistår identifieringen av riskerna på arbetsplatserna och utvecklingen av säkerheten.

Av de arbetarskyddsanmälningar som inkom år 2025 har 2 538, dvs. 81 procent, handlagts. Medan 370 (12 %) fortfarande väntar på handläggning. Det här beror på oklarheter i ledningen av, ansvaret för och anvisningarna för arbetarskyddsanmälningarna. Det här är något som man bör uppmärksamma i fortsättningen.

Arbetarskyddet deltog under året också i främjandet av säkerhetskulturen. Ett exempel på detta arbete var den trafiksäkerhetsutbildning som ordnades för förstavårdare och fältchefer i Österbottens välfärdsområde. Utbildningen som skraddarsys i samarbete av arbetarskyddet, Trafikskyddet och välfärdsområdet är särskilt fokuserad på hanteringen av fordon och en säker körning i hala förhållanden. Utbildningen är planerad för att motsvara de situationer som ambulanspersonalen råkar ut för i sitt arbete.

Resurspressen och sparåtgärderna i klient- och patientarbetet samt osäkerheten kring förändringarna i organisationen är väsentliga faktorer som påverkar det arbete som utförs av arbetarskyddet. Dessa faktorer kan öka belastningen bland personalen och påverka arbetshälsan.

Samtidigt kan man ändå se att arbetsgivaren starkt vill utveckla arbetshälsan, arbetarskyddet och de strukturer som används för att stöda personalen. Arbetarskyddsarbetet kommer även i fortsättningen att samarbeta tätt med olika aktörer i organisationen i syfte att främja en trygg arbetsmiljö, stöda personalens arbetshälsa och utveckla en proaktiv arbetarskyddskultur i hela välfärdsområdet.

4.7 Psykosociala risker och belastningsfaktorer

Inom social- och hälsovården är den fysiska, psykiska, kognitiva och etiska belastningen samt skiftarbetet, exponeringen för infektioner och kemikalier samt hotet om våld faktorer som belastar personalen. I det arbete som utförs av räddningsverket framhävs igen de faktorer som är förknippade med de fysiskt tunga uppgifterna, exponeringen för rök och värme, kemikalieriskerna, olycksriskerna samt de traumatiska arbetssituationerna och användningen av tung specialutrustning.

Inom fastighetsservicen, stödfunktionerna och förvaltningen kan belastningen vara fysisk, mental och kognitiv. Den psykosociala belastningen kan också öka på grund av fysiska, kemiska, fysikaliska och biologiska faktorer samt olycksrisker. Till exempel buller kan utgöra en negativ belastning om arbetet kräver koncentration eller kommunikation. Även rädslan för exponering (till exempel för virus, mögel) eller känslan av otrygghet i arbetsmiljön kan öka belastningen.

Under 2025 kunde konsekvenserna av välfärdsområdets organisationsreform fortfarande skönjas i arbetarskyddsarbetet. I de kontakter som togs med arbetarskyddet framhövdes i synnerhet osäkerheten för fortsättningen av arbetet, förändringarna i organisationen och belastningen i arbetet. Förändringssituationerna syntes tidvis också i arbetsgemenskapen som samarbetsutmaningar, där behovet av en tydlig informationsgång och en precisering av roller och ansvar framhövdes.

Samtidigt kunde man på många enheter också se hur verksamheten etablerade sig och utvecklades lokalt. Organisationens verksamhetsmodeller har på många håll blivit tydligare och samarbetet mellan olika aktörer har stärkts.

Riskerna och belastningen uppföljs i organisationen med hjälp av följande mätare och metoder: en utvärdering av riskerna i arbetet som finns i Laatuportti, arbetarskyddsinspektioner, arbetsplatsutredningar, iakttagelser och säkerhetsobservationer, personalenkäter, analyser av olycksfall och farliga situationer (HaiPro). De risker som berör i synnerhet räddningsverket (utöver de ovan nämnda) är förknippade med rök- och värmeexponering, kemikalier och farliga ämnen, trafiksäkerhetsrisker, risker vid arbete på hög höjd, den psykiska belastningen i traumatiska uppgifter, rök-, kemikalie- och vattendykning.

5 Kompetens och utbildning

Kompetensen hos personalen utgör en ovillkorlig förutsättning för verksamheten i välfärdsområdet, och genom att systematiskt utveckla den kan man trygga kvaliteten, säkerheten och genomslagskraften i servicen. Kompetensledningen bygger på en princip om kontinuerligt lärande, där personalens utveckling stöds med hjälp av strategiskt planerade fortbildningar, introduktion och verktyg för kompetensuppföljning. Organisationens mål är att se till att varje arbetstagare har de aktuella kunskaper som deras uppgifter förutsätter och att utbildningsmöjligheterna omsätts jämlikt i praktiken genom hela organisationen.

