



Personalberättelse 2025

Östra Nylands välfärdsområde

Personaltjänster

Välfärdsområdesstyrelsen 26.03.2026

Innehåll

Förord – Ledningens översikt över 2025.....	2
1 Personalen som en strategisk resurs	2
2 Personalresurser och struktur	3
3 Kompetens och förnyelse.....	4
3.1 Kompetensutveckling	5
3.2 Deltagande i utbildning och utbildningsdagar som berättigar till utbildningsersättning ..	6
3.3 Rekrytering och tillgången till personal.....	7
4 Arbetshälsa och arbetsförmåga	7
4.1 Ledning av arbetsförmågan	8
4.2 Ledning av arbetshälsa.....	9
4.3 Arbetsgemenskapsnivå	9
4.4 Samarbete med företagshälsovården	10
5 Sjukfrånvaro	11
5.1 Kostnadseffekten av sjukfrånvaro	11
5.2 Nyckeltal för arbetsförmågan.....	13
6 Ledning och chefsarbete.....	15
6.1 Chefsarbetets betydelse för arbetshälsan	15
7 Resultat, produktivitet och personalkostnader	16
8 Samarbete och växelverkan.....	17
8.1 Delaktiggörande av personalen	17
9 Blicken framåt 2026–2029.....	18

Förord – Ledningens översikt över 2025

Ur personalens synvinkel var året 2025 på många sätt krävande, men samtidigt betydelsefullt. Det ekonomiska trycket i verksamhetsmiljön, förändringarna i servicestrukturerna och lösningarna i anslutning till samarbetsförfarandena förutsatte att organisationen kunde anpassa sig, vara ansvarsfull och föra en öppen dialog.

Vår personal har visat exceptionell yrkesskicklighet och engagemang i en situation där förändringarna har berört många arbetsgemenskaper och enskilda arbetstagare. Vi vill framföra ett varmt tack till vår personal för detta arbete.

Personalberättelsen sammanställer de viktigaste uppgifterna om antalet anställda och personalstrukturen, arbetshälsan, kompetensutvecklingen och personalkostnaderna 2025. Berättelsen fungerar inte bara som en översikt över det gångna året, utan också som ett verktyg för ledning genom information och som stöd för kommande val.

Under året prioriterades hanteringen av personalresurserna, stödjandet av arbetsförmågan samt stärkandet av ledarskapet och chefsarbetet. Samtidigt blickade vi redan mot framtiden: hur säkerställer vi tillgången till kompetent personal, hur stöder vi personalen att orka i arbetet och hur bygger vi en hållbar och enhetlig personalpolitik även under de kommande åren?

Syftet med personalberättelsen är inte bara att rapportera nyckeltal, utan att hjälpa oss att förstå de underliggande fenomenen och styra den gemensamma utvecklingen. Personalen är den viktigaste resursen i vår organisation, och att sörja för deras välbefinnande är en förutsättning för högklassiga och effektiva tjänster.

1 Personalen som en strategisk resurs

Personalen är den viktigaste strategiska resursen i Östra Nylands välfärdsområde och en viktig faktor för att säkerställa kvalitet, kontinuitet och effektivitet. Målen för välfärdsområdets strategi förverkligas via människor, och därför är personalledningen, kompetensutvecklingen och stödet för arbetshälsan nära kopplade till de strategiska riktlinjerna.

Personalstrategin 2024–2025 styr personalarbetet genom fyra centrala fokusområden: kompetens och utveckling, coachande och inkluderande ledarskap, sunt och tryggt arbete samt delaktighet och lagspel. Med hjälp av dessa bygger vi upp en enhetlig ledningskultur, stöder personalens ork och arbetsförmåga, stärker tillgången till kompetens och säkerställer en smidig vardag i arbetsgemenskaperna. Enligt strategin är målet att säkerställa tillgången till personal, stärka drag- och hållkraften, utveckla arbetsförhållandena och öka den gemensamma utvecklingen.

Tillräckliga personalresurser, rätt inriktning och kompetensnivå inverkar direkt på tillgången till tjänster samt på kundupplevelsen. En tillräcklig och välmående personal är en förutsättning för att den grundläggande uppgiften ska kunna genomföras högklassigt och effektivt. Kompetensutveckling, stöd för arbetsförmågan, samarbete med företagshälsovården, trygga arbetsförhållanden samt stärkande av chefsarbetet är viktiga sätt att trygga kontinuiteten i servicen och möjliggöra förnyelse.

2 Personalresurser och struktur

Antal anställda och anställningsförhållanden

- På granskningsdagen den 31 december 2025 arbetade sammanlagt 2 872 personer inom Östra Nylands välfärdsområde. Året innan var antalet anställda 2 871.
- Antalet fast anställda var 2 193 (76,6 %) och antalet visstidsanställda 669 (23,4 %). Året dessförinnan var antalet fast anställda 2 098 och antalet visstidsanställda 756.
- Av de anställda arbetade 2 576 (89,0 %) heltid, 228 (7,9 %) deltid och 90 (3,1 %) i bitjänst (under 19 h/vecka).

Språkfördelning

- 2 174 personer (75,7 %) hade finska som modersmål och 698 svenska (24,3 %).

Årsverken

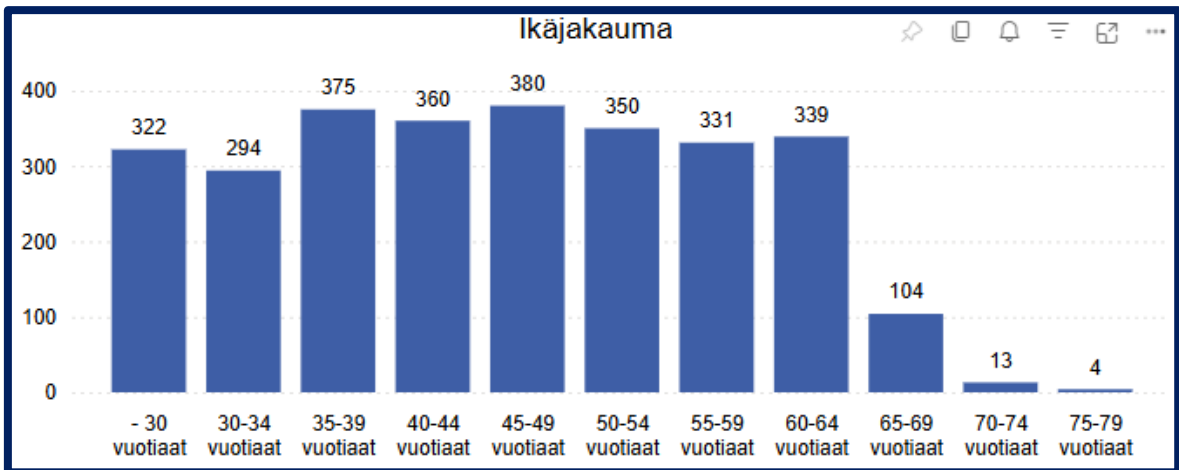
- År 2025 var antalet årsverken 2 579,9. År 2024 var motsvarande siffra 2 444,3.

