



# Finlands miljöcentrals personalpolitiska jämnställdhets- och likabehandlingsplan 2026–2028

Finlands miljöcentrals arbetsgrupp för jämnställdhet  
och likabehandling



Suomen ympäristökeskus  
Finlands miljöcentral  
Finnish Environment Institute

# Innehåll

|                                                                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Hälsningar från arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling.....</b>                                                 | <b>3</b>  |
| <b>2 Bedömning av genomförandet av åtgärderna i jämställdhets- och likabehandlingsplanen 2024–2025.....</b>                     | <b>5</b>  |
| <b>3 Redogörelse för nuläget beträffande jämställdhet och likabehandling vid Syke.....</b>                                      | <b>6</b>  |
| 3.1 Personalstruktur .....                                                                                                      | 7         |
| 3.2 Lönekartläggning.....                                                                                                       | 9         |
| 3.3 Resultat från PersonalBaro-enkäten 2025.....                                                                                | 12        |
| 3.4 Enkät om jämställdhet och likabehandling riktad till personalen.....                                                        | 13        |
| <b>4 Prioriteringar och åtgärder för att främja jämställdhet och likabehandling samt ansvar och uppföljning 2026–2028 .....</b> | <b>14</b> |
| 4.1 Växlerkan som stärker delaktigheten och transparensen .....                                                                 | 14        |
| 4.2 Stärkande av jämställdheten i fråga om löner och möjligheter .....                                                          | 16        |
| 4.3 Främjande av en mångformig arbetskultur som stöder välbefinnande .....                                                      | 17        |
| Bilagor .....                                                                                                                   | 20        |
| Bilaga 1. Uppföljningstabeller 2023–2025 .....                                                                                  | 20        |
| Bilaga 2. Ytterligare diagram med anknytning till personalstruktur och avlöning.....                                            | 23        |
| Bilaga 3. Sammanfattande tabell över frågorna i PersonalBaro och beskrivning av svarsfördelningarna.....                        | 26        |

# 1 Hälsningar från arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling

Bästa Syke-medarbetare, framför dig har du den nya personalpolitiska jämställdhets- och likabehandlingsplanen, vars syfte är att tjäna och vägleda jämställdhets- och likabehandlingsarbetet i vår arbetsgemenskap under de kommande tre åren. Planen identifierar vissa prioriteringar som har styrt fastställandet av mål och åtgärder med vilka vi kan främja jämställdhet och likabehandling vid Syke under de kommande åren.

Generaldirektören utsåg en arbetsgrupp för jämställdhet och likabehandling vid Syke i november 2024. Gruppen började sammanställas redan i juni samma år, då varje enhet tilläts nominera sina kandidater som medlemmar i gruppen. I nomineringen av kandidater betonades volontärarbete och personligt intresse för jämställdhets- och likabehandlingsarbete. Vi fick ett berömvärt antal kandidater: vår officiellt utnämnda grupp har totalt 17 medlemmar, av vilka 12 är fullvärdiga medlemmar och 5 är suppleanter. Vår grupp består av Syke-anställda som representerar olika kön, åldersgrupper, yrkesgrupper, uppgiftsområden, enheter och verksamhetsställen.

Under vårt första egentliga verksamhetsår har vi särskilt fokuserat på att stärka den gemensamma förståelsen av jämställdhets- och likabehandlingsfrågor samt inlett utarbetandet av denna personalpolitiska jämställdhets- och likabehandlingsplan. Vårt arbete med att ta fram planen bygger på arbetsgivarens lagstadgade skyldighet (jämställdhetslagen 1986/609 och diskrimineringslagen 2014/1325) att främja en jämställd och jämlik behandling av personalen som en del av ett gott ledarskap och arbetsliv. Utöver förpliktelserna i lagstiftningen har vi också ansett det mycket viktigt att lyfta upp teman som jämställdhet och likabehandling till daglig diskussion i vårt arbetsliv. Denna plan har ett värde framför allt som vägledning för gemensamma riktlinjer, för att fastställa konkreta åtgärder och identifiera ansvariga, men vi vill också stärka en öppen och flerstämmig diskussionskultur som respekterar mångfald, vilket är avgörande för att främja jämställdhet och likabehandling i arbetslivet. Vi behövs alla för detta arbete, och därför har den nya jämställdhets- och likabehandlingsplanen också tagits fram i samråd med personalen.

Vår arbetsgrupps mandatperiod sträcker sig till slutet av 2027. Att bygga upp en ny plan är alltid en arbetskrävande satsning. Under de kommande verksamhetsåren kommer vårt arbete att fortsätta med nya utmaningar, när vi börjar genomföra de åtgärder som fastställs i planen. Vi hoppas att denna plan också kommer att väcka tankar hos var och en av dess läsare. Kanske kan vi diskutera dess prioriteringar nästa gång vi träffas.

Helsingfors 12.12.2025

Maija Räsänen, personalchef, ordförande för arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling

Linda Karjalainen, specialforskare, medlem i arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling

Helena Valve, ledande forskare, medlem i arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling



## 2 Bedömning av genomförandet av åtgärderna i jämställdhets- och likabehandlingsplanen 2024–2025

Sykes tidigare personalpolitiska jämställdhets- och likabehandlingsplan omfattade åren 2023–2025. Planen utarbetades 2022 av Sykes dåvarande arbetsgrupp för jämställdhet och likabehandling. Arbetsgruppen sammanträdde inte längre efter 2023. Planen uppdaterades 2025 som ett resultat av arbetet i den nya arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling. Den uppdaterade planen hade fyra teman/ämnesområden, vart och ett konkretiserat med några mål. Totalt hade 12 åtgärder fastställts för de fyra prioriteringarna. På det hela taget lyckades arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling och de övriga aktörerna synnerligen väl med att främja genomförandet av åtgärderna i linje med prioriteringarna. Uppföljningen av genomförandet säkerställdes till exempel genom att diskutera åtgärderna vid varje arbetsgruppsmöte och genom att föra aktiva och regelbundna diskussioner med de aktörer som hade ålagts ansvaret för åtgärderna.

Det första temat var att öka medvetenheten om jämställdhet och likabehandling. Åtgärderna omfattade inkludering av jämställdhets- och likabehandlingsteman som en del av personalorienteringen, organisering av ledda diskussionsevenemang samt ordnande av en gemensam Pride-lunch för personalen. Temat var också kopplat till målet att stärka familjevänligheten, vilket främjades med två åtgärder: att uppmuntra personalen att dela på föräldraledigheten och delta i den årliga Barn med på jobbet-dagen. År 2025 hölls två personalevenemang med jämställdhets- och likabehandlingskaffe (20.3 och 17.9), där jämställdhets- och likabehandlingsteman diskuterades på ett delaktiggörande sätt. Evenemanget i september var en del av Sykes årliga dag för välbefinnande i arbetslivet. Under dagen kunde anställda delta i utformningen av åtgärderna i den nya jämställdhets- och likabehandlingsplanen. Båda evenemangen leddes av specialsakkunnig Panu Artemjeff från justitieministeriet. I juni organiserades en Pride-lunch eller liknande verksamhet vid Sykes olika verksamhetsställen för att öka medvetenheten om och visa stöd för sexuella minoriteter och könsminoriteter. Både 2024 och 2025 organiserade Syke en Barn med på jobbet-dag, i vilken personalen kunde delta med sitt eget eller ett närstående barn. Den åtgärd som fastställts för 2024–2025 och gällde behandling och utvärdering av riktlinjerna för förebyggande av osakligt bemötande och trakasserier genomfördes inte. Det bör dock noteras att Syke har riktlinjer för dessa situationer och en guide för tidigt ingripande för chefer som publicerades 2025. Guiden ger detaljerad vägledning om hur man hanterar situationer där osakligt bemötande förekommer.

Det andra temat var rättvisa löner, och där bestod åtgärden av utveckling av Sykes lönesystem. Denna process pågår fortfarande och under 2025 förbereder sig Syke på förhandlingar om ett nytt lönesystem. Arbetsgruppen som ansvarar för att förnya lönesystemet har framskridit i sitt arbete både under 2024 och 2025. Målet har således inte uppnåtts under verksamhetsperioden, men dess genomförande kommer att fortsätta också i den nya planen.

Det tredje temat i planen var rekrytering och introduktion. Målet för detta tema var att dra nytta av anonym rekrytering i Sykes rekryteringar och att komplettera den allmänna introduktionen med avseende på temat jämställdhet och likabehandling. Syke började tillämpa anonym rekrytering mer systematiskt under 2024. Möjligheten har erbjudits i samband med alla rekryteringar där den inte har ansetts begränsa processen. Enligt en uppföljande utredning utförd av finansministeriet genomförde Syke år 2024 det tredje högsta antalet anonyma rekryteringar vid statliga myndigheter och institutioner. År 2025 (januari–juni) var Syke den sjätte mest aktiva tillämparen av anonym rekrytering. De allmänna introduktionsmaterialen kompletterades inte under 2024–2025.

Det fjärde och sista temat var kompetensutveckling och karriäravancemang. Två mål kopplades till detta tema: planering och förutseende av överföring av äldre anställdas kompetens samt utveckling av karriärvägsmodeller. År 2024 lanserade Syke Erfaren coachning, en helhet för personer över 60 år som stöder välbefinnande och nätverkande. Syftet med coachningen var också att identifiera kompetenser och dela dem vidare. Coachningen fortsatte även 2025. När det gäller utveckling av karriärvägar aktiverade Syke under 2024 en intern process för att tillsätta uppgifter, där uppgifter kan erbjudas internt; tidsbegränsade uppgifter för fast anställd personal, uppgifter som tillsätts genom förordnande för hela personalen. Modellen har aktivt implementerats och flera uppgifter har tillsatts internt genom den. Under 2024 och 2025 fortsatte dessutom förfarandet där chefen och den underordnade diskuterar karriärvägar och olika karriärmöjligheter som en del av det årliga mål- och utvecklingssamtalet. Den centraliserad uppföljningen av denna åtgärd har dock förblivit begränsad. Cheferna har olika rutiner för registrering av de ovan nämnda samtalen. Personaltjänsterna har dock genom gemensamma anvisningar och kommunikation säkerställt att dessa samtal hålls årligen.

Uppföljningstabellen för åtgärderna 2023–2025 finns i bilaga 1.