5.1 Modell för kompetensledning

I Österbottens välfärdsområde baserar sig kompetensledningen på en princip om kontinuerligt lärande och målinriktad kompetensutveckling. Kompetensledningen är en strategisk helhet som syftar till att se till att personalen har den kompetens som den måste ha för att den ska kunna utföra sina uppgifter även om verksamhetsmiljön förändras. Kompetensutvecklingen som ingår i FUUIK -verksamheten främjas i linje med organisationens strategiska mål. Fortbildning används som det primära sättet att utveckla personalens kompetens i vår organisation. Fortbildningen bistås genom interna utbildningar, externa utbildningar och elektroniska utbildningar i Laatuportti. Medan andra inlärningsmodeller, såsom mentorskap, arbetsrotation och gesällverksamhet används som stödåtgärder.

5.2 Kompetens- och introduktionsplaner

Tryggheten av kompetensen kräver omfattande introduktionsåtgärder. I Österbottens välfärdsområde använder man sig av en webbaserad introduktion på organisationsnivå samt en digital introduktion som är riktad till studerande. År 2026 avser man också utarbeta en enhetsspecifik introduktionsstruktur. Introduktionen uppföljs elektroniskt. Kompetensen identifieras med hjälp av utvecklingssamtal och kompetensmatriser i Laatuportti.

Kompetensbristerna bedöms i samband med den årliga utbildningskartläggningen. I den här kartläggningen som är riktad till närcheferna kan närcheferna föra fram de utbildningsbehov som framförts vid utvecklingssamtalen. Resultaten presenteras i planen för säkerställande av personalens kompetens.

År 2025 genomförde man 108 introduktioner. Antalet oavslutade introduktioner uppgick till 176.



5.3 Utbildnings- och utvecklingsåtgärder

Fortbildning är den viktigaste formen av kompetensutveckling. Den omsätts i praktiken genom interna utbildningar, externa utbildningar och elektroniska utbildningar i Laatuportti. Interna utbildningar ordnas bland annat i form av föreläsningar, workshoppar och simuleringar. De externa utbildningarna

består av regionala och nationella evenemang samt utbildningar som ordnas av olika utbildningsorganisationer eller andra välfärdsområden. Laatuportti innehåller både egna utbildningar och köpta e-utbildningar. Utbildningsbehoven kartläggs årligen och frågor ställs också i samband med utvecklingssamtalen. De utbildningar som ordnades år 2025 var fokuserade på patient- och klientsäkerhet, klinisk kompetens, digital kompetens och ledarskap.

År 2025 deltog personalen i 33 556 utbildningsdagar. Av dessa var 27 133 interna utbildningsdagar och 6 423 externa utbildningsdagar. På individnivå uppgick antalet utbildningsdagar till 3,66 per person. De utbildningsdagar som införts i systemet berättar ändå inte hela sanningen, eftersom räddningsverkets kurser registreras på Kuopio räddningsverks egen webbplats. Vår utbildningskalender innehöll 348 interna utbildningar utöver LOVE-tenterna och e-utbildningarna. Och dessutom ordnade enheterna också interna utbildningar. År 2025 deltog 27 133 personer i interna utbildningar. Det antal e-utbildningar som finns på utbildningsplattformen utvecklades också positivt. Utbildningsplattformen inrymde 83 e-utbildningar i vilka 2 832 personer deltog.

Språkundervisningen utgör en del av organisationens fortbildning och är ett viktigt verktyg för främjandet av tvåspråkigheten. År 2025 deltog 69 personer i språkundervisningen. Organisationen ordnade 9 kurser; 4 kurser i svenska och 5 kurser i finska. Undervisningen genomfördes huvudsakligen via Teams och utbudet innehöll utbildning i både finska och svenska. Dessutom deltog organisationens språklärare i flera externt finansierade samarbetsprojekt som syftade till att utveckla tvåspråkiga inlärningsmetoder och tvåspråkigt material. Interna språktester ordnades för personal inom den somatiska vården, psykiatrin, socialvården, tekniska sektorn, ekonomiförvaltningen och förvaltningen. Totalt genomförde man 145 språktester, varav 19 underkändes. Främjandet av tvåspråkigheten kommer även i fortsättningen att utgöra en viktig del av personalens kompetensutveckling.

5.4 Utbildningssatsningar

Satsningarna på utbildning säkerställer att personalens kompetens upprätthålls. Kostnaderna bildas av interna och externa utbildningar samt av elektroniska utbildningar. När utbildningsersättningen upphör 1.1.2026 ökar behovet av prioritering och kostnadseffektivitet. Konsekvenserna av den slopade utbildningsersättningen kommer att synas först år 2027. Utbildningsbudgeten för år 2026 minskades också.

De direkta utbildningsutgifterna uppgick till 1.043.740,02 € år 2025. Utbildningsutgifterna i sin helhet (som också täcker inkvarterings- och resekostnader samt dagtraktamenten) uppgick däremot till 1.622.173,38 €. Utbildningsersättningen för år 2025 var 309.967,03 €, vilket täcker 29,7 % av de direkta utbildningsutgifterna eller 19,11 % av de totala utbildningsutgifterna.