Omsättning bland personal med fast anställning

- År 2025 var omsättningen bland personal med fast anställning 5,07 procent.
- Under året började 864 nya arbetstagare i fast anställning och 668 fast anställda slutade arbeta.

Åldersstruktur

- Den 31 december 2025 var personalens medelålder 45,33 år.
- Den största åldersgruppen var 45–49 år (380 personer) och den näst största var 35–39 år (375 personer).
- Åldersfördelningen visas i tabellen och illustreras med ett stapeldiagram.



Tabell 1. Åldersfördelning den 31 december 2025.

3 Kompetens och förnyelse

År 2025 var kompetensutvecklingen en viktig del av genomförandet av personalstrategin för Östra Nylands välfärdsområde. De ekonomiska anpassningsåtgärderna och samarbetsförfarandet skapade ett behov av att precisera vilka åtgärder utvecklingsresurserna kunde riktas till och samtidigt se till att personalen hade tillräckliga möjligheter att upprätthålla och utveckla sin kompetens.

Strukturerna för kompetensledning utnyttjades systematiskt. Utvecklingsamtalen och kompetenskartläggningarna utgjorde grunden för att identifiera arbetstagarnas och arbetsenheternas kompetensbehov. Utifrån kartläggningarna utarbetade vi utbildningsplaner som beaktade både de strategiska prioriteringarna och förändringarna i enheternas verksamhetsmiljö. Detta gjorde det möjligt att få en helhetsbild av hurdan kompetens som skulle stärkas på både kort och lång sikt.

Även om ingen specialist inom personalutveckling hade anställts för personaltjänsterna efter uppsägningen 2024, kunde de centrala funktionerna inom kompetensledningen tryggas genom fördelningen av uppgifter. Detta var särskilt viktigt under det ekonomiskt utmanande året, där resurserna var knappa och vi behövde tydliga prioriteringar. Som helhet kunde kompetensen vidareutvecklas på ett brett och kontrollerat sätt.

I inskolningen utnyttjades introduktionsspelet på plattformen Seppo, vilket gjorde inskolningen interaktiv och det blev lättare att tillägna sig innehållet. Detta var ett viktigt steg mot en enhetlig och högklassig inskolning inom hela välfärdsområdet.

Utbildningsverksamheten vidareutvecklades mångsidigt. Under året ordnades flera utbildningar för att stärka yrkeskompetensen, och principerna för frivillig utbildning stödde personalens möjligheter att utveckla sin kompetens även på egen hand. Vi kunde inte erbjuda

utbildningar i svenska av kostnads- och avtalstekniska skäl, men andra utbildningar ordnades i stor utsträckning.

3.1 Kompetensutveckling

År 2025 var exceptionellt krävande med tanke på chefsarbetet, eftersom de ekonomiska anpassningsåtgärderna och samarbetsförfarandet hade en stor inverkan på både ledningens vardag och personalens känsla av trygghet. Denna verksamhetsmiljö betonade principerna för coachande och inkluderande ledarskap, såsom öppen växelverkan, närvaro, konsekvent beslutsfattande och hörande av personalen i olika skeden av förändringarna. Cheferna förutsattes ha förmåga att stödja personalen i osäkerheten, strukturera de föränderliga situationerna och stärka den gemensamma riktningen i situationer där verksamhetsmiljön snabbt förändrades.

Inom det chefsutbildningsprogram som planerats för 2025 kunde endast delen om psykologisk trygghet ordnas. De övriga helheterna som ingick i programmet – att utnyttja strategin som handledare inom chefsarbetet, chefens allmänna ansvar och skyldigheter, arbetarskydds- och arbetarskyddsansvarets helhet, ekonomiansvar, administrativt ansvar samt inkluderande och coachande ledarskap och kommunikation i anslutning till detta – uteblev på grund av ekonomiska och resurstekniska orsaker. Omfattningen av den planerade helheten förutsatte personalresurser som på grund av det exceptionella ekonomiska läget inte var tillgängliga. Trots detta stöddes chefsarbetet med flera andra riktade åtgärder.

Cheferna erbjöds regelbundet informationstillfällen om chefs- och personalförvaltning och ärenden som gäller anställningsförhållanden, vilket stödde kompetensen i anställningsförhållanden i vardagen och bidrog till att de kunde reagera på förändringssituationer i rätt tid. Vi ordnade också ergonomiutbildningar och utnyttjade Eduhouses omfattande utbildningsutbud, som innehöll både korta och mer omfattande helheter om aktuella ämnen. Rekryteringsrådgivningen stödde cheferna i rekryteringsfrågor och utbildningar i första hjälpen erbjöds för verksamhetsenheternas behov. HPK Palvelut Oy ordnade utbildningar i löne- och anställningsfrågor för cheferna, och kommunikationsenheten stödde den interna interaktionen genom att ordna informationstillfällen för personalen varje månad.

Dessa åtgärder stärkte chefernas kompetens, särskilt inom de delområden som var viktiga under de ekonomiska anpassningsåtgärderna och samarbetsförfarandet, även om inte alla planerade utbildningsmoduler kunde ordnas.

Ledningsgruppen för välfärdsområdet drog upp riktlinjer om att arbetarskyddsutbildning för chefer ska vara obligatorisk från och med 2026. Utbildningen ordas som KT:s webbkurs och den första kursen börjar i mars 2026. Riktlinjerna stärker i fortsättningen enhetliga kunskaper om chefernas ansvar inom arbetarskyddet och förtydligar hela organisationens praxis.

3.2 Deltagande i utbildning och utbildningsdagar som berättigar till utbildningsersättning

År 2025 ökade volymen och omfattningen av utbildningsverksamheten klart jämfört med 2024. Antalet utbildningsdagar som berättigar till ersättning var totalt 2 661 dagar, vilket är 548 dagar (+25,9 %) fler än år 2024, då det totala antalet var 2 113 dagar. Ökningen var också stor i förhållande till det genomsnittliga antalet anställda: Under året ökade det genomsnittliga antalet anställda från 2 500 till 2 581,1, det vill säga med något över tre procent. Utbildningsaktiviteten ökade tydligt och ökningen av antalet utbildningsdagar var betydligt större än ökningen av antalet anställda.

Antalet utbildningsdagar per anställd ökade under året från 0,85 till 1,03 dagar, vilket innebär en ökning med 22 procent. Detta visar att utbildningen ökade både volymmässigt och proportionellt per anställd.

Antalet deltagare ökade avsevärt: År 2024 deltog totalt 987 personer i utbildningarna, medan antalet deltagare år 2025 var 1 307. Detta innebär en ökning på 320 personer (+32,4 %), vilket också återspeglas i ökningen av deltagartäckningen från 39,5 procent till 50,6 procent. Med andra ord deltog mer än hälften av de anställda i utbildningar som berättigar till ersättning under året.

