



Riittääkö työvoima ja mikä on strategisen työkykyjohtamisen tilanne kunnissa ja hyvinvointialueilla?



Tammikuu 2026

Kyselyjen taustaa

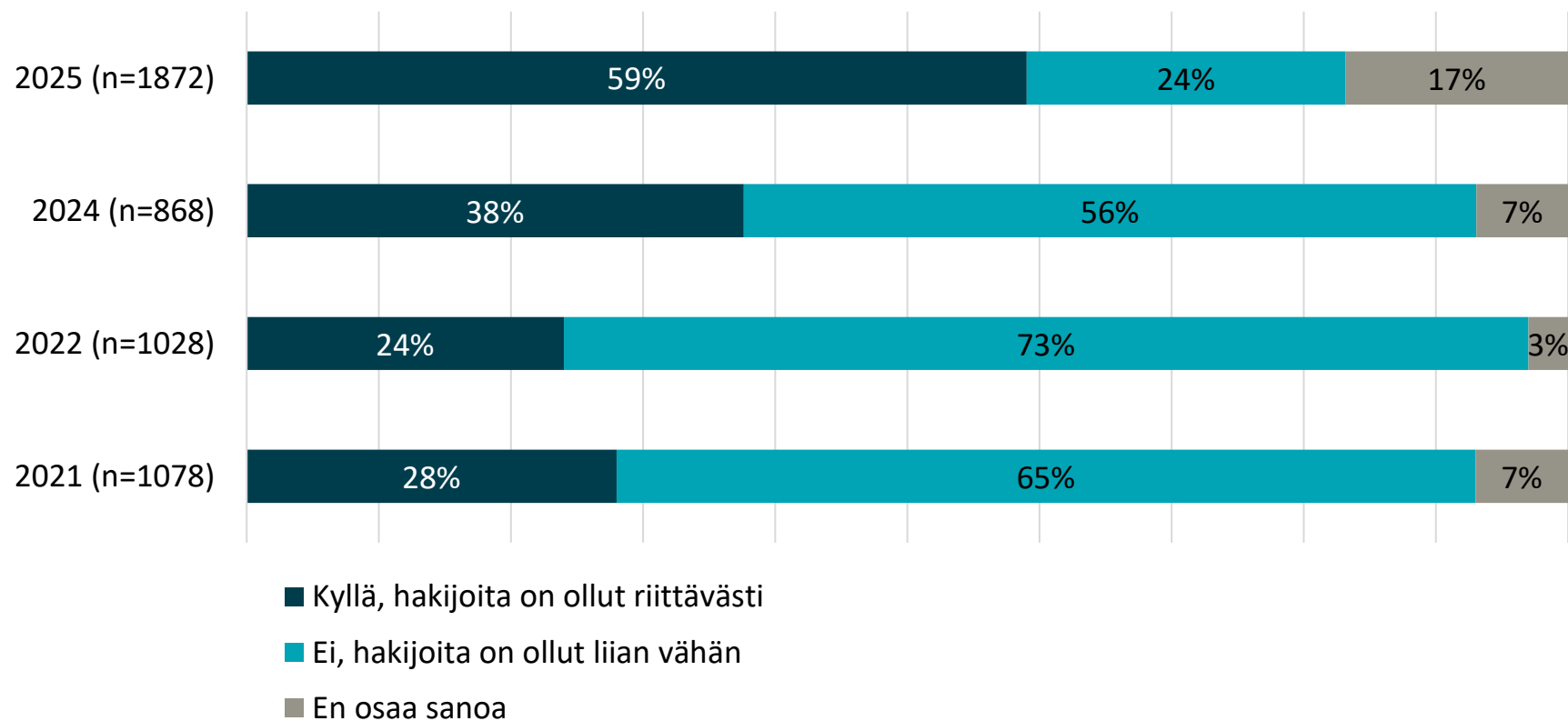
- Keva on toteuttanut kuntapäättäjäbarometrin vuosina 2020, 2021, 2022 ja kunta- ja hyvinvointialuepäättäjäbarometrin vuonna 2024 ja nyt 2025. Barometrissa on seurattu mm. päättäjien käsityksiä työvoiman saatavuudesta, strategisesta työkykyjohtamisesta, palveluiden ulkoistusaikeista, sekä irtisanomis- ja lomautusaikeista.
- Nyt barometrikysymykset toteutettiin syys-lokakuussa 2025 yhteisessä kuntapäättäjäkyselyssä Kuntaliiton ja MDI part of FCG:n kanssa. Lisäksi MDI toteutti Kevalle marraskuussa erillisen hyvinvointialuepäättäjäkyselyn. Kyselyt toteutettiin verkkokyselyinä henkilökohtaisilla sähköpostikutsuilla syys-marraskuussa 2025.
- Kuntapäättäjien osalta kohderyhmänä olivat kaikkien manner-Suomen kuntien valtuustojen jäsenet ja johtavat viranhaltijat sekä hyvinvointialueiden päättäjien osalta aluevaltuustojen ja HUS:n yhtymähallituksen jäsenet sekä hyvinvointialueiden ja HUS-yhtymän johtavat viranhaltijat.
- Kuntapäättäjäkyselyyn tuli yhteensä **2566 vastausta**, ja **vastausprosentti oli 23,0**. Kuntien luottamushenkilöiden vastausprosentti oli 23,0 (1797/7803) ja viranhaltijoiden vastausprosentti oli 22,6 (769/3408). (suluissa vastaajien määrä/lähetetyt kyselyt)
- Hyvinvointipäättäjäkyselyyn tuli yhteensä **97 vastausta**, ja **vastausprosentti oli 22,1**. Hyvinvointialueiden luottamushenkilöiden vastausprosentti oli 21,4 (84/392) ja viranhaltijoiden vastausprosentti oli 28,9 (13/45). (suluissa vastaajien määrä/lähetetyt kyselyt)