5.5 Ändringar i utbildningssystemet

Årets mest betydande förändring är att Sysselsättningsfondens utbildningsersättning upphör 1.1.2026. När ersättningen upphör ökar behovet av planering och prioritering av utbildningarna. Det behövs nya finansieringslösningar och kostnadseffektiva inlärningsformer.

I samband med den nuvarande förändringen utvärderar vi också de digitala inlärningsmiljöer som används. Laatuportti som för närvarande används i välfärdsområdet är egentligen inte en utbildningsplattform, utan den är skapad för kvalitets- och säkerhetsledningens behov. Därför stöder dess egenskaper inte till alla delar en övergripande hantering av utbildningsverksamheten.

För att systematiskt kunna planera och genomföra kompetensutvecklingen i fortsättningen har man inlett en kartläggning av en utbildningsplattform som bättre motsvarar välfärdsområdets behov. Av den nya utbildningsplattformen förutsätts i synnerhet möjligheter till växelverkan, att en uppdaterad

utbildningskalender kan upprätthållas och att det finns en centraliserad plats för utdelning av utbildningsmaterial. Med hjälp av dessa funktioner kan vi säkerställa utbildningarnas tillgänglighet, en transparent planering och en enhetlig tillgång till utbildningsinformation i hela organisationen. År 2025 gjordes ett pilotförsök med utbildningsplattformen Howspace.

Årets utbildningsprioriteringar kartlades i en årlig utbildningskartläggning för närcheferna. De utbildningsbehov och utbildningsprioriteringar som framkommit i utbildningskartläggningen finns i planen för säkerställande av personalens kompetens.

5.6 Säkerställande av kompetensen

Säkerställandet av kompetensen baserar sig på en lagstadgad systematisk uppföljning av behörigheter och utbildningar. HR-systemets arbetsbord Alma stöder den lagstadgade uppföljningen av kompetensen och hanteringen av utbildningsansökningar. Även i Laatuportti följer man upp utförandet av elektroniska utbildningar och introduktion, och uppgifterna förs in i Alma två gånger per år. Organisationen utvecklar en mer systematisk utvärderingsmodell för mätning av hur resultatrika utbildningarna är.

6 Närchefsarbetet och ledarskap

Under året utvecklades en generisk modell och struktur för ledningsarbetet inom social- och hälsovården. Ledningsmodellen- och strukturen har i det första skedet skissats utgående från ledningsarbete i socialvården och vårdarbetet. Modellen innehåller beskrivning av bakgrund, nuläge, nuvarande ledningsstruktur och behov, samt ledningsvision och målbild, kriterier, beskrivning och definition av ledningsnivåer, yrkesbeteckningar för ledningsarbete, samt plan och tidtabell för verkställighet och steg i fortsatt arbete. Målsättningen med arbetet har varit att skapa enhetliga kriterier för ledningsarbete samt att definiera ledningsnivåer och kriterier för dessa. Modellen verkställs under år 2026.

6.1 Utveckling av ledarskapet

Välfärdsområdet har gjort en strategisk linjedragning för att stärka närchefsarbetet och kompetensen inom ledarskap som helhet. Utvecklingen av ledarskapet har identifierats som ett av organisationens mest effektiva sätt att säkerställa personalens välbefinnande, verksamhetens kvalitet samt smidigheten och säkerheten i tjänsterna. Under året satsade man systematiskt på att stärka närchefernas kompetens och implementera en god ledningspraxis i hela organisationen.

Ledarskapsutbildningar genomfördes på flera nivåer och för personer i olika närchefsutbildningar. Den mest centrala helheten som ordnades bestod av två närchefsutbildningar med samma innehåll på sju utbildningsdagar, där 61 av organisationens närchefer deltog. Utbildningshelheterna var uppbyggda kring teman som stöder en övergripande kompetens inom ledarskap.

Målet med utbildningarna var att stärka närchefernas färdigheter att leda förändringar, utveckla verksamhetskulturen i arbetsgemenskapen och främja en enhetlig ledningspraxis. Innehållet betonade både strategisk och operativ ledning, inklusive personalledning, ekonomiska grunder, intern kommunikation och stärkande av säkerhetskulturen.

Dessutom ordnades en tre dagar lång komprimerad utbildning för personer med koordinerande närchefsarbete, som innehöll samma temahelheter i kompaktare form. Genom utbildningen säkerställdes att även närcheferna inom det operativa arbetet fick den aktuella information, de verktyg och den kunskap som behövs för resurshanteringen och ledningen av det dagliga arbetet.