Det skedde en liten förändring i deltagandestrukturen. Andelen endagsutbildningar ökade från 30,4 till 37,4 procent, medan andelen två- och tredagarsutbildningar sjönk något. Det genomsnittliga antalet utbildningsdagar per deltagare minskade endast en aning från 2,14 dagar till 2,04 dagar, vilket är att förvänta då deltagarantalet ökar och utbildningsformerna blir mångsidigare.

Utbildningsersättningen var också klart högre 2025 än året innan. År 2024 var det godkända ersättningsbeloppet 48 104,56 euro, medan det belopp som söktes för utbildningar som berättigar till ersättning år 2025 var 64 965,65 euro. Detta innebär en ökning med 16 861 euro (+35,1 %). Utbildningsersättningssumman för 2025 har ännu inte fastställts, men ökningen följer den växande trenden i utbildningsmängderna.

Som helhet stärktes utbildningsverksamheten klart 2025. Deltagartäckningen ökade, den tid som användes för utbildning ökade och volymen av utbildningsverksamheten ökade klart i förhållande till antalet anställda. Detta visar att organisationen satsade mer än tidigare på kompetensutveckling, inskolning och stöd för arbetet med hjälp av utbildning.

År 2025 visade att utvecklingen av kompetens och ledarskap kan främjas även i ekonomiskt svåra förhållanden. Personalen fick mångsidigt stöd både genom utbildning och ledning även om alla planerade projekt inte kunde genomföras.

3.3 Rekrytering och tillgången till personal

År 2025 lediganslogs totalt 538 jobb och 3 515 ansökningar lämnades in. Antalet sommarjobb som kunde sökas var 254 och 1 635 ansökningar inkom. Mest rekryterades närvårdare (203), sjukskötare (76) och handledare (35) till Östra Nylands välfärdsområde.

År 2025 var det genomsnittliga antalet sökande 6,5 sökande per ledigt jobb. Antalet sökande ökade jämfört med 2024, då det genomsnittliga antalet sökande var 5,1 per ledigt jobb.

Antalet sökande till närvårdaruppgifter varierade enligt uppgift.

- Till hemvårdens närvårdaruppgifter inkom i genomsnitt 2,6 sökande per ledigt jobb.
- Till vikariepoolens närvårdaruppgifter inkom i genomsnitt 0,9 sökande per ledigt jobb.
- Till övriga närvårdaruppgifter inkom i genomsnitt 6,5 sökande/ledigt jobb.

Flest ansökningar per ledigt jobb kom till följande uppgifter:

- Sekreterare: 55,5 sökande/ledigt jobb
- Serviceansvarig: 45,3
- Informationshanteringssekreterare: 35
- Brandinspektör: 31

Följande uppgifter hade det minsta antalet sökanden:

- Biträdande överläkare: 1 sökande
- Specialtandläkare: 1 sökande
- Överläkare: 1 sökande

Vi fick dock minst en (1) ansökan till alla lediga jobb och inget blev helt utan sökanden.

4 Arbetshälsa och arbetsförmåga

Arbetshälsa och arbetsförmåga är viktiga resurser i vår organisation och en del av den strategiska personalledningen. Personalstrategin för Östra Nylands välfärdsområde fastställer att arbetsmiljön ska vara fysiskt och psykologiskt trygg och att samarbetet med företagshälsovården samt ledningen av arbetsförmågan ska stödja personalen att orka och fortsätta i arbetet. Enligt strategin är ledningen av arbetshälsan och arbetsförmågan viktiga förutsättningar för tjänsternas kvalitet och drag- och hållkraften för personalen. Därför granskas arbetshälsan både med tanke på personalens upplevelser, nyckeltal och förebyggande åtgärder.

År 2025 satsade vi särskilt på förebyggande ledning av arbetshälsan, kontinuerlig uppföljning av personalens upplevelser och på verksamhetsmodeller för tidigt stöd. Målet var att stärka arbetsgemenskapernas funktion, stödja individernas arbetsförmåga och utveckla arbetsförhållandena på ett övergripande sätt. Arbetshälsogruppen, som inrättats för att främja arbetshälsan, sammanträdde fyra gånger under 2025.

Under hösten 2025 ordnades Östra Nylands välfärdsområdes arbetshälsa- och arbetssäkerhetsvecka. Under veckan ordnades föreläsningar om arbetshälsa och arbetssäkerhet. Personalen hade också möjlighet att bekanta sig med de välbefinnandetjänster som företagen i området erbjuder.

Östra Nylands välfärdsområde tilldelades märket Hyvän mielen työpaikka® (Må bra av jobbet) av MIELI Psykisk Hälsa Finland rf som ett erkännande för att organisationen har förbundit sig att arbeta för att stärka arbetstagarnas psykiska hälsa. En omfattande lägesöversikt och en utvecklingsplan utarbetades för praxis kring psykiskt välbefinnande på arbetsplatsen. Välfärdsområdet har satt upp flera utvecklingsmål och målet är att stärka en öppen och empatisk arbetskultur som stöder och främjar den psykiska hälsan. Märket gäller i ett år från och med utfärdandedagen den 21 februari 2025.

4.1 Ledning av arbetsförmågan

Chefernas kompetens i ledning av arbetsförmågan stärktes genom chefernas morgonkaffemöten, som ordnades i samarbete med Keva (3 möten), där man bland annat behandlade praxis för tidigt stöd, stöd för arbetsförmågan och ledning av situationer som har samband med den psykiska hälsan.

År 2025 framkom ett tydligt behov av att utveckla praxis för ersättande arbete på hela organisationens nivå. I slutet av 2025 inleddes ett utvecklingssamarbete med Keva för att utveckla modellen för ersättande arbete och ibruktandet av den i samarbete med Kevas partnertjänst. Målet är att Östra Nylands välfärdsområde ska börja använda modellen för ersättande arbete inom hela organisationen under 2026.

Vi ansökte om två Kiila-rehabiliteringsgrupper för att stödja arbetsförmågan från FPA för 2026. Kiila-rehabiliteringen riktar sig till anställda med en förhöjd risk att förlora sin arbetsförmåga och dess mål är att ge tidigt och proaktivt stöd för att de ska kunna fortsätta arbeta. Den största yrkesgruppen i vår organisation är närvårdarna, och enligt prognoserna för risken för arbetsförmåga är deras risk för arbetsförmåga högre än genomsnittet.⁹ Därför ansökte vi om en egen, separat Kiila-rehabiliteringsgrupp för närvårdarna, som svarar just på behoven enligt deras arbetsbeskrivning och belastningsfaktorer. Den andra Kiila-gruppen riktar sig till hela personalen för att vi ska kunna erbjuda stöd för arbetsförmågan omfattande till olika yrkesgrupper och möjliggöra tidigt stöd i olika situationer. Båda grupperna ordnas i samarbete med Coronaria, som är serviceproducent inom rehabiliteringen. Coronaria ansvarar för sakkunnigarbetet, rehabiliteringens innehåll och individuell handledning för rehabiliteringsklienterna.