### 3 Redogörelse för nuläget beträffande jämställdhet och likabehandling vid Syke

Nuläget i fråga om jämställdheten och likabehandlingen vid Syke kan granskas utifrån flera informationskällor. Vi har lönedata till vårt förfogande, särskilt för att bedöma lönejämställdheten. Vartannat år låter Syke genomföra statsförvaltningens gemensamma personalenkät, PersonalBaro, som följer upp välbefinnandet för anställda i statliga organisationer. PersonalBaro förnyades under 2024 och genomfördes i sin nya form för första gången hösten 2025. Dessutom beställde Syke i juni 2025 en separat jämställdhets- och likabehandlingsenkät för att klargöra de mest kritiska temana och metoderna i Sykes strävan mot en mer jämställd och icke-diskriminerande arbetsgemenskap. Resultaten av enkäten diskuterades och vidareförädlades tillsammans med hela personalen på Sykes välbefinnandedag i september 2025 under det gemensamma jämställdhets- och likabehandlingskaffet. Syftet med den gemensamma diskussionen var i synnerhet att försöka identifiera konkreta åtgärder som kunde användas för att främja de mest kritiska jämställdhets- och likabehandlingsteman vid Syke. Dessa material och analyserna som bildats utifrån dem sammanfattas i underavsnitten 3.2–3.4 och utgör grunden för den plan du har framför dig och de valda utvecklingsåtgärderna. I underavsnitt 3.1 beskriver vi kortfattat Sykes nuvarande personalstruktur.

I jämställdhets- och likabehandlingsplanen granskas till exempel lönejämställdhet genom den traditionella kvinnliga-manliga könsuppdelningen. Användningen av denna klassificering är problematisk eftersom den bygger på antagandet att det finns endast två tydligt definierade kön. Indelningen är dock nödvändig av två skäl. Det första skälet är juridiskt: jämställdhetslagen (609/1986) förpliktar arbetsgivare att följa upp förverkligandet av jämställdheten som en fråga om jämställdhet mellan män och kvinnor. Detta återspeglas också i de etablerade statistiska metoderna. Det andra skälet till användningen av denna indelning är att man särskilt inom organisationer som bedriver forskning har konstaterat att ojämlikheten i fråga om möjligheter följer den traditionella könsindelningen (European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, *She figures 2024 – Gender in research and innovation – Statistics and indicators*, Publications Office of the European Union, 2025 <https://data.europa.eu/doi/10.2777/592260>). I prioriteringarna och åtgärderna i denna plan beaktar vi dock utöver skillnaderna mellan kvinnor och män som härstammar från materialet även könsmångfalden i bredare bemärkelse än två kön. PersonalBaro och jämställdhets- och likabehandlingsenkäterna möjliggjorde en definition av respondentens kön på ett icke-

binärt sätt, och dessutom producerade jämställdhets- och likabehandlingsenkäten material med anknytning till mer varierade könsidentiteter och erfarenheter.

### 3.1 Personalstruktur

I slutet av september 2025 hade Syke 698 anställda. Av personalen var 60 procent kvinnor. Andelen kvinnor har legat på nästan samma nivå under de senaste åren. Andelen fast anställd personal och personal med tidsbunden anställning varierar något från år till år på grund av Sykes projektbaserade arbete. I september 2025 hade 83 procent av personalen ett fast anställningsförhållande och 17 procent ett tidsbundet anställningsförhållande. 80 procent av kvinnorna och 87 procent av männen hade ett fast anställningsförhållande.

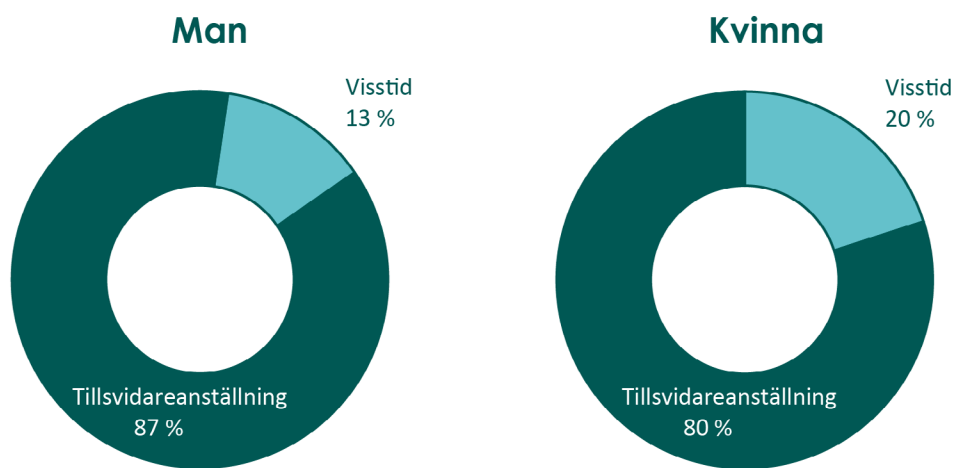


Bild 1. Anställningsförhållandets karaktär enligt kön

Majoriteten (89 %) av personalen består av heltidsanställda. I slutet av september arbetade 11 procent av personalen deltid, och 66 procent av de deltidsanställda var kvinnor. Deltidsarbete baseras vanligtvis på den anställdas eget val och förekommer mestadels i forskningsuppgifter. Sedan 2020 har bidragsfinansierade forskare haft en deltidsanställning vid Syke (20 % deltid). Deltidsanställningen har förbättrat de bidragsfinansierade forskarnas ställning och integration i arbetsgemenskapen samt ökat jämlikheten mellan forskarna. Majoriteten (82 %) av de bidragsfinansierade forskarna (20 % av deltidsarbetarna) är kvinnor. Syke är en multinationell arbetsgemenskap och rekrytering av internationella experter anses också vara strategiskt viktig. Hos Syke arbetar personer från totalt 14 olika länder. Dock är 97 % av personalen finländsk.

Genomsnittsåldern bland Sykes personal är 47 år. Genomsnittsåldern för kvinnor är 46 år och för män 48 år. Den största åldersgruppen vid Syke är kvinnor i åldern 40–44 år. Genomsnittsåldern bland dem som gick i pension vid Syke 2024 var 63,8 år. I förhållande till personalmängden arbetar få personer under 30 år vid Syke, endast 4 %. Enligt Kevas pensionsprognos kommer 101 personer att gå i pension från Syke under de kommande fem åren.

Mer än 92 % av Sykes anställda har en universitetsexamen. Männens utbildningsnivå är något högre än kvinnornas, vilket också återspeglas i könsindelningen av uppgifterna.

De största personalgrupperna vid Syke är **forskningsuppgifter och sakkunniguppgifter**. 45 % av männen och 42 % av kvinnorna är anställda inom forskningsuppgifter. I **sakkunniguppgifter** är andelen män 37 %, medan andelen kvinnor är 32 %. Bland **laboratoriepersonalen och tjänstemännen** är andelen kvinnor högre än andelen män. **Chefs- och ledningsuppgifterna** är jämnt fördelade mellan könen. Chefernas andel av Sykes personal har ökat med 2 % som ett resultat av organisationsreformen.

Tabell 1. Personalens åldersfördelning 2024

| Åldersgrupp | Man  | Kvinna | Totalt |
|-------------|------|--------|--------|
| 25–29       | 2 %  | 5 %    | 4 %    |
| 30–34       | 13 % | 9 %    | 11 %   |
| 35–39       | 11 % | 12 %   | 11 %   |
| 40–44       | 14 % | 19 %   | 17 %   |
| 45–49       | 13 % | 16 %   | 15 %   |
| 50–54       | 14 % | 13 %   | 13 %   |
| 55–59       | 14 % | 11 %   | 12 %   |
| 60–64       | 14 % | 13 %   | 14 %   |
| över 65     | 5 %  | 1 %    | 3 %    |
| Alla        | 40 % | 60 %   | 100 %  |

Tabell 2. Personalens utbildningsnivå 2024

| Examensnivå                                                                                                | Man    | Kvinna | Totalt |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
|  Andra stadiet            | 5,4 %  | 5,8 %  | 5,6 %  |
|  Lägsta högre nivå*      | 1,1 %  | 2,8 %  | 2,1 %  |
|  Lägre högskolenivå     | 4,6 %  | 8,1 %  | 6,7 %  |
|  Högre högskolenivå     | 54,0 % | 47,7 % | 50,2 % |
|  Forskarutbildningsnivå | 34,9 % | 35,5 % | 35,3 % |

\*Tidigare utbildning till tekniker eller merkonom

Tabell 3. Könsfördelning enligt personalgrupp 2024

| Personalundergrupp  | Man  | Kvinna | Alla |
|---------------------|------|--------|------|
| Sakkunniga          | 37 % | 32 %   | 34 % |
| Laboratoriepersonal | 4 %  | 5 %    | 4 %  |
| Tjänstemän          | 4 %  | 9 %    | 7 %  |
| Forskare            | 45 % | 42 %   | 43 % |
| Chefer och ledning  | 11 % | 12 %   | 11 % |

Syke har strävat efter att uppmuntra i synnerhet kvinnor att avancera i sina karriärer och även söka lednings- och chefsuppgifter. I september 2025 hade Syke totalt 79 chefs- eller ledningsuppgifter, av vilka 49 innehades av kvinnor. Den högsta ledningen bestod av totalt 14 personer, av vilka 7 var kvinnor. Det fanns 65 chefsuppgifter vid Syke, och 62 % av dessa innehades av kvinnor. Könsfördelningen bland chefspersonalen motsvarar alltså könsfördelningen bland hela personalen, och i detta avseende kan målet anses ha uppnåtts vid Syke.

År 2024 användes cirka 73 % av den ledighet som användes till olika familje- och vårdledigheter (exkl. graviditetsledighet) av kvinnor. Enligt frånvarostatistiken i det personaldatasystem som arbetsgivaren använder hade kvinnor relativt sett mer sjukfrånvaro än män, och i synnerhet mer sjukfrånvaro som ordinerats av företagsläkare. Mer detaljerade tabeller finns i bilaga 2.