Syftet med de åtgärder som vidtogs för att utveckla ledarskapet var att stärka enhetligheten i ledarskapet och att stödja närchefernas färdigheter att arbeta i en krävande och ständigt föränderlig verksamhetsmiljö. Utbildningarna lade grunden för ett gemensamt ledarskap och främjade en enhetlig kompetensnivå på alla ledningsnivåer.

7 Lön och arbetstid

7.1 Lönesumman och dess utveckling

År 2025 betalades totalt 378 867 241 € i löner till personalen (2024: 366 682 336 €) utan bikostnader. Lönesumman ökade med 3,2 % i jämförelse med år 2024. Ökningen av lönekostnaderna förklaras av de allmänna förhöjningarna enligt tjänste- och arbetskollektivavtalen samt de lokala lönepotterna. År 2025 betalades flera avtalshöjningar. Förändringen av arbetskraftskostnaderna inom välfärdssektorn uppgick till totalt 5,49 % för båda avtalsperioderna år 2025 i jämförelse med år 2024. Resultatet kommer från en jämförelse av arbetskraftskostnadernas årsgenomsnitt, som beaktar tidpunkterna för höjningarna och de kostnadseffektiva förändringarna i alla avtal inom välfärdsområdena. Effekten av det minskade antalet årsverken syns i lönesummans utveckling.

	2025	2024	2023
	EUR	EUR	EUR
Löner och arvoden	-378 867 241,79	-366 682 336,33	-351 966 431,14
Lönebikostnader	-84 084 546,92	-79 149 416,38	-83 562 359,91
Personalkostnadsersättning och andra justeringar av personalkostnader	7 104 655,33	6 940 589,77	6 562 526,47
Personalkostnader	-455 847 133,38	-438 891 162,94	-428 966 264,58

Alla personalkostnader inklusive bikostnader uppgick till 455 847 133 € (2024: 438 891 162 €). Totalt ökade personalkostnaderna med 3,7 % i jämförelse med år 2024.

Utbetalda löner €	2025	2024	2023
Regelbunden arbetstid	275 654 143,35	265 362 368,95	253 817 669,53
Tilläggs- och övertid	5 415 558,53	6 380 231,08	7 178 886,00

Lönerna för ordinarie arbetstid steg med 3,7 % i jämförelse med år 2024. Lönerna för tilläggs- och övertidsarbete sjönk med 17,8 %.

7.2 Utveckling av lönesystemen

För personalen i Österbottens välfärdsområde finns det tre lönesystem, ett för varje arbetskollektivavtal (SH, Läkaravtalet, VÄLKA). Lönesystemen har utvecklats under år 2025 genom lokala justeringspotter enligt tjänste- och arbetskollektivavtalen. Förhandlingar om hur de lokala justeringspotterna ska fördelas förs med representanter för personalen. Vid förhandlingarna eftersträvas enighet.

7.2.1 SH-avtalet

Inom SH-avtalet (Arbets- och tjänstekollektivavtalet för social- och hälsovårdssektorn) fanns det under år 2025 i enlighet med arbets- och tjänstekollektivavtalet sammanlagt två lokala justeringspotter: 2,50 % från och med 1.2.2025 och 0,80 % från och med 1.6.2025. Potterna från och med 1.11.2025 som man avtalat om i avtalsuppgörelsen



överfördes till år 2026. Man hade kommit överens om att använda dessa potter för att skapa en lönenivåmodell och tidpunkten för utbetalningen av pottorna flyttades fram enligt en lösning på centralorganisationsnivå då lönenivåmodellen försenades.

De lokala justeringspotterna för år 2025 allokerades till de uppgiftsrelaterade lönerna och justeringspotten 1.6.2025 till personliga tillägg. Vid fördelningen av justeringspotterna har man primärt strävat efter att se till att höjningarna ska bli så jämnt fördelade som möjligt mellan de olika lönesättningsbilagorna med beaktande av lönesummorna i bilagorna samt att höjningarna ska fördelas med beaktande av arbetets svårighetsgrad samt att lönenivåerna mellan de olika professionslinjerna ska harmoniseras i enlighet med arbetets svårighetsgrad samt att tillgången till arbetskraften ska tryggas.

7.2.2 Läkaravtalet

Inom Läkaravtalet fanns det under år 2025 i enlighet med arbets- och tjänstekollektivavtalet sammanlagt två justeringspotter: 0,80 % från och med 1.6.2025 och 2,10 % från och med 1.11.2025. I fråga om Läkaravtalet genomfördes en lönereform i arbets- och tjänstekollektivavtalet redan under 2024. För Läkaravtalet är det för närvarande alltså inte aktuellt med någon lönereform på samma sätt som för SH- och VÄLKA-avtalen.

Läkaravtalets lönestruktur är indelad i fyra bilagor enligt tjänste- och arbetskollektivavtalet: läkare inom primärvården, tandläkare inom primärvården, läkare inom den specialiserade sjukvården samt tandläkare inom den specialiserade sjukvården. Lönestrukturen i varje bilaga har utvecklats genom en fördelning av de lokala justeringspotterna för år 2025.