4.2 Ledning av arbetshälsa

Utbildningshelheten Psykologisk trygghet (webbinarium + 2 workshoppar) gav cheferna en gemensam konceptuell förståelse för vad psykologisk trygghet är och vad det inte är. Utbildningen som hölls av utomstående sakkunniga ökade förtroendet för innehållet med aktuell forskningsbaserad information. Webbinariet sparades på intranätet så att även de chefer som inte kunde delta i realtid fick tillgång till utbildningsinnehållet.

En mycket viktig framgång var det inkluderande sättet som workshopparna ordnades på. Arbetet i smågrupper möjliggjorde en öppen diskussion, erfarenhetsutbyte och en konkret granskning av den psykologiska tryggheten utifrån den egna arbetsvardagen. Tack vare workshopparna ändrades psykologisk trygghet från ett abstrakt begrepp till ett praktiskt verktyg inom chefsarbetet. Cheferna identifierade sin roll och sina påverkningsmöjligheter som främjare av psykologisk trygghet med tanke på både arbetstagaren och arbetsgivarens ansvar.

Utbildningshelheten gav också stöd för att vardagsrutiner som främjar den psykiska hälsan förankras genom att stärka chefernas beredskap att föra en öppen dialog, ta upp belastningsfaktorer och bygga upp en förtroendefull atmosfär i arbetsgemenskaperna.

4.3 Arbetsgemenskapsnivå

Kevas Pulsenkät utvidgades till hela organisationen i april 2025 efter pilotförsöket 2024. Pulsen är en enkel och snabb enkätjänst som upprepas varje månad och producerar information i realtid om arbetsgemenskapens stämning och engagerar hela personalen att delta i utvecklingen av arbetshälsan. Utvidgningen skedde på frivillig basis och 22 enheter deltog.

När enkäten etablerades som en del av vardagen blev det möjligt att följa upp personalupplevelsen och stödja cheferna i ledningen av arbetshälsan mer systematiskt. Frågorna som valdes till Pulsen gällde följande delområden: arbetsgemenskapen, arbetstidsarrangemangen, arbetsförhållandena, chefsarbetet och ledarskapet, motivationen och arbetets meningsfullhet, arbetsförmågan och den egna orken samt kompetens och utveckling. Pulsenkätens totala resultat av alla frågor var 4,0 (skalan 1–5) för hela 2025.

År 2025 inleddes en intern medlingsverksamhet inom arbetsgemenskapen för att stärka den konstruktiva växelverkan och gemenskapen. Syftet med medlingsverksamheten är att stödja de anställda i situationer där konflikter, belastning eller problem med växelverkan återspeglas i arbetshälsan. Organisationens interna medlingsverksamhet inleddes genom att utbilda tio anställda inom organisationen till medlare i arbetsgemenskapen. Totalkostnaderna för utbildningarna var 25 000 euro som bekostades av statsunderstöd för etablering och utveckling av verksamheten. Medlarna verkar i olika enheter och i medlarens roll vid sidan av deras eget arbete, vilket ökar verksamhetens tillgänglighet och sänker tröskeln för att ta upp konfliktsituationer.

Under 2025 kontaktades arbetsgemenskapsmedlingen tio gånger. Genom medlingen har vi främjat en konstruktiv dialog, ökat förståelsen för olika parter synvinklar och stött arbetsgemenskapernas förmåga att fortsätta samarbetet trots svåra situationer. Effekterna av arbetsgemenskapsmedlingen har följts upp med en elektronisk responsenkät som skickades till deltagarna i medlingen. Utifrån responsen upplevs medlingsprocesserna i huvudsak som trygga, respektfulla och nyttiga. Enligt responsenkäten bedömdes individdiskussionerna som mycket positiva och respondenterna upplevde att de blivit hörda och förstådda. Medlarnas yrkesskicklighet, opartiskhet och förmåga att skapa en trygg atmosfär bedömdes som höga. Som helhet var största delen av respondenterna nöjda med processen och 90 procent uppgav att de rekommenderar arbetsgemenskapsmedling i motsvarande situationer i fortsättningen.

4.4 Samarbete med företagshälsovården

Tyngdpunkten inom samarbetet med företagshälsovården 2025 låg på att stärka stödet för arbetsförmågan, göra serviceprocesserna smidigare och förbättra kostnadsuppföljningen och transparensen i verksamheten. Företagshälsovårdens verksamhet styrs av skyldigheterna i lagen om företagshälsovård (1383/2001) enligt vilka arbetsgivaren och företagshälsovården tillsammans ska främja arbetsförmågan, förebygga arbetsrelaterade sjukdomar och stödja tidigt ingripande.

Under året vidtog välfärdsområdet flera åtgärder som effektiviserar samarbetet. Vi försökte minska antalet förhandlingar med företagshälsovården genom att förtydliga processen: Blanketten för tidigt stöd som lämnas till Mehiläinen förutsätts vara klar två veckor före tidpunkten för förhandlingarna för att beredningen ska vara högklassig och rättidig.

Intervallerna för genomförande av arbetsplatsutredningar ändrades kostnads- och resursbaserat från tre år till fem år, vilket motsvarar det intervall som lagen tillåter och möjliggör en bättre riskbaserad inriktning av utredningarna.

Hantering av sjukfrånvaro utvecklades genom att utnyttja frånvaro som beviljats med chefens tillstånd bättre i situationer där en tillfällig försämring av arbetsförmågan inte förutsätter mottagning hos företagshälsovården. Samtidigt gavs uppföljningen av arbetsförmågan centraliserat till företagshälsovårdaren, vilket förbättrade informationsutbytet och ökade enhetligheten i uppföljningsprocessen.

Hälsoundersökningarna inom företagshälsovården begränsades i regel till högst en timme, med undantag för undersökningarna inom räddningsbranschen. Målet var att öka tjänstens enhetlighet och kostnadseffektivitet.

Avgiftsfri utbildning i att utnyttja modellen för tidigt stöd ordnades för cheferna, vilket stärkte kompetensen i processerna för stöd av arbetsförmågan och förbättrade det tidiga ingripandet. Transparensen i ekonomin stärktes genom att vi tillsammans med samordningsteamet ordnade ett 30 minuter långt kostnadsuppföljningsmöte (utan avgift) varje månad samt ett kundmöte varannan månad.

I fråga om stödet för den psykiska hälsan hänvisade företagshälsovården i det första skedet till sinnesstämningsscoachens tjänster, som vi strävade efter att utnyttja före psykologbesök. Vi gick tillsammans igenom digiklinikens sjukfrånvaropraxis och kostnaderna för den för att förenhetliga praxisen.

Kostnadsuppföljningen förbättrades också genom att företagshälsovården gav kunden en kostnadsenhetspecifik specifikation en gång i månaden, vilket stärkte transparensen i samarbetet med företagshälsovården och noggrannheten i rapporteringen.