Työvoiman saatavuus

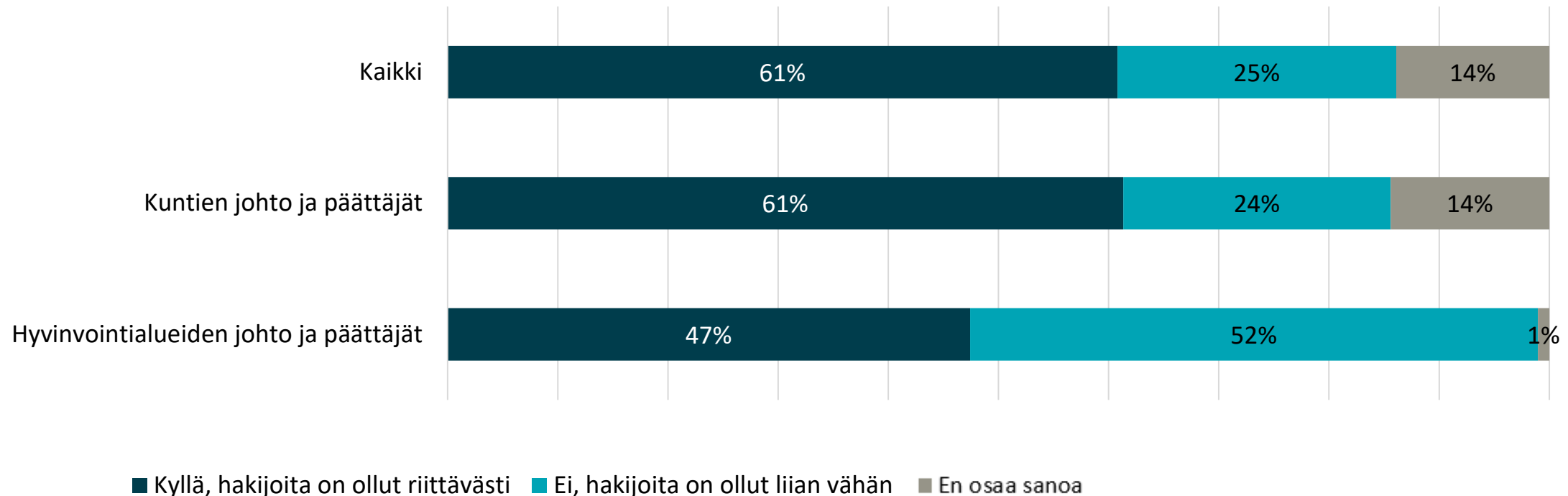
Työvoiman saatavuus on parantunut merkittävästi aiempiin vuosiin nähden

Miten arvioit kuntasi/hyvinvointialueesi kohdalla työvoiman riittävyyden, onko avoimiin vakansseihin ollut saatavissa riittävästi osaavia työntekijöitä? **Vertailu tehty kuntien ja hyvinvointialueiden poliittisten päättäjien vastausten perusteella.**