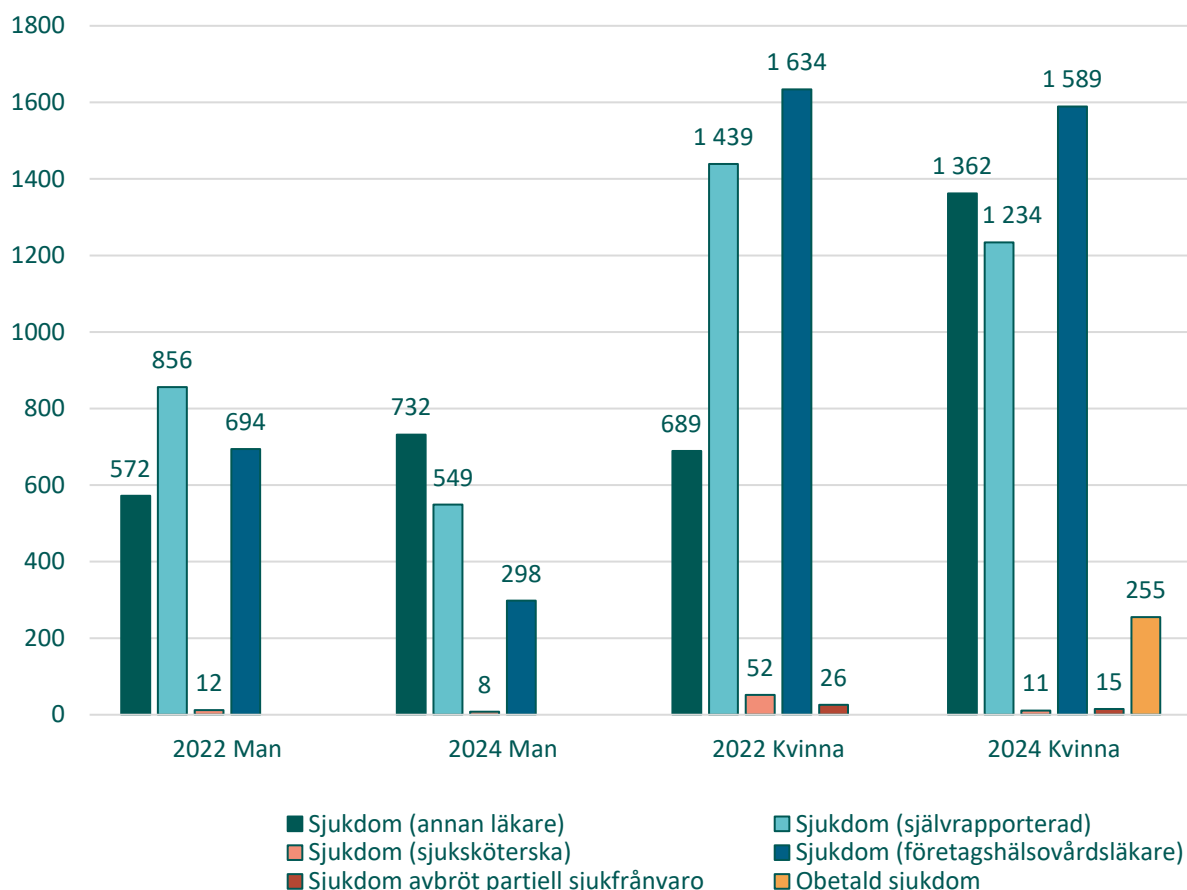


Bild 2. Sjukfrånvaro i kalenderdagar

## 3.2 Lönekarläggning

Sykes personal omfattas huvudsakligen av statens lönesystem. Lönen baseras på uppgifternas kravnivå och individuella prestationer samt en erfarenhetsdel. Kravnivåerna för uppgifterna beskrivs på nivåerna 5–19.

Utgångspunkten för bedömningen är en skriftlig uppgiftsbeskrivning där personens centrala uppgifter och ansvar samt de färdigheter och kunskaper som förutsätts framgår. De faktorer som bedöms är indelade i fyra huvudgrupper: uppgiftens karaktär, befogenheter och ansvar, växelverkan och samarbete samt arbetsförhållandena. Uppgifternas kravnivå fastställs som ett resultat av en helhetsbedömning. Vid

bedömningen av prestationen används gemensamma, definierade bedömningsfaktorer: yrkesskicklighet, resultat, ansvar och växelverkan.

Kravnivån och den individuella prestationen hos varje anställd vid Syke bedöms i samband med de årliga mål- och utvecklingssamtalen. Lönestatistiken och löneutvecklingen granskas årligen tillsammans med personalorganisationerna. Arbetsgivaren (samordningsgruppen för lönesättningen PALKO) följer upp att avlöningen är rättvis och jämlik inom hela organisationen. Arbetsgivargruppen behandlar varje månad nya arbetstagares befattningsbeskrivningar och ändrade befattningsbeskrivningar.

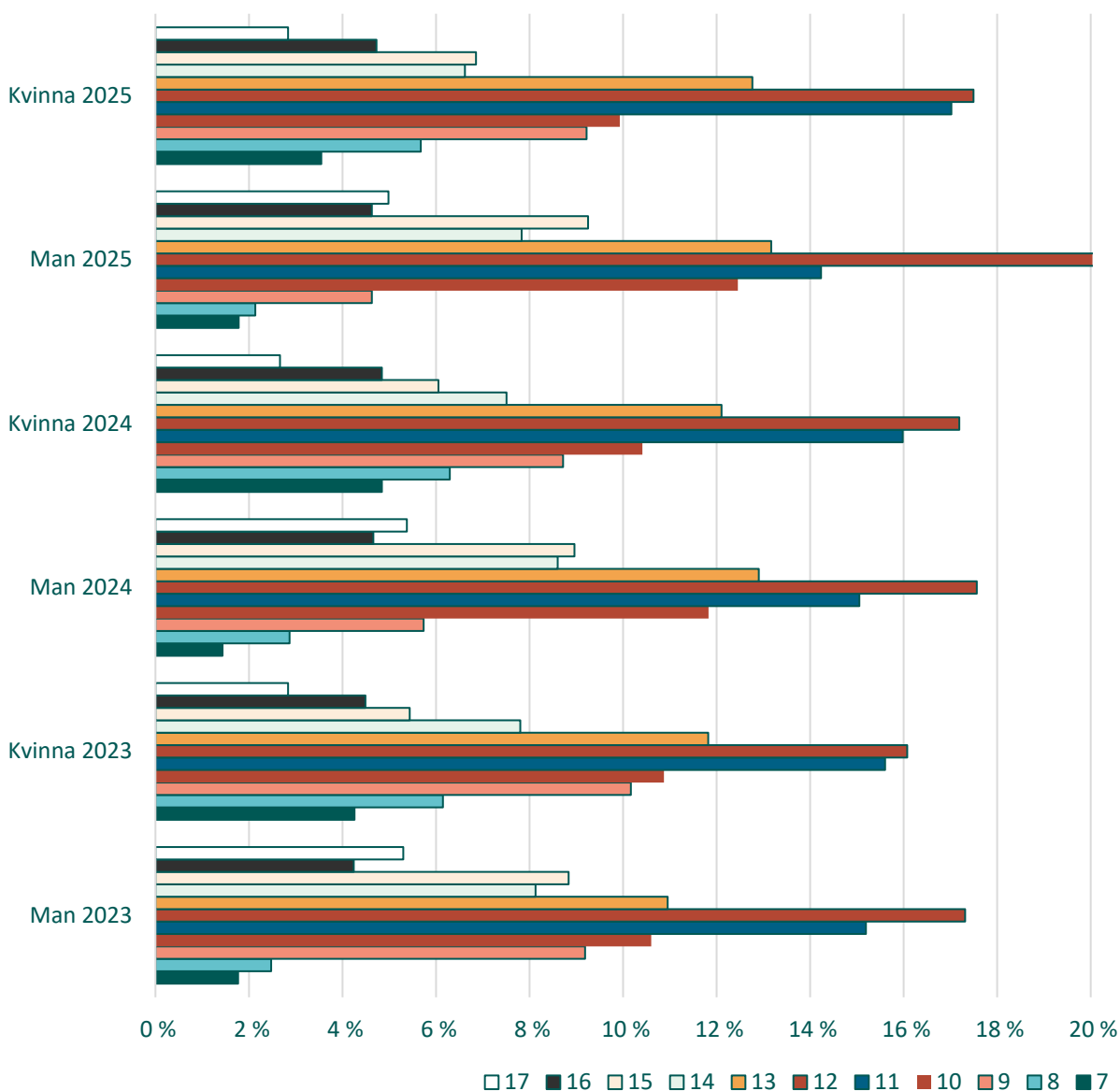


Bild 3. Placering enligt kravnivå per år (2023-2025)

Likalönsindexet anger graden av lönejämställdhet mellan könen. Gradens av lönejämställdhet mellan könen är ett mått som beskriver förhållandet mellan kvinnors och mäns genomsnittliga löner. Det visar hur nära varandra de olika könen löner är. Ett resultat under 100 % betyder att männens lön är högre än kvinnornas, och över 100 % betyder att kvinnornas lön är högre än männens. I en granskning enligt kravnivå är lönerna på Syke mycket jämna, och löneskillnaderna har jämnat ut sig på nästan alla kravnivåer sedan den förra planperioden. De små löneskillnaderna förklaras av skillnader i individuell prestation och erfarenhet (se Tabell 7).

**Tabell 4. Likalönsindex 9/2025 (statistisk etik, N < 5 rapporteras ej)**

| KN            | Man %        | Genomsn. lön    | Kvinna %     | Genomsn. lön 3  | Genomsn. lön 2  | Index       |
|---------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|-----------------|-------------|
| 5             | *            | *               | *            | *               | *               | *           |
| 6             | *            | *               | *            | *               | *               | *           |
| 7             | 2 %          | 3 321,46        | 4 %          | 3 313,88        | 3 315,60        | 100 %       |
| 8             | 2 %          | 3 679,24        | 6 %          | 3 574,92        | 3 591,75        | 97 %        |
| 9             | 4 %          | 3 690,52        | 7 %          | 3 777,08        | 3 754,41        | 102 %       |
| 10            | 13 %         | 4 197,96        | 11 %         | 4 234,58        | 4 218,69        | 101 %       |
| 11            | 13 %         | 4 494,41        | 15 %         | 4 500,81        | 4 498,47        | 100 %       |
| 12            | 23 %         | 5 061,24        | 21 %         | 4 925,06        | 4 981,57        | 97 %        |
| 13            | 14 %         | 5 395,44        | 13 %         | 5 382,75        | 5 388,03        | 100 %       |
| 14            | 8 %          | 5 921,18        | 7 %          | 5 865,83        | 5 889,25        | 99 %        |
| 15            | 9 %          | 6 277,78        | 7 %          | 6 202,12        | 6 236,38        | 99 %        |
| 16            | 6 %          | 6 726,99        | 4 %          | 6 724,97        | 6 725,89        | 100 %       |
| 17            | 5 %          | 7 134,29        | 3 %          | 7 006,49        | 7 070,39        | 98 %        |
| 18            | *            | *               | *            | *               | *               | *           |
| 19            | *            | *               | *            | *               | *               | *           |
| <b>Totalt</b> | <b>100 %</b> | <b>5 182,08</b> | <b>100 %</b> | <b>4 921,54</b> | <b>5 024,39</b> | <b>95 %</b> |

**Tabell 5. Lönejämställdhet per personalundergrupp**

| Personalundergrupp  | Man             | Kvinna          | Totalt          | Index       |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
| Sakkunniga          | 5 302,95        | 5 035,53        | 5 150,62        | 95 %        |
| Laboratoriepersonal | 3 993,13        | 3 595,31        | 3 723,64        | 90 %        |
| Tjänstemän          | 3 518,16        | 3 764,91        | 3 715,56        | 107 %       |
| Forskare            | 5 059,63        | 4 898,81        | 4 965,06        | 97 %        |
| Chefer och ledning  | 7 057,61        | 6 742,15        | 6 861,95        | 96 %        |
| <b>Totalt</b>       | <b>5 272,24</b> | <b>4 984,24</b> | <b>5 098,12</b> | <b>95 %</b> |

Vid en granskning av lönejämställdheten per personalundergrupp eller åldersgrupp är skillnaderna naturligtvis större. När det gäller laboratoriepersonal visar statistiken särskilt att en större andel män är anställda i laboratorieuppgifter på sakkunnignivå (kemist/laboratorieingenjör). I åldersgrupperna utmärker sig särskilt löneskillnaden bland 55–59-åringar. Lönegapet i denna grupp förklaras av att kvinnor oftare än män arbetar inom laboratorie- och tjänstemannauppgifter.