5 Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaron ökade mycket under granskningsperioden: sjukfrånvarodagarna per anställd ökade från 15,6 dagar (2023) till 21 dagar (2024) och 24,5 dagar år 2025. Antalet frånvaroperioder över 30 dagar per anställd ökade också från 8,3 till 12,7 dagar, vilket understryker att det blir vanligare med längre perioder av arbetsförmåga.

Antalet förhandlingar om arbetsförmågan ökade mycket från 2023 till 2024 (366 → 571 st.), men år 2025 sjönk antalet till 448. Deltagandet i företagshälsovården är fortsatt högt, vilket visar på ett nära samarbete i processerna för stöd av arbetsförmågan. Det är ändamålsenligt att öka chefernas kompetens och ansvar i processerna för stöd av arbetsförmågan.

Företagshälsovårdens kundnöjdhet är fortfarande på en mycket god nivå (NPS 81,7–86), även om man kan se en liten minskning under den senaste granskningsperioden.

Som helhet visar granskningen att utmaningar i arbetsförmågan och förlängd sjukfrånvaro ökar belastningen och kostnaderna för företagshälsovården. Detta understryker behovet av att stärka praxis för tidigt stöd, chefernas kompetens i arbetsförmåga samt utnyttjandet av ersättande arbete och partiell arbetsförmåga för att minska kostnadsökningen och förlänga arbetskarriärerna.

5.1 Kostnadseffekten av sjukfrånvaro

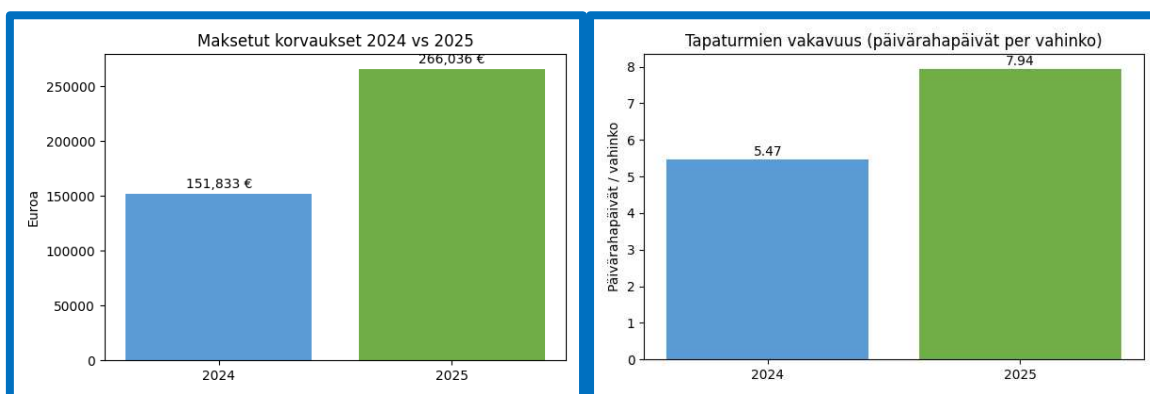
År 2025 hade personalen inom Östra Nylands välfärdsområde i genomsnitt 24,5 sjukfrånvarodagar/person, vilket överskrider det nationella medeltalet (ca. 18 dagar per person). Med 2 800 anställda innebär detta totalt 68 600 sjukfrånvarodagar per år.

Enligt Kevas kostnadskalkyl för den offentliga sektorn är priset för en sjukfrånvarodag cirka 375 euro. Tabell 2 visar sparpotentialen om sjukfrånvarodagarna/person kunde sänkas till nationell nivå (18 dagar). En minskning av sjukfrånvarodagarna till nationell nivå skulle innebära en besparing på uppskattningsvis över 6,8 miljoner euro i personalkostnader varje år. Kalkylen baserar sig på Kevas kostnadskalkyl och innehåller både direkta och indirekta kostnader.

Nuvarande situation (24,5 dagar)	Mål (18 dagar)	Skillnad (dagar)	Besparingar (€/år)
68 600	50 400	18 200	6 825 000

Tabell 2. Bedömning av spareffekterna av minskad sjukfrånvaro

År 2025 nästan fördubblades olycksfallskostnaderna jämfört med 2024. Ökningen av kostnaderna berodde inte på att antalet skador ökade, eftersom antalet fall var nästan oförändrat, utan på att skadorna var tydligt allvarigare (tabell 3). Antalet dagpenning dagar ökade från 969 till 1 414 dagar, vilket är en ökning med 46 procent. Ökningen av dagpenningdagarna förklarar den största delen av kostnadsökningen, eftersom största delen av de utbetalda ersättningarna består av just dagpenningersättningar.



Tabell 3. Olycksfallskostnader och dagpenningens belopp.

År 2025 inträffade fler klart allvarigare olycksfall än året innan. I synnerhet fall av stukningar, urledvridningar och frakturer orsakade långa perioder av arbetsoförmåga och höga ersättningsbelopp. Kostnaderna för axel- och handledsskador ökade kraftigt och ersättningarna för enskilda fall steg till 20 000–28 000 euro.

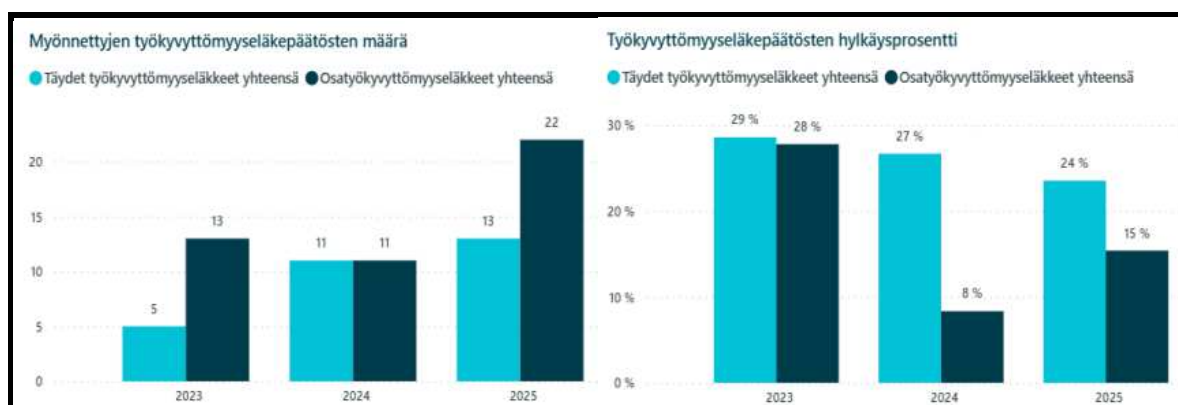
Kostnaderna för olycksfall under arbetsresor ökade också mycket. Ersättningarna för olycksfall under arbetsresor steg från 53 090 euro till 85 840 euro, vilket innebär en ökning med 62 procent. Flera vrist-, knä- och handledsskador som skedde under arbetsresor var strukturellt dyrare och ledde till långa sjukfrånvaron.