För läkarna inom primärvården allokerades de lokala justeringspotterna för 2025 till löneharmonisering, utveckling av uppgiftsrelaterade löner, dvs. karriärstegslöner, samt höjning av prestationsarvodena. För primärvårdens del färdigställdes löneharmoniseringen under år 2025. Genom att höja prestationsarvodena och de uppgiftsrelaterade lönerna ville man att läkarnas lönestruktur skulle bli ännu mer motiverande.

I bilagorna för tandläkarna inom primärvården (bilaga 2) och den specialiserade sjukvården (bilaga 4) allokerades de lokala justeringspotterna för 2025 till att utveckla de uppgiftsrelaterade lönerna, dvs. karriärstegslönerna. Löneharmoniseringen i denna bilaga har slutförts redan tidigare.

För den specialiserade sjukvårdens del (bilaga 3) allokerades de lokala justeringspottarna under 2025 till löneharmonisering samt till utveckling av de uppgiftsrelaterade lönerna, dvs. karriärstegslönerna. För läkarna inom den specialiserade sjukvården återstod det efter allokeringen av justeringspottarna 2025 ännu harmoniseringsarbete i fråga om 4 karriärsteg, i block 2 (specialläkare) och 3 (läkare med ledningsuppgifter). Harmoniseringen av lönerna fortsätter i samband med de kommande justeringspottarna.

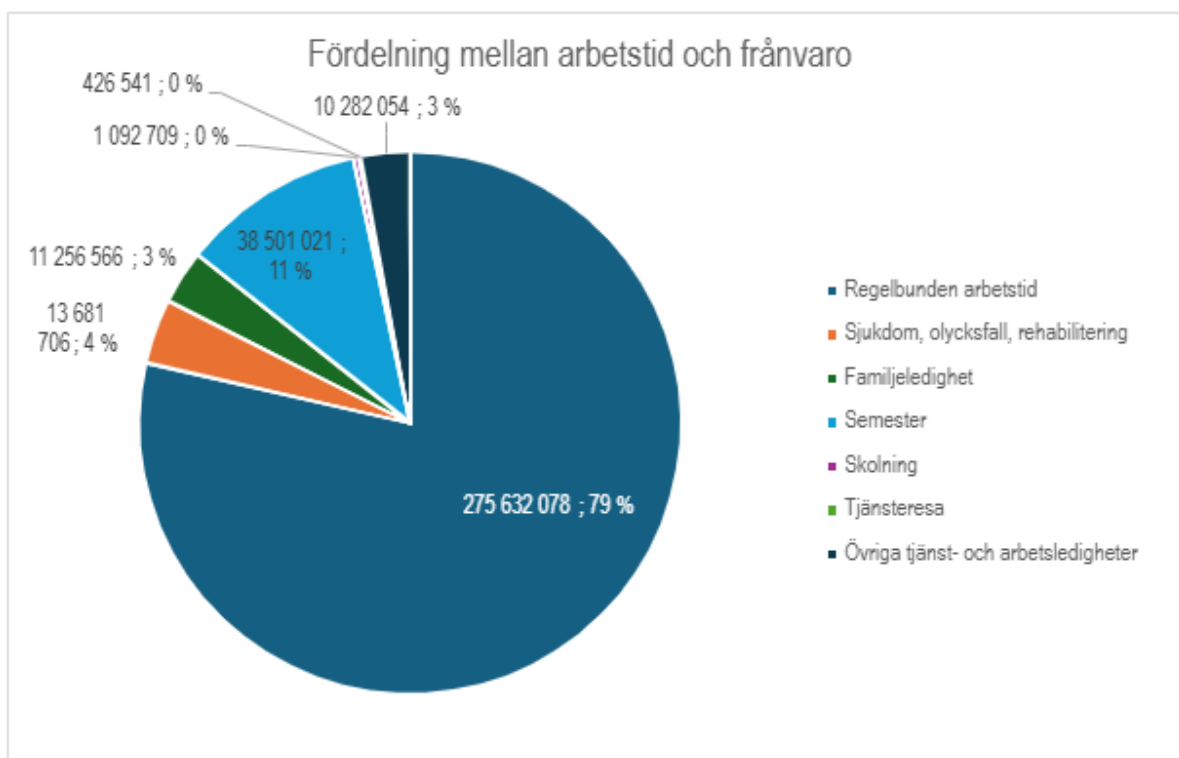
7.2.3 VÄLKA-avtalet

För den personal som omfattas av det allmänna tjänste- och arbetskollektivavtalet för välfärdssektorn (VÄLKA) fanns sammanlagt tre lokala justeringspottar år 2025: 2,00 % från och med 1.2.2025, 0,40 % från och med 1.6.2025 och 0,40 % från och med 1.11.2025. Också för VÄLKA:s del kom man i avtalsuppgörelsen mellan centralorganisationerna överens om att vissa pottar som skulle betalas ut från och med 1.11.2025 överförs till år 2026. Man hade kommit överens om att använda dessa pottar för att skapa en lönenivåmodell och tidpunkten för utbetalningen av pottarna flyttades fram enligt en lösning på centralorganisationsnivå då lönenivåmodellen försenades.