Jämfört med tidigare år har personalfördelningen enligt kön på olika prestationsnivåer vid Syke jämnats ut. Trots detta är männens personliga lönedel fortfarande i genomsnitt 0,6 % högre: kvinnors genomsnittliga prestationsnivåprocent är 24,05 %, medan männens är 24,65 %.

**Tabell 6. Lönejämställdhet enligt åldersgrupp**

| Åldersgrupp   | Man             | Kvinna          | Totalt          | Index       |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
| 25–29         | 4 262,17        | 3 857,16        | 3 940,95        | 90 %        |
| 30–34         | 4 240,99        | 4 132,02        | 4 182,87        | 97 %        |
| 35–39         | 4 530,57        | 4 498,65        | 4 510,22        | 99 %        |
| 40–44         | 5 033,95        | 4 828,16        | 4 897,33        | 96 %        |
| 45–49         | 5 406,02        | 5 389,87        | 5 395,31        | 100 %       |
| 50–54         | 5 640,71        | 5 666,56        | 5 655,56        | 100 %       |
| 55–59         | 5 904,60        | 4 989,71        | 5 403,59        | 85 %        |
| 60–64         | 5 744,91        | 5 451,37        | 5 574,97        | 95 %        |
| över 65       | 6 105,75        | 6 249,95        | 6 145,81        | 102 %       |
| <b>Totalt</b> | <b>5 272,24</b> | <b>4 984,24</b> | <b>5 098,12</b> | <b>95 %</b> |

**Tabell 7. Lönejämställdhet enligt prestationsnivå**

| Prestationsnivå | Man        | Män %        | Kvinna     | Kvinnor %    | Totalt     |
|-----------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| i euro          | 4          | 1 %          | 10         | 2 %          | <b>14</b>  |
| 5               | *          | *            |            | *            | *          |
| 6               | 57         | 21 %         | 97         | 23 %         | <b>154</b> |
| 7               | 103        | 38 %         | 170        | 41 %         | <b>273</b> |
| 8               | 88         | 33 %         | 110        | 27 %         | <b>198</b> |
| 9               | 16         | 6 %          | 25         | 6 %          | <b>41</b>  |
| 10              | *          | *            | *          | *            | *          |
| <b>Totalt</b>   | <b>270</b> | <b>100 %</b> | <b>414</b> | <b>100 %</b> | <b>684</b> |

### 3.3 Resultat från PersonalBaro-enkäten 2025

Statens gemensamma personalenkät, PersonalBaro, förnyades 2024 och togs i bruk inom staten 2025. Som ett resultat av förnyelsen gick jämförelsedata i anslutning till den tidigare VMBaro-enkäten förlorade, eftersom enkätens innehåll och viktningar ändrades i samband med förnyelsen. PersonalBaro innehåller inga separata frågeavsnitt om jämställdhet och likabehandling, men materialet kan användas för att lyfta fram teman som kan utvecklas för att främja även jämställdhet och likabehandling i arbetsgemenskapen. Enkäten genomfördes vid Syke hösten 2025 (svarsfrekvens 84 %). I bakgrundsuppgifterna till enkäten efterfrågades bland annat respondentens kön med svarsalternativen kvinna, man, vill inte säga. I bilaga 3 sammanfattas resultaten från enkäten i fråga om faktorer som påverkar jämställdheten och likabehandlingen.

Baserat på PersonalBaro ligger nöjdheten med ersättningen (inkl. lön) på nivån Kräver uppföljning (2,68 på skalan 1–4). Enligt enkäten är förhållandet mellan lönen och kraven i arbetet på en god nivå (3,02), medan beaktandet av arbetsprestationen vid löneutvecklingen är på en betydligt lägre nivå (2,4), liksom uppfattningen om lönerättvisan (2,68). Kvinnor är något mer missnöjda med lönen och särskilt med lönerättvisan än män (kvinnor 2,58 och män 2,68). Särskilt missnöjda med löneutvecklingen baserad på arbetsinsatsen var 55–64-åringarna (2,10). Även i tidigare års enkäter har lönerna fått de mest kritiska bedömningarna, särskilt vad gäller rättvisa och belöning.

Enligt PersonalBaro känner Syke-anställda sig uppskattade i arbetsgemenskapen (3,35). Det känns tryggt att dela tankar och idéer i arbetsgemenskapen (3,52) och SYKE-anställda känner också att de kan vara sig själva i arbetsgemenskapen (3,56). Chefsarbetet fick mycket höga betyg, och personalen känner att de

behandlas rättvist av sin närmaste chef (3,7). Balansen mellan arbete och fritid var också på en bra nivå (3,15). Personer som inte ville avslöja sitt kön gav de mest kritiska svaren på de ovan nämnda temana. Kvinnor var också något mer kritiska än män i sina svar.

Av respondenterna uppgav 6 % att de hade upplevt osakligt bemötande eller trakasserier i sitt arbete under de senaste 12 månaderna. I 94 % av fallen hade det osakliga bemötandet eller trakasserier ägt rum inom Syke. Baserat på svaren har 38 % av dem som upplevt trakasserier eller osakligt bemötande inte berättat om det för sin arbetsgivare.

Varje Syke-anställd har lika möjligheter att utveckla sin kompetens och yrkesskicklighet samt avancera i sin karriär. Ett mål- och utvecklingssamtal hålls årligen med alla anställda, och de överenskomna målen och kompetensutvecklingsplanerna följs upp regelbundet under året. Systemet som används i mål- och utvecklingssamtalen stöder att målen fastställs och följs upp på samma sätt för alla anställda. Enligt PersonalBaro upplever Syke-anställda att de får använda sin kompetens i sitt arbete (3,52). De anställda är dock mer kritiskt inställda till organisationens förmåga att aktivt främja förnyelsen av personalens kompetens (2,77). Personer över 65 år bedömde denna del mer positivt (3,13), medan resultatet i alla andra åldersgrupper var lägre än 3. Respondenter som inte ville avslöja sitt kön bedömde denna del mest kritiskt (2,50).

### 3.4 Enkät om jämställdhet och likabehandling riktad till personalen

Den 10–19 juni 2025 genomförde Sykes arbetsgrupp för jämställdhet och likabehandling en enkät för att samla in personalens åsikter om kritiska teman och metoder som är väsentliga för jämställdhetsarbetet. Undersökningen genererade 209 svar (svarsfrekvens ca 29,44 % av Sykes personal). Svar mottogs från alla ålders-, köns- och personalgrupper. Även när det gäller språkgrupper och anställningens längd motsvarar svaren hela Syke på ett bra eller till och med utmärkt sätt.

Inledningsvis identifierade respondenterna **viktiga teman** inom vilka jämställdheten i nuläget borde främjas starkare på Syke. De mest kritiska temana var språk, balans mellan arbete och privatliv, jämställdhet mellan könen, ålder och olika ansvarsområden. Språket identifierades som en faktor som orsakar ojämlikhet, helt enkelt för att det arbetsspråk som används utesluter alla som inte förstår det. Att förena arbete och privatliv upplevdes som mer utmanande på grund av den ökade andelen arbete som utförs på plats på arbetsplatsen. Dessutom kritiserades familjeledighetsarrangemangen. När det gäller jämställdhet mellan könen framträdde erfarenheter av att mäns arbetsinsats värderas högre än kvinnors, förvirring orsakad av betoningen på mångfald och av jämställdhetsarbetet, eller frågan om åtgärdernas tydlighet och nödvändighet på arbetsplatsen. Särskilt unga Syke-anställda uppgav att de möter förminskande kommentarer och kommentarer om oerfarenhet på grund av sin ålder. De behandlas ibland som en tillfällig del av arbetsgemenskapen. När det gäller de olika uppgiftsområdena upprepades uppfattningen att Sykes identitet bygger på forskning på ett sätt som skapar erfarenheter av utanförskap och marginalisering för dem som inte bedriver forskning. Svaren påminde också om att ledarskap alltid innebär ledarskap i förhållande till vissa personalgrupper.

Respondenterna ombads också bedöma de frågor eller **förfaranden** där de ansåg att det fanns störst behov av jämställdhets- och likabehandlingsinsatser. I svaren framträdde särskilt fyra förfaranden där jämställdheten bör främjas starkare vid Syke än i nuläget: att göra anställningsförhållandet permanent särskilt bland SYKE-anställda under 40 år, karriärutveckling eller utveckling av arbetsuppgifter till exempel genom att göra karriärvägar mer synliga och utveckla det bristfälliga stödet för karriärutveckling, utveckla lönepraxis som återspeglar arbetets kravnivå och den anställdas engagemang i uppgifterna samt ledarskap och chefsarbete som anknyter till varje identifierat kritiskt tema. Rapporten från enkäten om jämställdhet och likabehandling kan läsas i sin helhet [här](#).

## 4 Prioriteringar och åtgärder för att främja jämställdhet och likabehandling samt ansvar och uppföljning 2026–2028

Det mångsidiga och aktuella materialet visar att Sykes utmaningar i att uppnå jämställdhet och likabehandling särskilt kristalliseras i växelverkan, lön och mångfald på olika nivåer och i olika uppgifter i organisationen. Dessa utmaningar har formulerats i tre prioriteringar i anslutning till jämställdhet och likabehandling för 2026–2028.



Bild 4. Prioriteringar och åtgärder för 2026–2028

Främjandet av dessa prioriteringar förutsätter en långsiktig plan där ett antal åtgärder som stöder varandra och går i samma riktning föreslås som lösningar på de viktigaste utmaningarna i anslutning till jämställdhet och likabehandling. En grov tidtabell för genomförandet av konkreta åtgärder har fastställts i planen. Dessutom har varje åtgärd en ansvarig aktör med befogenhet att genomföra åtgärden. Arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling följer upp och främjar aktivt genomförandet av åtgärderna i planen som en del av gruppens arbete. Ett viktigt verktyg i uppföljningen är enkäten om jämställdhet och likabehandling riktad till personalen, vilken upprepas vartannat år. Andra indikatorer som utnyttjas i uppföljningen beskrivs som en del av åtgärderna för varje prioritering i underavsnitten 4.1–4.3.