Den största enskilda kostnadsdrivaren 2025 var dock halkolyckor. De utbetalda ersättningarna för halkolyckor ökade med över 70 000 euro under året. Detta förklarar antalet mycket långa perioder av arbetsförmåga och allvarigare skador såsom frakturer.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att den nästan fördubblade kostnadsökningen framför allt beror på ökningen av allvarigare skador, på långvarig frånvaro samt på att antalet skador och svårighetsgraden av skador i rörelseorganen.

5.2 Nyckeltal för arbetsförmågan

År 2025 utvecklades strukturen för ansökningar i anslutning till arbetsförmåga delvis positivt. Andelen fortsatta ansökningar minskade från året innan, vilket tyder på att processerna för att stödja arbetsförmågan och rehabilitering delvis effektiviserades. Nivån på de nya ansökningarna i anslutning till arbetsförmåga var dock något högre än jämförelsegruppens (välfärdsområden), vilket påvisar att det är nödvändigt att stärka det tidiga stödet och de förebyggande åtgärderna för arbetsförmågan ytterligare. Under granskningsperioden sjönk avslagsprocenten för invalidpensioner från 27 procent till 24 procent. Fem personer beviljades invalidpensioner, sex personer beviljades delinvalidpensioner, åtta beviljades rehabiliteringsstöd och 13 partiellt rehabiliteringsstöd. Den största sjukdomsgruppen som påverkade besluten var sjukdomar i stöd- och rörelseorganen (Tabell 4).



Tabell 4. Utvecklingen av lösningar för arbetsförmåga efter typ av ansökan och pensionsslag.

Under 2025 fattades totalt sex positiva beslut om yrkesinriktad rehabilitering. Besluten fattades jämnt både genom klienternas egna rehabiliteringsansökningar och genom processerna för ansökan om invalidpension. År 2025 var avslagsprocenten 81 procent och klart högre än året innan, medan andelen under jämförelseåret var 48 procent. Avslag gavs både av medicinska skäl och av ändamålsenlighetsskäl.

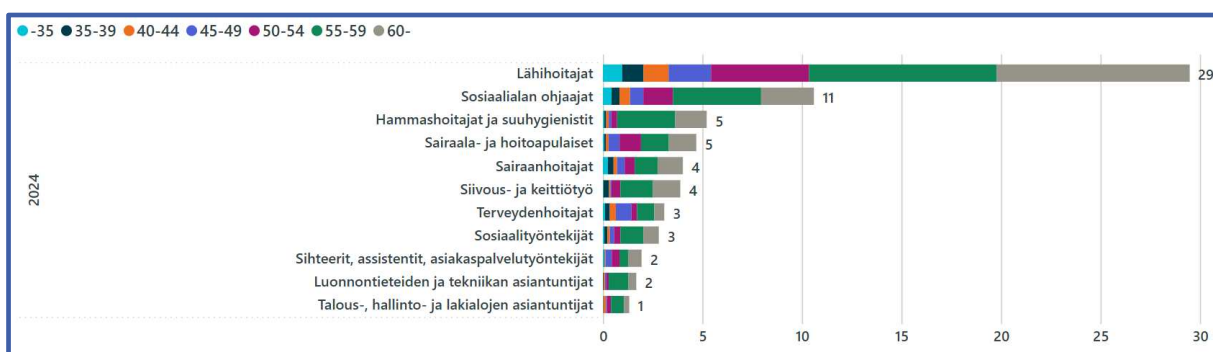
I orsakerna till ansökningar har vi sett tydliga trender. Flest ansökningar gjordes på samma grunder som året innan och den vanligaste yrkesgruppen bland de sökande var närvårdare. Största delen av ansökningarna kom från åldersgruppen 50–59 år. Antalet beviljade beslut om rehabiliteringsrätt var relativt jämnt under 2023–2025 även om det fanns variationer varje år, särskilt i antalet ansökningar från klienterna själva.

I pensioneringsstrukturen observerades en klar förändring: andelen ålderspensioner minskade och andelen delinvalidpensioner ökade mycket. Denna utveckling återspeglar personalens åldersstruktur och det ökande behovet av att göra det möjligt att fortsätta arbeta som partiellt arbetsför i stället för att personalen går i full invalidpension direkt.

Vid granskningen av Kevas prognos för risken för arbetsförmåga är det centrala både yrkesgruppernas storlek och deras relativa risk att gå i invalidpension. De uppgifter som Keva lämnat har sammanställts med välfärdsområdets uppgifter för 2024, vilket visar hur stor risk en viss nuvarande personalgrupp löper för att bli invalidpensionerad under de kommande tre åren.

Välfärdsområdets största personalgrupp är närvårdarna, som består av 731 anställda, och därför har deras arbete och arbetsförmåga stor inverkan på hela organisationens personalresurser. Antalet handledare inom det sociala området (431) och antalet sjukskötare (218) är också betydande.

Prognosen för invalidpensionerna visar att närvårdarna kvantitativt har flest förväntade fall av nya invalidpensioner, sammanlagt cirka 29 fall. För socialhandledare är motsvarande prognos cirka elva fall, och för flera andra yrkesgrupper varierar prognossiffrorna från ett till fem fall. Prognoserna visar flest fall för arbetstagare i medelåldern samt för äldre arbetstagare. (Tabell 5).



Tabell 5. Prognostiserade invalidpensioner.

Den relativa risken för arbetsförmåga är högst bland tandskötare och munhygienister (7,6 %), inom städ- och matlagningsarbete (4,5 %), ekonomi- och förvaltningsexperter (cirka 4,4 %) samt närvårdare (4,0 %). Även om risken för vissa grupper är mindre, kan personalstyrkan ändå göra effekten betydande på den totala organisationsnivån.

Som helhet består risken för arbetsförmåga av både yrkesgruppernas storlek och riskprocenten. Närvårdarnas stora personalstyrka och ökade risk gör dem till en central grupp med tanke på organisationens utveckling av arbetsförmågan, men även mindre yrkesgrupper med hög risk har en identifierbar betydelse för det totala antalet invalidpensioner. Detta betonar betydelsen av att förutse personalresurserna, följa upp arbetsförmågan och rikta stödet.

6 Ledning och chefsarbete

Ledningen inom Östra Nylands välfärdsområde baserar sig på personalstrategins anvisningar om en coachande och inkluderande ledningskultur. Enligt strategin är målet med ledningen att skapa ett enhetligt, förtroendebyggande och yrkeskunnigt chefsarbete som stöder personalens välbefinnande och gör det möjligt för organisationen att fungera smidigt även vid förändringar.

Målet med en coachande och inkluderande ledarskapskultur är att säkerställa att personalen upplever ledningen som rättvis och jämlik, att dialogen fungerar på alla nivåer i organisationen och att varje anställd upplever att hen blir bemött och uppskattad. Personalstrategin för Östra Nylands välfärdsområde betonar en coachande ledarskapskultur som stöder enhetliga ledningsmetoder och förtroende, och som främjar personalens välbefinnande och ork vid förändringar.