För VÄLKA-avtalets del allokerades de lokala justeringspottarna för 2025 till de uppgiftsrelaterade lönerna. Vid fördelningen av justeringspottarna strävade man i första hand efter att fördela höjningarna med beaktande av arbetets svårighetsgrad, att harmonisera lönenivåerna enligt arbetets svårighetsgrad samt att trygga tillgången till arbetskraft.

7.3 Effektiv arbetstid och frånvaro

Hela personalens arbetstidsfördelning har granskats genom lönekostnaderna. För hela personalen sammanlagt uppgick den effektiva arbetstiden till 79 % av den totala arbetstiden år 2025. Av den totala arbetstiden utgjordes 21 % av olika typer av frånvaron, varav en betydande andel, 11 %, utgjordes av semester. Andelen frånvaro på grund av sjukdom, olycksfall och rehabilitering av den totala arbetstiden uppgick till 4 %, familjeledigheternas andel till 3 %, de övriga tjänste- och arbetsledigheternas andel till 3 % samt utbildningens och tjänsteresornas andel till sammanlagt under 1 %.



Andelen effektiv arbetstid har ökat med 3,90 % från år 2024 till år 2025. Om man beaktar ökningen av de allmänna löneutgifterna år 2025, dvs. 3,2 % (tabellen nedan), ökade den effektiva arbetstidens andel av den totala arbetstiden med 0,5 % i jämförelse med år 2024. Sjukfrånvarons andel av den totala arbetstiden har minskat med nästan 2 % i jämförelse med år 2024 och med beaktande av ökningen av de allmänna löneutgifterna med upp till 5,1 %. I fråga om den arbetstid som använts för utbildning har det i jämförelse med år 2024 skett en minskning med 3,3 % och med beaktande av den allmänna ökningen av löneutgifterna med 6,4 %.

	2024/1-12	2025/1-12	Jfr %
Ordinarie arbetstid	265 362 368,95	266 811 851,57	0,5 %
Sjukdom, olycksfall, rehabilitering	13 951 408,71	13 243 891,87	-5,1 %
Familjeledigheter	10 719 080,27	10 896 356,20	1,7 %
Semester	36 385 161,53	37 268 988,53	2,4 %
Utbildning	1 129 736,18	1 057 742,89	-6,4 %
Tjänsteresor	379 172,93	412 892,22	8,9 %
Övriga tjänste- och arbetsledigheter	11 373 975,72	9 953 028,87	-12,5 %

7.4 Prioriteringsområden i utvecklingen av arbetsskiftsplaneringen

Under 2025 har den autonoma listplaneringen utvidgats inom organisationen. Arbetet har fokuserat på att stärka den gemensamma planeringen, där verksamhetsoptimering och delat beslutsfattande utvecklats i en riktning som stöder en mer deltagande och inkluderande arbetskultur. Genom att öka personalens delaktighet i planerings- och uppföljningsprocesser har både arbetsflöden och engagemang kunnat förbättras.

Verksamhetsbaserad arbetsskiftsplanering och optimering har fortsättningsvis utvecklats inom organisationen och under året bidragit till mer konsekvent och rätt resursfördelning. Inom hemvården har optimeringsarbetet under 2025 varit särskilt centralt, med målet att förbättra arbetstidsplanering, effektiv tidsanvändning och mer balanserad arbetsbelastning för personalen.

Även arbetsplaneringens ekonomiska effektivitet har varit ett centralt fokusområde. Genom strukturerad uppföljning och utvecklade planeringsmetoder har kostnadseffektiviteten stärkts. Ett tydligt resultat är de betydande besparingar som uppnåtts inom utbetalningen av utryckningspenning. Förbättrad vikarieplanering och en mer effektiv användning av resurser har minskat behovet av akuta ersättningar, vilket i sin tur har ökat stabiliteten i bemanningen och förbättrat verksamhetens förutsägbarhet.

Under 2025 övergick en del av organisationens personal till det nya stämplingssystemet Nepton Flexim. Syftet har varit att möjliggöra mobila lösningar samt erbjuda en smidig och lättillgänglig arbetstidsuppföljning. Nepton Flexim har skapat en modern gemensam plattform där både arbetstagarnas tidrapportering förenklats och närchefernas roll tydliggjorts. Implementeringen har fortskridit enligt plan och utökades ytterligare under året.

År 2025 har präglats av en fortsatt utveckling mot en mer gemensam, transparent och effektiv modell för bemanning och planering, där både digitala verktyg och stärkt delaktighet har haft en central betydelse.