### 4.1 Växelverkan som stärker delaktigheten och transparensen

Växelverkan som stärker delaktigheten och transparensen är planens första prioritering. Den har specificerats med tre underteman: främjande av flerspråkighet och tillgänglighet, stärkande av kommunikationen i en sektorsövergripande arbetsgemenskap samt främjande av öppenhet i beslutsfattandet. Vårt mål är att främja flerspråkighet vid Syke, så att alla kan känna sig delaktiga i dagliga interaktionssituationer såväl som i olika tillställningar och evenemang i arbetsgemenskapen. Förutom att

stärka flerspråkigheten bör vi förbättra tillgängligheten, klarspråkigheten och begripligheten för olika kommunikationsmaterial. Genom att öka öppenheten i beslutsfattandet stöder vi bildandet av en gemensam förståelse för beslutsfattandets grunder och upplevelsen av jämlikhet när beslutsprocesser genomförs på ett enhetligt sätt i organisationen, samtidigt som vi främjar en öppnare diskussionskultur, vilket stärker känslan av psykologisk trygghet i arbetsgemenskapen.

Den valda prioriteringen syftar till att svara på de erfarenheter av utanförskap och orättvisa som uttryckts av personalen. Genom de valda åtgärderna strävar vi efter att förbättra öppenheten, tillgängligheten och sakkunnigarbetets synlighet. Även om de identifierade problemen inte kan elimineras helt, kan Sykes praxis för ledning, växelverkan och kommunikation vidareutvecklas genom åtgärderna. En närmare beskrivning av åtgärderna finns i Tabell 8.

**Tabell 8. Åtgärder för att främja växelverkan som stärker delaktigheten och transparensen**

| De viktigaste åtgärderna                                                                                                                                                            | Tidsspänn | Ansvarig(a)                                                                      | Uppföljning                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Flerspråkighet och tillgänglighet</b>                                                                                                                                            |           |                                                                                  |                                         |
| Vi satsar på att förbättra tillgängligheten och klarspråket i SykeIntras innehåll                                                                                                   | 2026–2028 | Allt kommunikationsinnehåll produceras med stöd av Sykes kommunikations-tjänster | Anvisningar för kommunikation           |
| Vi inkluderar ett avsnitt om flerspråkighet i vår arbetsgemenskap i Sykes introduktion: Introduktion för chefer och introduktion för nya anställda (språkutbildning FI/EN)          | 2026      | HR-teamet                                                                        | HR-teamets årsplan                      |
| Stärkande av och kommunikation om verksamheten i Sykes International Community-nätverk                                                                                              | 2026–2028 | Nätverksadministratörer, kommunikationstjänsterna                                | Kontinuerlig verksamhet                 |
| Vi fortsätter att utveckla flerspråkighetsförfaranden och experimentera med nya arbetssätt                                                                                          | 2026–2028 | Kommunikationstjänsterna, arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling      | Kontinuerlig verksamhet                 |
| <b>Kommunikation i en sektorsövergripande arbetsgemenskap</b>                                                                                                                       |           |                                                                                  |                                         |
| Utöver forskningsnyheter delar vi även nyheter från myndigheter, experter och stödtjänster i personalinformationen och på intranätet                                                | 2026–2028 | Kommunikationstjänsterna, cheferna                                               | Planeringsmöten för personalinformation |
| <b>Öppenhet i beslutsfattandet</b>                                                                                                                                                  |           |                                                                                  |                                         |
| Vi fortsätter att involvera vår personal i planeringen av Sykes verksamhet                                                                                                          | 2026–2028 | Ledningen                                                                        | Kontinuerlig verksamhet                 |
| Vi säkerställer att de allmänna kriterierna för administrativa beslut (t.ex. tillsättning av fasta tjänster) (hur reglerna kan tillämpas vid beslutsfattande) är öppet tillgängliga | 2026–2028 | Ledningen och cheferna, Förvaltningstjänsterna                                   | Kontinuerlig verksamhet                 |
| Vi uppmuntrar chefer att diskutera administrativa lösningar med alla som direkt påverkas av dem                                                                                     | 2026–2028 | Ledningen och cheferna, Förvaltningstjänsterna                                   | Kontinuerlig verksamhet                 |

## 4.2 Stärkande av jämställdheten i fråga om löner och möjligheter

Den andra prioriteringen i planen är att främja jämställdhet i fråga om löner och möjligheter. Alla Sykeanställda ska ha rättvisa och lika möjligheter att utvecklas i sitt arbete. Den valda prioriteringen syftar till att svara på de problem som identifierats inom stödet för karriärutveckling och lönepraxis. Vårt mål är att stärka tydligheten och transparensen i lönekriterierna samt säkerställa att de implementeras i det förnyade lönesystemet. Dessutom är vårt mål under planperioden att förtydliga Sykes karriärlandskap och de förfaranden som redan finns tillgängliga för att stöda karriärutveckling.

**Tabell 9. Åtgärder för att stärka jämställdheten i fråga om löner och möjligheter**

| De viktigaste åtgärderna                                                                                                                | Tidsspann | Ansvarig(a)                                     | Uppföljning                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Lönejämsställdhet</b>                                                                                                                |           |                                                 |                                                                    |
| Vi slutför reformen av lönesystemet                                                                                                     | 2026–2027 | Ledningen och Förvaltningstjänsterna, HR-teamet | Kontinuerlig verksamhet i utvecklingsgruppen för lönesystemet 2026 |
| Vi publicerar årlig lönestatistik som granskar lönegapet mellan könen och löneutvecklingen jämfört med tidigare år                      | Årligen   | HR-teamet                                       | Årlig statistiköversikt                                            |
| Vi ordnar årlig utbildning om lönesystemet för hela personalen                                                                          | Årligen   | HR-teamet                                       | HR-teamets årsplan                                                 |
| Introduktionsplanen för nya anställda innehåller information om lönesystemet. Introduktionen av nya chefer till lönesystemet fortsätter | 2026      | HR-teamet                                       | HR-teamets årsplan                                                 |
| Vi inför ett dynamiskt HR-rapporteringsverktyg för chefer, som vägleder cheferna att följa upp lönestrukturen för personalen            | 2026–2027 | HR-teamet, cheferna                             | Kontinuerlig verksamhet, HR-besök hos ledningsgruppen              |
| <b>Rekrytering</b>                                                                                                                      |           |                                                 |                                                                    |
| Vi fortsätter att genomföra anonyma rekryteringar i alla rekryteringar där det är lämpligt                                              | 2026      | HR-teamet, cheferna                             | Kontinuerlig verksamhet under året                                 |
| Vi lägger till ett avsnitt i rekryteringskommunikationen där vi berättar om Sykes familjevänliga förfaranden                            | 2026      | HR-teamet, cheferna                             | Kontinuerlig verksamhet under året                                 |
| <b>Förtydligande av karriärlandskapen och stöd för utveckling</b>                                                                       |           |                                                 |                                                                    |
| Förtydligande av karriärlandskapen och stärkande av stödet för utveckling som en del av utvecklingen av kompetensledningen              | 2026–2028 | Kompetensutvecklingen, ledningen och cheferna   | Kontinuerlig verksamhet                                            |
| Bättre utnyttjande av mål- och utvecklings-samtalen som stöd för karriärplaneringen                                                     | 2026–2028 | Kompetensutvecklingen, ledningen och cheferna   | Kontinuerlig verksamhet                                            |
| Försök med ansökningsrunda inom nätverket för utvecklingschefer som stöd för öppnandet av projektförberedelseprocessen <sup>1</sup>     | 2026–2027 | Forskningskoordinators, utvecklingscheferna     | Utvecklingschefernas utvärdering efter ett års försök              |

<sup>1</sup> Detta försök syftar till att utnyttja utvecklingschefernas samarbetsnätverk för att öppna upp större projektförberedelser för potentiella nya deltagare.

## 4.3 Främjande av en mångformig arbetskultur som stöder välbefinnande

Den tredje prioriteringen i planen är att främja en mångformig arbetskultur som stöder välbefinnande. Med åtgärderna i prioriteringen strävar vi efter att bättre stöda balansen mellan arbete och privatliv samt möjliggöra flexibilitet och lösningar anpassade för olika livssituationer. Åtgärderna för att främja mångfald återspeglar och förverkligar Sykes värderingar: rättvisa, ansvar och gemenskap. Det är avgörande att öka och upprätthålla vår personals medvetenhet om mångfald och olika uppfattningar om familj samt stärka och främja olika könstillhörigheters, könsidentiteters och sexuella minoriteters ställning som en del av vår gemenskap. Vi strävar också efter att utveckla den kunskapsbaserade ledningen av mångfald och jämställdhet samt uppdatera förfarandena för en trygg arbetsplats.