6.1 Chefsarbetets betydelse för arbetshälsan

Ledningen av arbetshälsan är enligt Östra Nylands välfärdsområdes personalstrategi en del av kärnan i chefsarbetet. Målet med strategin är att bygga en fysiskt och psykologiskt trygg och sund arbetsmiljö där ledningen av arbetsförmågan och arbetshälsan är en naturlig del av ledningen i vardagen. Att stärka ledningen av arbetshälsan är alltså inte bara en enskild åtgärd, utan en strategisk helhet som styr ledningen av hela välfärdsområdet och personalarbetet.

Chefsarbetet spelar en viktig roll i byggandet och upprätthållandet av arbetshälsan inom Östra Nylands välfärdsområde. Detta bekräftas också av resultaten av enkäten om psykologisk trygghet som genomförts bland cheferna. Resultaten framhäver vikten av chefsarbetet som en möjliggörare av en öppen växelverkanskultur. På basis av svaren anser cheferna att deras påverkningsmöjligheter är goda eller mycket goda, och deras roll upplevs som avgörande i synnerhet när det gäller att säkerställa öppen diskussion, förtroende och likabehandling. Cheferna beskriver sin inverkan på den psykologiska tryggheten i arbetsgemenskapen framför allt genom deras exempel, närvaro, ingripande i osakligt beteende och genom att ge utrymme för olika åsikter. I flera kommentarer betonades också vikten av att erkänna sina misstag som en del av chefsmodellen.

Även om resultaten som helhet är positiva, lyfte cheferna också fram utvecklingsbehov. De mest typiska utmaningarna i chefsarbetet är tidsbrist, teamens stora storlek och den geografiska spridningen, som försvårar närvaro och vardagliga möten. En del respondenter lyfte också fram utmaningarna med arbetsgemenskapernas dynamik, såsom att få fram tystare röster, få bort osakligt tal och hantera interna konflikter i arbetsgemenskaperna. Att stärka kulturen med öppna diskussioner och att lära sig av misstag sågs också som ett viktigt område för vidareutveckling.

Enkäten visar tydligt att chefsarbetet är en viktig faktor inom välfärdsområdet för att säkerställa arbetsgemenskapernas välbefinnande och funktionsförmåga. Cheferna är beredda att utveckla sitt ledningsarbete och identifierar aktivt de områden där vi kan stärka öppenheten, förtroendet och den konstruktiva växelverkan tillsammans.

7 Resultat, produktivitet och personalkostnader

Personalkostnaderna för 2025 uppgick till totalt 159,6 miljoner euro, vilket innebär en tydlig ökning jämfört med 2024 (143,6 miljoner euro). Ökningen av personalkostnaderna uppgick till cirka 16 miljoner euro och syns framför allt som högre löner och arvoden. Som helhet utgör ökningen av personalutgifterna det största enskilda kostnadstrycket i välfärdsområdets resultat.

Lönerna och arvodena uppgick år 2025 till totalt 128,8 miljoner euro, vilket är cirka tolv miljoner euro mer än år 2024. Ökningen beror i första hand på att lönerna för den ordinarie personalen har stigit. Effekten av rekryteringar, höjningar av uppgiftsrelaterade löner och arbetsmarknadslösningar syns i sin helhet som en ökning av personalutgifterna. Enbart lönekostnaderna för visstidsanställda och vikarier förklarar inte hela ökningen, utan visar att kostnadsstrukturen har förändrats mer permanent mot arbetskraft med fasta anställningar.

Under 2025 användes totalt 13,6 miljoner euro till separata ersättningar (t.ex. kvälls- och nattarbete, beredskap och övertid). Beloppet är något lägre än föregående år, men den totala nivån är fortfarande hög och återspeglar de strukturella utmaningarna i den operativa verksamheten. Minskningen av de separata ersättningarna är en utveckling i rätt riktning, men det finns fortfarande stor besparingspotential, i synnerhet genom planering av arbetsskiften och utveckling av personalfördelningen.

Effekten av de periodiserade semesterlönekostnaderna år 2025 var +2,33 miljoner euro, vilket minskade den totala belastningen på personalkostnaderna under räkenskapsperioden. Semesterlöneskulden har därmed minskat. Effekten är positiv ekonomiskt, men den är delvis tillfällig och kan jämnas ut under de följande räkenskapsperioderna enligt ackumuleringen av semestrar och tidpunkten för när semestrarna tas ut. Hanteringen av semesterkulden är viktig i fortsättningen, så att det inte uppstår stora variationer i kostnaderna under planeringsperioden.

Ökningen av personalkostnaderna 2025 är strukturell och koncentrerar sig särskilt till den ordinarie personalen. Även om de separata ersättningarna har sjunkit något, förblir deras absoluta nivå hög. Den positiva effekten av de periodiserade semesterlönekostnaderna minskade kostnaderna för bokslutsåret, men utan denna lösning för semesterkulden hade ökningen av totalkostnaderna syntts ännu tydligare.

Ökningen av personalutgifterna återspeglar både trycket på tillgången på arbetskraft och de rekryteringsbeslut som fattats för att trygga serviceproduktionen. Samtidigt betonar den behovet av att utveckla arbetstidsplaneringen, hanteringen av personalresurserna och allokeringen av kompetensen för att kunna stabilisera kostnadsutvecklingen under de kommande åren.

8 Samarbete och växelverkan

8.1 Delaktiggörande av personalen

År 2025 fortsatte delaktigheten som ett centralt tema i strategin, och i personalstrategin betonades öppenhet, lyssnande och påverkningsmöjligheter. Enligt strategin kan alla anställda bli delaktiga och en del av välfärdsområdet, och arbetet planeras med beaktande av individuella behov, önskemål och påverkningsmöjligheter. Öppenhet och aktiv kommunikation definierades som förutsättningar för delaktighet.

Delaktigheten stärktes konkret under året bland annat genom att ge möjligheten att delta i beredningen av delaktighetsprogrammet i mars 2025 samt genom att ordna workshoppar i maj. Ansökan till delaktighetspanelen för äldre inleddes också i januari. Välfärdsområdets förvaltningsmöten hölls som öppna möten och sändes i direktsändning, vilket ökade transparensen och gjorde det möjligt för personalen att följa upp och delta.

I beredningen av delaktighetsprogrammet 2025 utnyttjades intervjuer med ledningen, popup-evenemang i områdets kommuner, workshoppar samt utlåtanden av påverkansorgan och personaltjänster. Delaktighetsprogrammet slutfördes 2025 och framskred till beslutsfattande i början av 2026.

Personalinitiativen började följas upp systematiskt 2024, då sammanlagt 40 initiativ togs. År 2025 sjönk antalet initiativ till 13 och välfärdsområdets strategiska mål, som var minst 20 initiativ per år, uppnåddes inte. Minskningen av antalet initiativ förklaras särskilt av den svåra verksamhetsmiljön 2025, som påverkades av den försämrade ekonomin och det utvärderingsförfarande som finansministeriet inledde. Utvärderingsförfarandet ökade osäkerheten i organisationen och belastade både personalen och cheferna, vilket minskade möjligheterna och resurserna att delta i utvecklingsverksamheten. Dessutom upplevde en del av personalen att initiativsystemet ännu inte var tillräckligt känt eller lätt att använda och att det inte fanns något enhetligt chefsstöd i hela organisationen för att ta initiativ. Även synligheten för responsen och effekterna förblev delvis bristfälliga, vilket kunde ha försämrat motivationen att ta nya initiativ.