8 Samarbete och personalens delaktighet

8.1 Samarbete

Det direkta samarbetet förverkligades i enlighet med samarbetsavtalet. Samarbetet på organisationsnivå förverkligades i samarbetskommittén, som sammanträdde totalt 6 gånger. Arbetarskyddssamarbetet förverkligades i arbetarskyddsrådet, som sammanträdde totalt 5 gånger.

Det representativa samarbetet förverkligades dessutom i verksamhetsområdenas arbetsgrupper. Personalrepresentanter har även utsetts till ledningsgruppen för social- och hälsovården och räddningsväsendet samt till resurslinjemöten.

Utöver det representativa samarbetet började välfärdsområdets ledningsgrupp och personalrepresentanterna ha regelbundna gemensamma möten, där man behandlar allmänna och aktuella frågor inom välfärdsområdet. Totalt hölls fyra möten under året. Dessutom sammanträdde huvudförtroendemännen och representanterna för HR-enheten en gång i månaden. Mötena har ökat dialogen och möjliggjort en mer systematisk behandling av frågor som gäller arbetsförhållandena, arbetshälsan och arbetssäkerheten.

Denna praxis upplevs som ett viktigt framsteg för att stärka samarbetet och utveckla personalärendena gemensamt.

En förändring gjordes i organisationen i och med att arbetarskyddschefens och arbetshälsokoordinatorns uppgifter slogs samman. Ändringen har förtydligat samarbetet och möjliggjort en mer övergripande granskning av frågor som gäller arbetshälsan och arbetssäkerheten. Arbetarskyddsfullmäktige anser att lösningen har lett till ett bättre samarbete och att ärenden framskridit bättre i det praktiska arbetet.

8.2 En inkluderande arbetsgemenskap och växelverkan

Den inkluderande arbetsgemenskapen i Österbottens välfärdsområde bygger på öppen växelverkan, förtroende och jämlik delaktighet. Goda interaktionsfärdigheter - som att man lyssnar, har empati, ger beröm och konstruktiv respons - utgör grunden för en positiv atmosfär. Gemenskapen stärks och arbetshälsan förbättras när arbetstagarna upplever tillhörighet och att de har möjligheter att påverka.

Interaktionen kan försämrats av brådska, fördomar och undvikande av ansvar och därför är det viktigt med tydliga roller och ansvar. Regelbundna diskussioner och ett lösningsorienterat tillvägagångssätt förebygger konflikter och hjälper till att hitta gemensamma lösningar. En öppen och trygg diskussionskultur gör det möjligt att hantera arbetsbelastningen, arbetsklimatet och andra frågor som påverkar välbefinnandet i tid.

Den kulturella mångfalden ses som en resurs i arbetsgemenskapen. En öppen attityd, respekt och intresse för olika bakgrunder stärker samarbetet och förståelsen. Närcheferna har en viktig uppgift i att skapa en god atmosfär och se till att varje arbetstagare känner sig uppskattad och bemött.

9 Jämställdhet, likabehandling och ansvar

I Österbottens välfärdsområde innebär likabehandling att alla människor är lika värda oberoende av kön, ålder, etnisk eller nationell bakgrund, medborgarskap, språk, religion, övertygelse, åsikter, funktionshinder, hälsotillstånd, sexuell läggning eller andra orsaker som har samband med personen. Var och en har rätt att behandlas jämlikt och respektfullt i arbetslivet.

Finlands grundlag, diskrimineringslagen, jämställdhetslagen och arbetslagstiftningen lägger grunden för icke-diskrimineringen och förpliktar arbetsgivaren att främja likabehandling på ett målinriktat och

planmässigt sätt. Jämställdhetslagen förbjuder diskriminering på grund av kön och beaktar också köns mångfald. Diskriminering på grund av könsidentitet eller könsuttryck är förbjuden och arbetsgivaren är skyldig att aktivt förebygga diskrimineringen.

I arbetslivet innebär likabehandling bland annat icke-diskriminerande behandling, lika möjligheter, rättvis lön och jämlika rekryterings- och karriärutvecklingsmöjligheter. Arbetsgivaren har ett ansvar för att säkerställa att verksamhetskoncepten, arbetsförhållandena och organisationsstrukturerna stöder likabehandling. Planen för likabehandling är ett handlingsprogram som regelbundet uppdateras inom organisationen. Planen fungerar som stöd när man behandlar ärenden i anknytning till likabehandling inom organisationen.

Diskrimineringen kan vara direkt eller indirekt, och det är också förbjudet att trakassera och beordra diskriminering. Varje arbetstagare har rätt att få sitt ärende behandlat och i misstänkta diskrimineringsituationer kan arbetstagaren vända sig till närchefen, en arbetarskyddsfullmäktig eller en förtroendemän.