**Tabell 10. Åtgärder för att främja en mångformig kultur som stöder välbefinnande**

| De viktigaste åtgärderna                                                                                                                                                             | Tidsspann | Ansvarig(a)                                                  | Uppföljning                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Balans mellan arbete och privatliv</b>                                                                                                                                            |           |                                                              |                                                                               |
| Vi breddar Sykes diskussionskultur kring balansen mellan arbete och privatliv genom att uppdatera förfarandena och anvisningarna relaterade till olika livssituationer på intranätet | 2026      | HR-teamet, kommunikationstjänsterna                          | HR-teamets årsplan, möten i arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling |
| Vi uppmuntrar pappor att ta ut föräldraledighet, vi stöder också icke-biologiska föräldrars/ partners möjlighet att ta ut familjeledighet med olika lösningar                        | 2026–2028 | Cheferna, HR-teamet                                          | Kommunikation i enlighet med HR-teamets årsplan                               |
| Vi utarbetar anvisningar till chefer om hur man håller kontakten med en anställd under föräldraledighet                                                                              | 2027      | HR-teamet, arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling | Kommunikation i enlighet med HR-teamets årsplan, chefsforum                   |
| Vi deltar i Barn med på Jobbet-dagen                                                                                                                                                 | Årligen   | Evenemangsarrangörerna                                       | Genomförs årligen i november, återkopplingsenkät i december                   |
| <b>Icke-diskriminering och uppskattning av mångfald</b>                                                                                                                              |           |                                                              |                                                                               |
| Vi genomför en jämställdhets- och likabehandlingsenkät vart fjärde år för hela personalen                                                                                            | 2029      | Arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling            | Möten i arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling                     |

| De viktigaste åtgärderna                                                                                                                                                                                                                               | Tidsspann | Ansvarig(a)                                       | Uppföljning                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Vi ordnar jämställdhets- och likabehandlingskaffe för vår personal med varierande teman. Syftet med kaffet är bl.a. att öka förståelsen för och kunskapen om jämställdhet och likabehandling samt möjliggöra en gemensam diskussion kring dessa teman. | Årligen   | Arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling | Möten i arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling |
| Vi organiserar en Pride-lunch/-picknick i juni                                                                                                                                                                                                         | Årligen   | Arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling | Möten i arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling |
| Vi fortsätter med veteranprogrammet och uppmuntrar personalen att delta i mentorskap                                                                                                                                                                   | 2026      | Förvaltningstjänsterna, kompetensutvecklingen     | Kontinuerlig verksamhet                                   |
| <b>Förfaranden och anvisningar som stärker välbefinnandet</b>                                                                                                                                                                                          |           |                                                   |                                                           |
| Vi uppdaterar Sykes anvisningar om trakasserier och förtydligar våra åtgärder vid misstänkta fall                                                                                                                                                      | 2026      | Personalchefen, arbetshälsoexperten               | HR-teamets årsplan                                        |
| Vi inför etikett för olika kommunikationskanaler                                                                                                                                                                                                       | 2026      | Kommunikationstjänsterna, hela personalen         | Kontinuerlig verksamhet                                   |
| Vi ordnar regelbundet utbildning i tidigt ingripande för chefer och personal, som ger anvisningar för hantering av situationer med osakligt bemötande                                                                                                  | Årligen   | Arbetshälsoexperten, personalchefen               | HR-teamets årsplan                                        |



## Bilaga 1. Uppföljningstabeller 2023–2025

**Tabell L1.1. Ökad medvetenhet om jämställdhet och likabehandling**

Kampanjer/temaveckor/eventemang. Vi rapporterar konkreta åtgärder! Vi kommunicerar om det vi gör synligt, externt och internt.

| Mål                                                                             | Åtgärder                                                                                                                                     | Ansvarig                                                                                                  | Tidtabell och utfall                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ökad medvetenhet om och förståelse för jämställdhets- och likabehandlingsfrågor | Inkluderas i chefsutbildningen/introduktionen (särskilt beaktande av tidsbunden personal, löner, stöd för kompetensutveckling)               | Förvaltningstjänsterna/<br>Arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling                              | Delvis realiserat under 2023–2025                                                                      |
|                                                                                 | eOppivas mångfaldskurs för alla                                                                                                              | Kommunikationstjänsterna/<br>Förvaltningstjänsterna/<br>Arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling | Delvis realiserat under 2023–2025                                                                      |
|                                                                                 | Ledda diskussionsevenemang enligt tema för personalen.                                                                                       | Arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling                                                         | Realiserat 2025<br>(kaffe med arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling)                       |
| Pride-vecka/-månad                                                              | Temat jämställdhet lyfts i kommunikationskanaler, visualisering                                                                              | Kommunikationstjänsterna/<br>Förvaltningstjänsterna/HR                                                    | Realiserat 2024: kommunikations-<br>höjdpunkter, 2025 Sykes<br>Pridelunch/-picknick och<br>blogginlägg |
| Familjevänlig arbetsplats                                                       | Delning av föräldraledighet uppmuntras och vi söker sätt att stöda projektcheferna i omfördelningen av arbete                                | Förvaltningstjänsterna                                                                                    | Delvis realiserat under 2023–2025                                                                      |
|                                                                                 | Vi deltar i Barn med på jobbet-dagen vid alla verksamhetsställen. Vi kommunicerar att du också kan ta med något annat barn än ditt eget barn | Kommunikationstjänsterna/<br>assistenterna                                                                | Realiserat årligen i november 2023–2025                                                                |
| Förebyggande av osakligt bemötande och trakasserier                             | Temat lyfts genom nyhetsbevakning, vi påminner om anvisningarna                                                                              | Förvaltningstjänsterna                                                                                    | Delvis realiserat under 2023–2025                                                                      |

**Tabell L1.2. Rättvis avlöning**

| Ämne                                                                      | Mål                                                                                                                 | Åtgärder                                                                                                        | Ansvarig                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utveckling av lönesystemet och förbättring av lönesystemets begriplighet. | Uppgiftsstrukturer /karriärvägsmodeller synliga via referensbeskrivningarna som en del av reformen av lönesystemet. | Förvaltningstjänsterna/HR, Personalchefen /ARVI-gruppen (utvecklingsgruppen för lönesystemet)                   | Utvecklingen av lönesystemet har främjats under 2024–2025.<br><br>Syke har 2025 förberett förhandlingarna om det nya lönesystemet och kommunicerat processen till personalen |
|                                                                           | Utveckling av lönesättningen för chefsuppgifter                                                                     | Förvaltningstjänsterna/HR, Personalchefen /ARVI-gruppen (utvecklingsgruppen för lönesystemet)                   | Utvecklingen av lönesystemet har främjats under 2024–2025.<br><br>Syke har 2025 förberett förhandlingarna om det nya lönesystemet och kommunicerat processen till personalen |
|                                                                           | Ökning av chefernas och personalens medvetenhet om lönerna genom utbildning                                         | Förvaltningstjänsterna/HR, Personalchefen /ARVI-gruppen (utvecklingsgruppen för lönesystemet)                   | Utvecklingen av lönesystemet har främjats under 2024–2025.<br><br>Syke har 2025 förberett förhandlingarna om det nya lönesystemet och kommunicerat processen till personalen |
|                                                                           | Utveckling av avlöningen som helhet genom att öka transparensen och öppenheten.                                     | Användning av olika lönedelar, bl.a. grupparvoden, personalförmåner. Information till personalen om lönefrågor. | Förvaltningstjänsterna/HR, Personalchefen, Kommunikationstjänsterna<br>Åtgärden har inte främjats                                                                            |

**Tabell L1.3. Rekrytering och introduktion**

| Mål                                            | Åtgärder                                                                                                                | Ansvarig                                                             | Tidtabell och utfall                                                                |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Pilotprojekt för anonym rekrytering            | Anonym rekrytering testas i det förnyade systemet Valtiolle.fi                                                          | Förvaltningstjänsterna/HR<br>Rekryteringsexperten<br>/personalchefen | Anonym rekrytering har gjorts till en del av Sykes rekryteringspraxis för 2024–2025 |
| Standardisering av den allmänna introduktionen | Uppdatering av blanketten för introduktionsplan                                                                         | Förvaltningstjänsterna/assistenterna<br>Förvaltningstjänsterna/HR    | Har realiserats 2024                                                                |
|                                                | Allmänt induktionsmaterial                                                                                              | Förvaltningstjänsterna/assistenterna<br>Förvaltningstjänsterna/HR    | Har realiserats 2024                                                                |
|                                                | Utnyttjande av statens introduktionsprogram                                                                             | Förvaltningstjänsterna/assistenterna<br>Förvaltningstjänsterna/HR    | Har realiserats 2024                                                                |
|                                                | Mångfaldsutbildningen utökas bl.a. genom att inkludera eOppivas kurs i introduktionen för alla anställda vid Syke       | Förvaltningstjänsterna/assistenterna<br>Förvaltningstjänsterna/HR    | Har realiserats 2024                                                                |
|                                                | Introduktionsmaterialet uppdateras och kompletteras med innehåll från arbetsgruppen för jämställdhet och likabehandling | Förvaltningstjänsterna/assistenterna<br>Förvaltningstjänsterna/HR    | Har realiserats 2025                                                                |
|                                                | Info för nya Syke-anställda hålls 3–4 gånger/år under ledning av generaldirektören och forskningsdirektören             | Förvaltningstjänsterna/assistenterna<br>Förvaltningstjänsterna/HR    | Kontinuerlig verksamhet från 2025 och framåt                                        |

**Tabell L1.4. Kompetensutveckling och avancemang i karriären**

| Mål                                                                           | Åtgärder                                   | Ansvarig                                                 | Tidtabell och utfall                      |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Mål för alla antecknas i mål- och utvecklingssamtalet samt i systemet Osaava. | Anvisningar för mål- och utvecklingssamtal | Cheferna,<br>Förvaltningstjänsterna<br>utvecklingschefen | Kontinuerlig verksamhet 2023–2025         |
|                                                                               | Utbildning i utvecklingssamtal för chefer  | Cheferna,<br>Förvaltningstjänsterna<br>utvecklingschefen | Kontinuerlig verksamhet 2023–2025         |
| Planering av överföring av äldre personers kompetens                          | Inledande av ett veteranprogram            | Förvaltningstjänsterna/HR<br>cheferna                    | Kontinuerlig verksamhet från och med 2024 |

| Mål                                  | Åtgärder                                                                                                                                                                                                                                  | Ansvarig                                                                                      | Tidtabell och utfall                                                                                      |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utveckling av karriärvägsmodellerna. | Se Fastställande av referensbeskrivningar som en del av reformen av lönesystemet. Visualisering av olika karriärvägar. Utnyttjande av mentorskap i större utsträckning bl.a. för att möjliggöra avancemang i karriären.                   | Förvaltningstjänsterna/HR, Personalchefen /ARVI-gruppen (utvecklingsgruppen för lönesystemet) | Åtgärden genomfördes inte som sådan på grund av förseningar i tidtabellen för förnyelsen av lönesystemet. |
|                                      | Som en del av mål- och utvecklingssamtalet diskuterar chefen och den underordnade karriärvägar och olika karriärmöjligheter                                                                                                               | Förvaltningstjänsterna/HR, Personalchefen /ARVI-gruppen (utvecklingsgruppen för lönesystemet) | Kontinuerlig verksamhet från 2025 och framåt                                                              |
|                                      | Vid Syke har en intern process för tillsättning av uppgifter aktiverats, där tidsbegränsade uppgifter kan erbjudas internt; tidsbegränsade uppgifter till fast anställd personal samt uppgifter som tillsätts genom förordnande till alla | Förvaltningstjänsterna/HR, Personalchefen /ARVI-gruppen (utvecklingsgruppen för lönesystemet) | Kontinuerlig verksamhet från 2025 och framåt                                                              |