År 2026 är målet att stärka initiativkulturen och öka antalet initiativ till ett antal som ligger närmare den strategiska målnivån. Initiativprocessen ska förtydligas och en enhetlig och lättillgänglig kanal och tydliga anvisningar för initiativen skapas. Chefernas roll stärks genom att de utbildas i att uppmuntra och stödja personalen i att ta initiativ samt att behandla initiativen på ett konsekvent sätt. En tydlig svarstidtabell fastställs för varje initiativ och en sammanställning av de initiativ som tagits och deras effekter publiceras varje kvartal så att personalen kan se de konkreta resultaten av utvecklingsåtgärderna. Kopplingen av initiativen till organisationens strategiska teman – såsom smidigare processer, främjande av arbetshälsan och kostnadseffektivitet – stärks så att personalen identifierar hur deras idéer kan påverka hela organisationens utveckling. Dessutom skapas lätta sätt för erkännande, såsom årlig uppmärksamhet vid personaltillställningar, för att stärka en positiv deltagarkultur och öka motivationen. Med dessa åtgärder strävar vi efter att säkerställa att systemet med personalinitiativ genuint stöder personalens delaktighet och främjar förnyelsen av organisationen i en ekonomiskt svår situation.

Trots att året var ekonomiskt utmanande och innehöll bland annat samarbetsförhandlingar, strävade vi efter att upprätthålla delaktigheten genom öppen kommunikation. Vi ordnade informationsmöten för personalen där vi informerade om det ekonomiska läget och hur förhandlingarna framskrider. Utvecklingen av deltagarforumen fortsätter under 2026.

I september 2025 genomförde Östra Nylands välfärdsområde en personalenkät som stöder strategiarbetet och som besvarades av 416 anställda, vilket visar ett brett deltagande och engagemang för att skapa en gemensam riktning. Enligt enkäten var personalens centrala styrkor en öppen atmosfär (medeltalet 4,5), gemenskap, balans mellan arbete och annat liv samt arbetets betydelse. Utvecklingsobjekten var hanteringen av arbetsbördan, tydligheten i kommunikationen samt stärkandet av stödet för chefsarbetet och chefer.

Personalen vill att strategiarbetet ska vara mer inkluderande och interaktivt, och de viktigaste faktorerna för arbetshälsa identifierades som respekt, förtroende och en stark responskultur. Framför allt sågs positiv respons från kunder, kollegor och chefer som en viktig faktor för att stödja arbetshälsan. Utifrån enkäten är den strategiska slutsatsen att satsa på personalupplevelsen, som ses som en viktig framgångsfaktor för välfärdsområdet.

9 Blicken framåt 2026–2029

Viktiga teman för 2026–2029 är hanteringen av personalrisker, tryggnad av kompetens och planmässig utveckling av verksamheten. De personalförändringar som samarbetsförfarandena medfört har inneburit både strukturella förändringar och risker för förlust av kompetens inom organisationen. Inom vissa uppgifter har en stor mängd information koncentrerats till enskilda personer, vilket ökar sårbarheten och risken för avbrott i verksamheten. Dessutom finns en del av informationsmaterialet i de anställdas personliga e-postmeddelanden eller så överförs det informellt muntligt, vilket försämrar möjligheten att hitta informationen, möjligheten till kontinuitet samt till informationssäkerhet inom organisationen.

Det är viktigt att stärka informationshanteringsstrukturen och se till att processer, projekt och ansvar dokumenteras systematiskt i IMS-systemet. Med hjälp av verksamhetens årsklockor och tydliga projektplaner kan vi stärka förutsägbarheten och säkerställa att arbetet inte är bundet till endast en person. Planmässigheten stöder också överföring av kompetens och inskolning, vilket är kritiskt i en situation där det sker personalförändringar i organisationen.

Samtidigt bjuder de kommande åren på betydande möjligheter. Granskningen av uppgiftsstrukturen, som genomförs genom samarbetsförfaranden, gör det möjligt att kombinera uppgifter, omorganisera arbetet och fördjupa samarbetet mellan enheterna. Produktivhetsprogrammet skapar ramar för effektivisering av verksamheten och en mer ändamålsenlig resursallokering. Dessa åtgärder stöder organisationens förmåga att anpassa sig till förändringar i verksamhetsmiljön, stärker resiliensen och förbättrar serviceproduktionens kvalitet och kostnadseffektivitet under de kommande åren. Vi prioriterar de tvåspråkiga tjänsterna och stärkandet av personalens kompetens, och ökar antalet språkutbildningar och tillgången till dem.

Utvecklingen av ledningen av arbetsförmågan är en central prioritering 2026–2029 inom Östra Nylands välfärdsområde. Målet är att stärka chefernas kompetens, utveckla modellen för ersättande arbete, förenhetliga verksamhetssätten för tidigt stöd och utnyttja nyckeltalen för ledningen av arbetsförmågan mer systematiskt än tidigare.

År 2026 fördjupar vi samarbetet med Keva för att stärka helheten av ledningen av arbetsförmågan. Syftet med samarbetet är att identifiera riskfaktorer för arbetsförmåga i ett så tidigt skede som möjligt, att utnyttja Kevas analys- och jämförelseuppgifter och att rikta åtgärderna till de grupper av anställda där de har störst effekt. Som en del av denna helhet utvecklar vi 2026 en modell för ersättande arbete i samarbete med och med stöd av Kevas partnertjänst. Syftet är att erbjuda möjlighet till lämpligt, lättare eller anpassat arbete under perioder av sjukfrånvaro eller nedsatt arbetsförmåga. Modellen stöder partiellt arbetsföra personer att stanna kvar i arbetet, förebygger långvarig frånvaro och minskar risken för att gå i permanent invalidpension. Utvecklingen sker stegvis, men ibruktagandet av modellen riktas till hela organisationen genast från början för att verksamhetssätten så snabbt som möjligt ska bli enhetliga.

Målet med utvecklingen av ledningen av arbetsförmågan är att övergå till ett proaktivare tillvägagångssätt genom att identifiera riskerna för arbetsförmåga redan i ett tidigt skede, innan varningsgränserna för sjukfrånvaro uppfylls. Vi stärker modellen för tidigt stöd på alla nivåer i organisationen och erbjuder chefspersonalen stöd i att använda den systematiskt. Nyckeltalen för ledningen av arbetsförmågan granskas aktivt och regelbundet. Vi utnyttjar uppgifterna i beslutsfattandet, styrningen av verksamheten och stödjandet av enheterna för att stärka den förutseende och effektiva ledningen av arbetsförmågan inom hela välfärdsområdet.