Det är dock inte bara arbetsgivaren som ansvarar för att likabehandlingen förverkligas – varje medlem i arbetsgemenskapen påverkar genom sitt eget agerande hur stämningen i arbetsgemenskapen ser ut. Ett uppskattande bemötande, öppenhet och respekt är centrala faktorer när man vill skapa en jämlik arbetsmiljö.

10 Konsekvenser av förändringar i verksamhetsmiljön

År 2025 påverkade förändringarna i verksamhetsmiljön i hög grad tillgången till personal, kompetenskraven och arbetshälsan. Den stärkta nationella styrningen, det strama ekonomiska läget och sparmålen begränsade rekryteringsmöjligheterna och gjorde processen med att tillsätta vakanser långsammare, vilket ökade belastningen på många enheter. Samtidigt ledde den åldrande befolkningen, det ökade servicebehovet och befolkningens flerspråkighet till att betydelsen av kunskaperna inom språk och kultur ökade.

Den snabba utvecklingen av digitaliseringen och artificiell intelligens, digitaliseringen av tjänsterna, datasystemens komplexitet och de ökade kraven på datasäkerhet höjde kompetenskraven i all service. De nya systemen, harmoniseringen av dokumentationspraxisen och utvecklingen av processerna krävde kontinuerligt lärande och förändringsförmåga, vilket ökade den kognitiva belastningen i arbetet och behovet av introduktion och fortbildning.

De ständiga förändringarna i organisationens interna verksamhetsmiljö, processernas halvfärdighet och förändringströttheten påverkade fortsättningsvis arbetshälsan. Den gemensamma verksamhetskulturens och den enhetliga praxisens halvfärdighet ökade upplevelsen av oklarhet och belastning i arbetet. Inom de



resultatområden där personalunderskottet och rekryteringsutmaningarna fortsatte fördelades arbetet ojämnt och chanserna att återhämta sig blev sämre. Man upplevde att arbetets betydelse förändrats och att kraven ökade, vilket i sin tur ökade vikten av närledarskap, personalens delaktighet och stöd i vardagen. I och med de samtidiga ekonomiska, teknologiska och demografiska förändringarna i verksamhetsmiljön betonades vikten av tillgång till kunnig personal, kontinuerligt lärande och god arbetshälsa för att kunna erbjuda högklassig och hållbar service.

11 Framåt tillsammans

De kontinuerliga förändringarna i omvärlden, de ekonomiska ramvillkoren och osäkerhetsfaktorerna samt det ökade servicebehovet förutsätter att organisationen har förmåga att förnya sig, vara förutseende och fungera mer enhetligt än tidigare. Personalen har en central roll i denna utveckling – att vara en kunnig, engagerad och välmående aktör som möjliggör kvalitativ och effektiv service även i framtiden.

De centrala utvecklingstrenderna fokuserar på kontinuerlig utveckling av ledarskapet och närchefsarbetet, systematiskt stärkande av kompetensen samt förutseende personal- och resursplanering. Betydelsen av digitala lösningar och ledning genom information ökar ytterligare och målet är att stödja en smidig vardag, minska belastningen och förbättra kvaliteten på beslutsfattandet. Samtidigt betonas förmågan att hantera förändringar på ett kontrollerat sätt med personalen inkluderad.



Tyngdpunkterna i personalprogrammet styr utvecklingen på lång sikt. Ett coachande och verkningsfullt ledarskap, stödjande av arbetshälsan och arbetsförmågan, säkerställande av kompetensen samt jämlika och tydliga verksamhetsmodeller utgör grunden för en hållbar personalpolitik. Uppmärksamhet fästs också vid att personalen har möjlighet att påverka sitt eget arbete och utvecklingen av arbetet.

Utifrån enkäten om välbefinnandet i arbetet som genomfördes år 2025 ska ledandet och arbetsförhållandena på våra arbetsplatser utvecklas under åren 2026–2027. Utvecklingsarbetet har också beviljats projektfinansiering och med hjälp av den kan man tillsammans med Arbetshälsoinstitutet stödja utvecklingen av de arbetsenheter som valts ut för projektet. Inom ramen för projektet ska också en enhetlig verksamhetsmodell för framtiden utvecklas.

Förändringarna i omvärlden - såsom det ekonomiska trycket och oförutsägbarheten, utvecklingen av lagstiftningen, förändringen i arbetslivet

och utmaningarna med tillgången till kompetent arbetskraft - förutsätter en gemensam lägesbild och en öppen dialog. Dessa besvarar man genom att stärka samarbetet, utveckla verksamhetskoncepten och se till att ändringarna genomförs på ett kontrollerat sätt och genom att lyssna på personalen.

Framåt tillsammans innebär en gemensam riktning, förtroende och ansvarstagande. När målen är tydliga och riktningen gemensam kan man trots förändringarna skapa en arbetsgemenskap där personalen lyckas i sitt arbete och organisationen sköter sin grundläggande uppgift på ett verkningsfullt sätt.