## Bilaga 2. Ytterligare diagram med anknytning till personalstruktur och avlöning

Tabell L2.1. Sjukfrånvaro 2024 (dagar) enligt typ av frånvaro

| Typ av frånvaro                          | Man          | Kvinna       | Totalt       |
|------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Sjukdom (annan läkare)                   | 732          | 1 362        | 2 094        |
| Sjukdom (egen anmälan)                   | 549          | 1 234        | 1 783        |
| Sjukdom (hälsovårdare)                   | 8            | 11           | 19           |
| Sjukdom (läkare på företagshälsovården)  | 298          | 1 589        | 1 887        |
| Sjukdom mitt under partiell sjukledighet |              | 15           | 15           |
| Sjukdom, utan lön                        |              | 255          | 255          |
| <b>Totalt</b>                            | <b>1 587</b> | <b>4 466</b> | <b>6 053</b> |

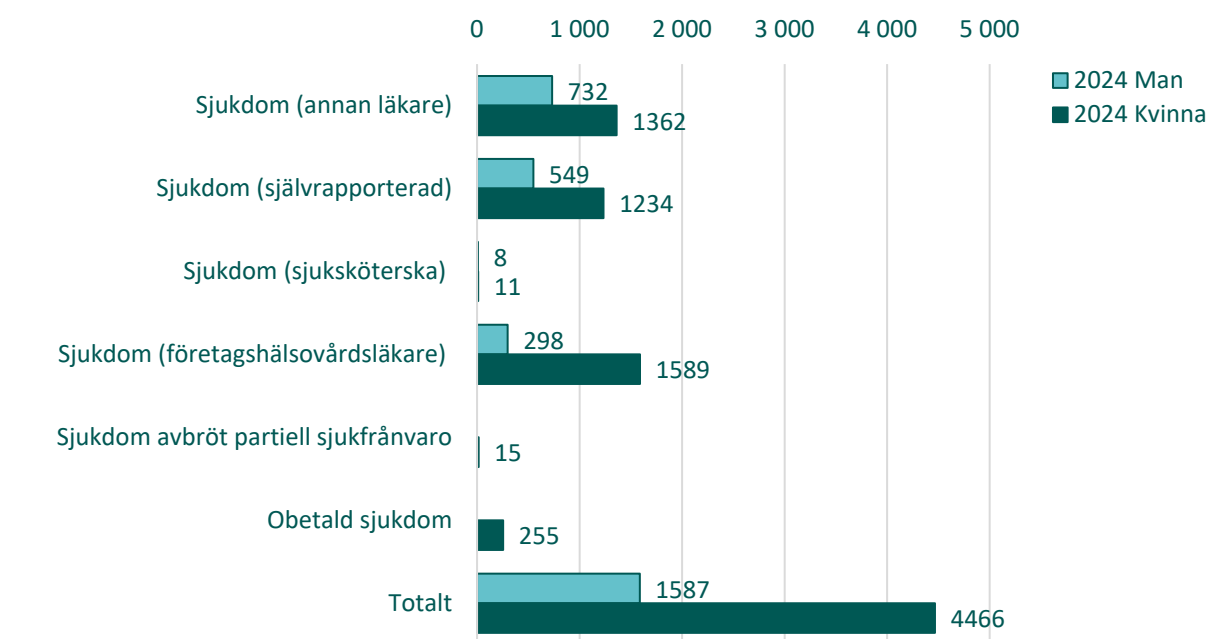


Bild L2.1. Sjukfrånvaro i kalenderdagar enligt kön 2024

**Tabell L2.2. Fördelning av familjeledighet 2024**

| Typ av frånvaro                                                            | Man          | Kvinna       | Totalt       |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Föräldraledighet för adopterat barn                                        |              | 244          | 244          |
| ANV. EJ. Faderskapsledighet utan lön (ledighet före lagstiftningsreformen) | 41           |              | 41           |
| Vårdledighet                                                               | 328          | 241          | 569          |
| Graviditetsledighet                                                        |              | 664          | 664          |
| Tillfällig vårdledighet                                                    | 95           | 257          | 352          |
| Föräldraledighet, med lön*                                                 | 288          | 569          | 857          |
| Föräldraledighet, utan lön**                                               | 822          | 2 927        | 3 749        |
| <b>Alla</b>                                                                | <b>1 574</b> | <b>4 902</b> | <b>6 476</b> |

\*Föräldraledighet, med lön (inkluderar även tidigare faderskapsledighet med lön)

\*\* Föräldraledighet, utan lön (inkluderar även tidigare faderskapsledighet utan lön)

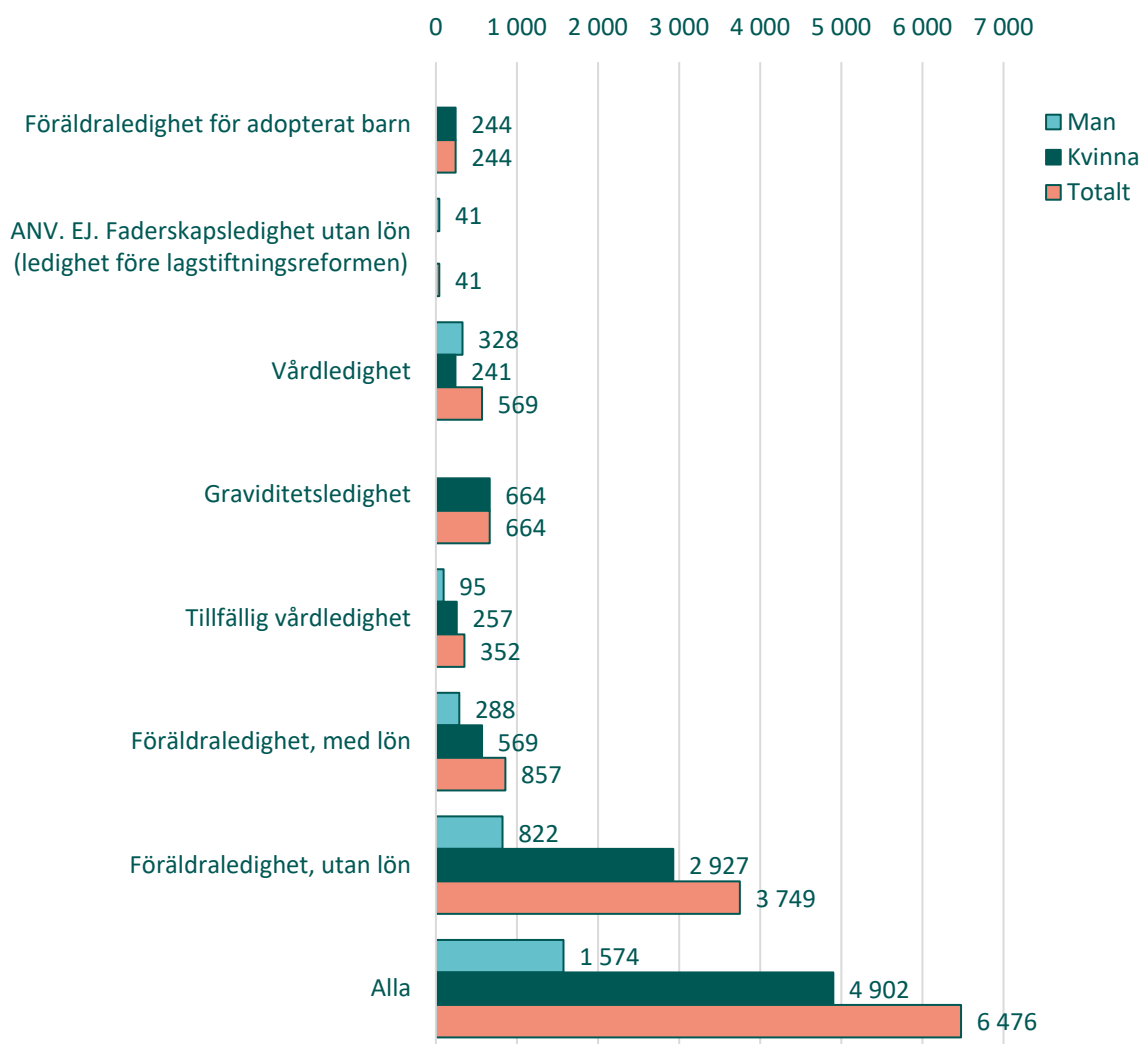


Bild L2.2. Familjeledighet i kalenderdagar 2024

### Bilaga 3. Sammanfattande tabell över frågorna i PersonalBaro och beskrivning av svarsfördelningarna

I tabellen beskriver de olika färgerna om medelvärdet är på en utmärkt nivå, om det kräver omedelbara åtgärder eller uppföljning. Dessutom visar tabellen medelvärdena för de olika respondentgrupperna:

|                |                 |                    |                 |                            |
|----------------|-----------------|--------------------|-----------------|----------------------------|
| 3,25–4,00 (++) | 2,80 - 3,24 (+) | 2,50–2,79 (+/-)    | 2,14–2,49 (-)   | 2.13 eller mindre (--)     |
| Utmärkt nivå   | God nivå        | Kräver uppföljning | Kräver åtgärder | Kräver omedelbara åtgärder |

| Utvalda avsnitt från PersonalBaro 2025                                                                  | Vill inte säga | M <sup>1</sup> | K <sup>2</sup> | 25–34 år      | 35–44 år      | 45–54 år      | 55–64 år     | 65 år eller äldre | Chefer        | Personal     | Högsta ledningen | Tb. <sup>3</sup> | Fast         | EN <sup>4</sup> | FI <sup>5</sup> | 1–2 dagar i veckan | 3–4 dagar i veckan | Dagligen     | Mer sällan    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|--------------|-------------------|---------------|--------------|------------------|------------------|--------------|-----------------|-----------------|--------------------|--------------------|--------------|---------------|
| Antal respondenter                                                                                      | 44             | 200            | 341            | 81            | 158           | 156           | 128          | 8                 | 67            | 509          | 13               | 90               | 159          |                 |                 |                    |                    |              |               |
| MJ05 Jag tror att förändringen kommer att ha en positiv inverkan på min egen situation i organisationen | 1,92<br>(--)   | 2,32<br>(-)    | 2,09<br>(--)   | 1,82<br>(--)  | 2,05<br>(--)  | 2,19<br>(-)   | 2,35<br>(-)  | 3,33<br>(++)      | 2,48<br>(-)   | 2,06<br>(--) | 3,42<br>(++)     | 1,82<br>(--)     | 2,21<br>(-)  | 2,43<br>(-)     | 2,12<br>(--)    | 2,17<br>(-)        | 2,02<br>(--)       | 2,36<br>(-)  | 2,13<br>(-)   |
| P03 Min lön ändras på grund av en förändring i arbetsinsatsen                                           | 1,88<br>(--)   | 2,43<br>(-)    | 2,44<br>(-)    | 2,61<br>(+/-) | 2,50<br>(+/-) | 2,52<br>(+/-) | 2,10<br>(--) | 2,86<br>(+)       | 2,65<br>(+/-) | 2,35<br>(-)  | 2,92<br>(+)      | 2,70<br>(+/-)    | 2,38<br>(-)  | 2,67<br>(+/-)   | 2,39<br>(-)     | 2,43<br>(-)        | 2,35<br>(-)        | 2,36<br>(-)  | 2,57<br>(+/-) |
| 04 Jag upplever att jag är värdefull i vår arbetsgemenskap                                              | 3,02<br>(+)    | 3,53<br>(++)   | 3,29<br>(++)   | 3,40<br>(++)  | 3,43<br>(++)  | 3,40<br>(++)  | 3,25<br>(++) | 3,63<br>(++)      | 3,52<br>(++)  | 3,32<br>(++) | 3,77<br>(++)     | 3,49<br>(++)     | 3,35<br>(++) | 3,52<br>(++)    | 3,35<br>(++)    | 3,36<br>(++)       | 3,36<br>(++)       | 3,33<br>(++) | 3,50<br>(++)  |
| 05 Jag kan vara mig själv i vår arbetsgemenskap                                                         | 3,20<br>(+)    | 3,68<br>(++)   | 3,53<br>(++)   | 3,55<br>(++)  | 3,55<br>(++)  | 3,57<br>(++)  | 3,60<br>(++) | 4,00<br>(++)      | 3,76<br>(++)  | 3,52<br>(++) | 4,00<br>(++)     | 3,56<br>(++)     | 3,58<br>(++) | 3,58<br>(++)    | 3,57<br>(++)    | 3,57<br>(++)       | 3,52<br>(++)       | 3,51<br>(++) | 3,73<br>(++)  |

| Utvalda avsnitt från PersonalBaro 2025                                            | Vill inte säga | M <sup>1</sup> | K <sup>2</sup> | 25–34 år     | 35–44 år      | 45–54 år     | 55–64 år     | 65 år eller äldre | Chefer        | Personal      | Högsta ledningen | Tb. <sup>3</sup> | Fast         | EN <sup>4</sup> | FI <sup>5</sup> | 1–2 dagar i veckan | 3–4 dagar i veckan | Dagligen     | Mer sällan   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|---------------|--------------|--------------|-------------------|---------------|---------------|------------------|------------------|--------------|-----------------|-----------------|--------------------|--------------------|--------------|--------------|
| 06 Jag kan påverka mitt arbete                                                    | 3,21<br>(+)    | 3,36<br>(++)   | 3,23<br>(+)    | 3,16<br>(+)  | 3,24<br>(++)  | 3,33<br>(++) | 3,31<br>(++) | 3,75<br>(++)      | 3,58<br>(++)  | 3,22<br>(+)   | 3,77<br>(++)     | 3,24<br>(+)      | 3,28<br>(++) | 3,38<br>(++)    | 3,26<br>(++)    | 3,25<br>(++)       | 3,32<br>(++)       | 3,37<br>(++) | 3,27<br>(++) |
| 08 Jag kan dra nytta av min kompetens i mitt arbete                               | 3,41<br>(++)   | 3,63<br>(++)   | 3,48<br>(++)   | 3,48<br>(++) | 3,52<br>(++)  | 3,58<br>(++) | 3,54<br>(++) | 4,00<br>(++)      | 3,63<br>(++)  | 3,50<br>(++)  | 4,00<br>(++)     | 3,56<br>(++)     | 3,53<br>(++) | 3,55<br>(++)    | 3,53<br>(++)    | 3,48<br>(++)       | 3,56<br>(++)       | 3,67<br>(++) | 3,77<br>(++) |
| 09 Min arbetsbörda är i regel rimlig                                              | 3,05<br>(+)    | 3,00<br>(+)    | 2,84<br>(+)    | 3,19<br>(+)  | 2,84<br>(+)   | 2,81<br>(+)  | 2,99<br>(+)  | 3,38<br>(++)      | 2,69<br>(+/-) | 2,94<br>(+)   | 3,00<br>(+)      | 3,21<br>(+)      | 2,86<br>(+)  | 2,98<br>(+)     | 2,91<br>(+)     | 2,94<br>(+)        | 2,85<br>(+)        | 2,90<br>(+)  | 2,97<br>(+)  |
| 10 Jag kan upprätthålla en balans mellan arbetslivet och det övriga livet         | 3,02<br>(+)    | 3,26<br>(++)   | 3,10<br>(+)    | 3,36<br>(++) | 3,06<br>(+)   | 3,09<br>(+)  | 3,28<br>(++) | 3,38<br>(++)      | 3,16<br>(+)   | 3,15<br>(+)   | 3,23<br>(+)      | 3,32<br>(++)     | 3,12<br>(+)  | 3,10<br>(+)     | 3,16<br>(+)     | 3,19<br>(+)        | 3,10<br>(+)        | 3,19<br>(+)  | 2,97<br>(+)  |
| 11 Det är tryggt att dela tankar och idéer i vår arbetsgemenskap                  | 3,16<br>(+)    | 3,66<br>(++)   | 3,49<br>(++)   | 3,61<br>(++) | 3,56<br>(++)  | 3,56<br>(++) | 3,50<br>(++) | 3,75<br>(++)      | 3,72<br>(++)  | 3,49<br>(++)  | 3,92<br>(++)     | 3,70<br>(++)     | 3,51<br>(++) | 3,65<br>(++)    | 3,52<br>(++)    | 3,51<br>(++)       | 3,57<br>(++)       | 3,42<br>(++) | 3,80<br>(++) |
| 12 Samarbetet mellan de olika arbetsgemenskaperna i vår organisation fungerar väl | 2,65<br>(+/-)  | 2,92<br>(+)    | 2,77<br>(+/-)  | 2,87<br>(+)  | 2,67<br>(+/-) | 2,88<br>(+)  | 2,89<br>(+)  | 3,00<br>(+)       | 2,91<br>(+)   | 2,78<br>(+/-) | 3,46<br>(++)     | 2,86<br>(+)      | 2,80<br>(+)  | 2,92<br>(+)     | 2,80<br>(+)     | 2,79<br>(+/-)      | 2,80<br>(+)        | 2,84<br>(+)  | 3,03<br>(+)  |
| 14 Växelverkan i vår arbetsgemenskap är respektfull                               | 3,19<br>(+)    | 3,56<br>(++)   | 3,38<br>(++)   | 3,50<br>(++) | 3,38<br>(++)  | 3,47<br>(++) | 3,40<br>(++) | 4,00<br>(++)      | 3,64<br>(++)  | 3,38<br>(++)  | 3,92<br>(++)     | 3,58<br>(++)     | 3,41<br>(++) | 3,56<br>(++)    | 3,42<br>(++)    | 3,39<br>(++)       | 3,52<br>(++)       | 3,30<br>(++) | 3,80<br>(++) |
| 21 Min chef är rättvis                                                            | 3,48<br>(++)   | 3,84<br>(++)   | 3,63<br>(++)   | 3,81<br>(++) | 3,75<br>(++)  | 3,65<br>(++) | 3,66<br>(++) | 3,88<br>(++)      | 3,79<br>(++)  | 3,68<br>(++)  | 3,92<br>(++)     | 3,86<br>(++)     | 3,69<br>(++) | 3,79<br>(++)    | 3,69<br>(++)    | 3,68<br>(++)       | 3,70<br>(++)       | 3,71<br>(++) | 3,93<br>(++) |

| Utvalda avsnitt från PersonalBaro 2025                                           | Vill inte säga | M <sup>1</sup> | K <sup>2</sup> | 25–34 år    | 35–44 år      | 45–54 år      | 55–64 år      | 65 år eller äldre | Chefer        | Personal      | Högsta ledningen | Tb. <sup>3</sup> | Fast          | EN <sup>4</sup> | FI <sup>5</sup> | 1–2 dagar i veckan | 3–4 dagar i veckan | Dagligen      | Mer sällan    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|------------------|------------------|---------------|-----------------|-----------------|--------------------|--------------------|---------------|---------------|
| 27 Verksamheten hos högsta ledningen i vår organisation är människoorienterad    | 2,43<br>(-)    | 2,94<br>(+)    | 2,87<br>(+)    | 2,79<br>(+) | 2,87<br>(+)   | 2,88<br>(+)   | 2,92<br>(+)   | 3,38<br>(++)      | 3,13<br>(+)   | 2,79<br>(+)   | 3,92<br>(++)     | 2,87<br>(+)      | 2,88<br>(+)   | 2,92<br>(+)     | 2,87<br>(+)     | 2,84<br>(+)        | 2,98<br>(+)        | 2,88<br>(+)   | 2,87<br>(+)   |
| 37 Jag upplever att personalen i vår organisation behandlas rättvist och jämlikt | 2,83<br>(+)    | 3,27<br>(++)   | 3,02<br>(+)    | 3,04<br>(+) | 3,03<br>(+)   | 3,09<br>(+)   | 3,20<br>(+)   | 3,38<br>(++)      | 3,52<br>(++)  | 3,01<br>(+)   | 3,92<br>(++)     | 3,07<br>(+)      | 3,10<br>(+)   | 3,20<br>(+)     | 3,07<br>(+)     | 3,09<br>(+)        | 3,13<br>(+)        | 2,98<br>(+)   | 3,20<br>(+)   |
| 38 Personalen i vår organisation hörs när beslut som rör dem fattas              | 2,74<br>(+/-)  | 2,99<br>(+)    | 2,86<br>(+)    | 2,96<br>(+) | 2,75<br>(+/-) | 2,88<br>(+)   | 2,98<br>(+)   | 3,50<br>(++)      | 3,26<br>(++)  | 2,81<br>(+)   | 3,85<br>(++)     | 2,85<br>(+)      | 2,88<br>(+)   | 2,78<br>(+/-)   | 2,89<br>(+)     | 2,85<br>(+)        | 3,04<br>(+)        | 2,89<br>(+)   | 2,83<br>(+)   |
| 39 Jag upplever att vår organisation belönar personalen rättvist                 | 2,28<br>(-)    | 2,80<br>(+)    | 2,67<br>(+/-)  | 2,85<br>(+) | 2,64<br>(+/-) | 2,70<br>(+/-) | 2,69<br>(+/-) | 3,00<br>(+)       | 2,74<br>(+/-) | 2,64<br>(+/-) | 3,73<br>(++)     | 2,98<br>(+)      | 2,65<br>(+/-) | 2,89<br>(+)     | 2,66<br>(+/-)   | 2,70<br>(+/-)      | 2,69<br>(+/-)      | 2,67<br>(+/-) | 2,64<br>(+/-) |

<sup>1</sup> M=Man

<sup>2</sup> K=Kvinna

<sup>3</sup> Tb.=Tidsbunden

<sup>4</sup> EN=Engelska

<sup>5</sup> FI=Finska