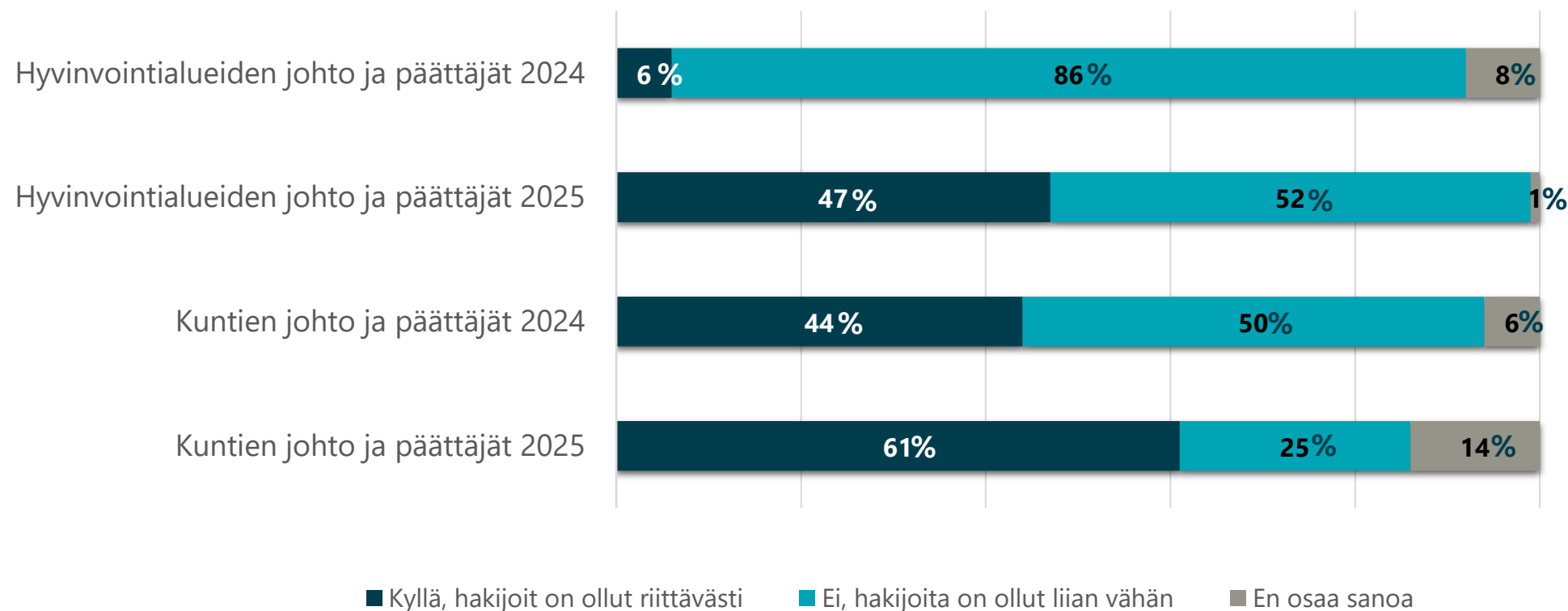
Hakijapula on selvästi suurempi hyvinvointialueilla kuin kunnissa

Miten arvioit kuntasi/hyvinvointialueesi kohdalla työvoiman riittävyyden, onko avoimiin vakansseihin ollut saatavissa riittävästi osaavia työntekijöitä? (n=2654)



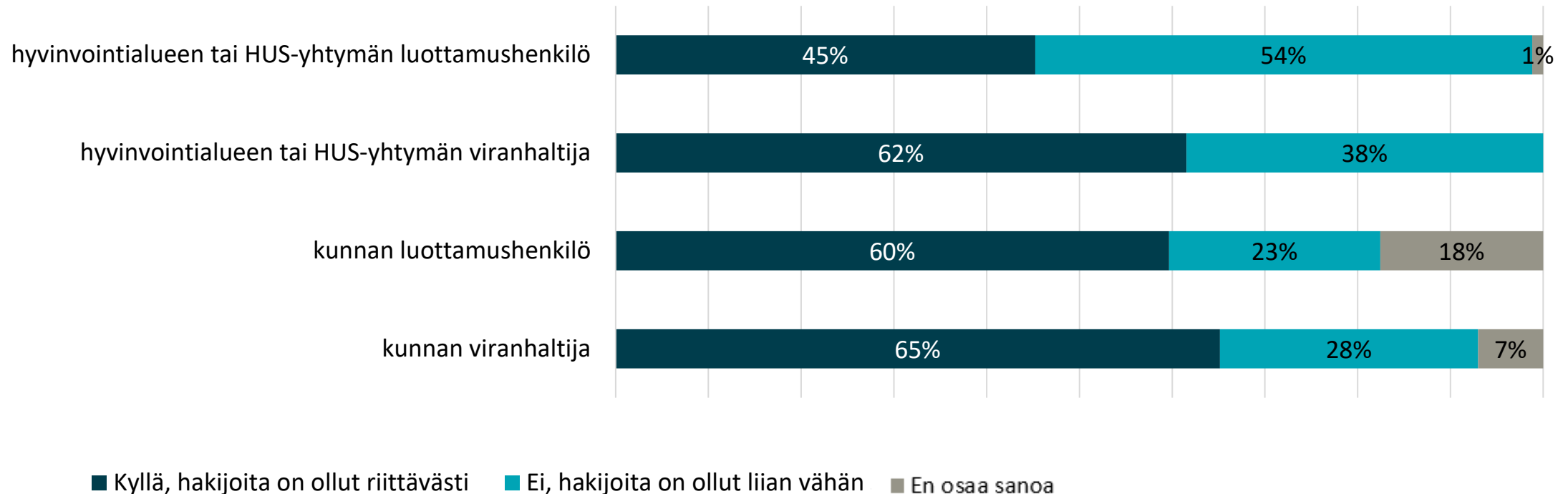
Vuosivertailussa työvoiman saatavuus on parantunut erityisesti hyvinvointialueilla

Miten arvioit kuntasi/hyvinvointialueesi kohdalla työvoiman riittävyyden, onko avoimiin vakansseihin ollut saatavissa riittävästi osaavia työntekijöitä? (n=2654)



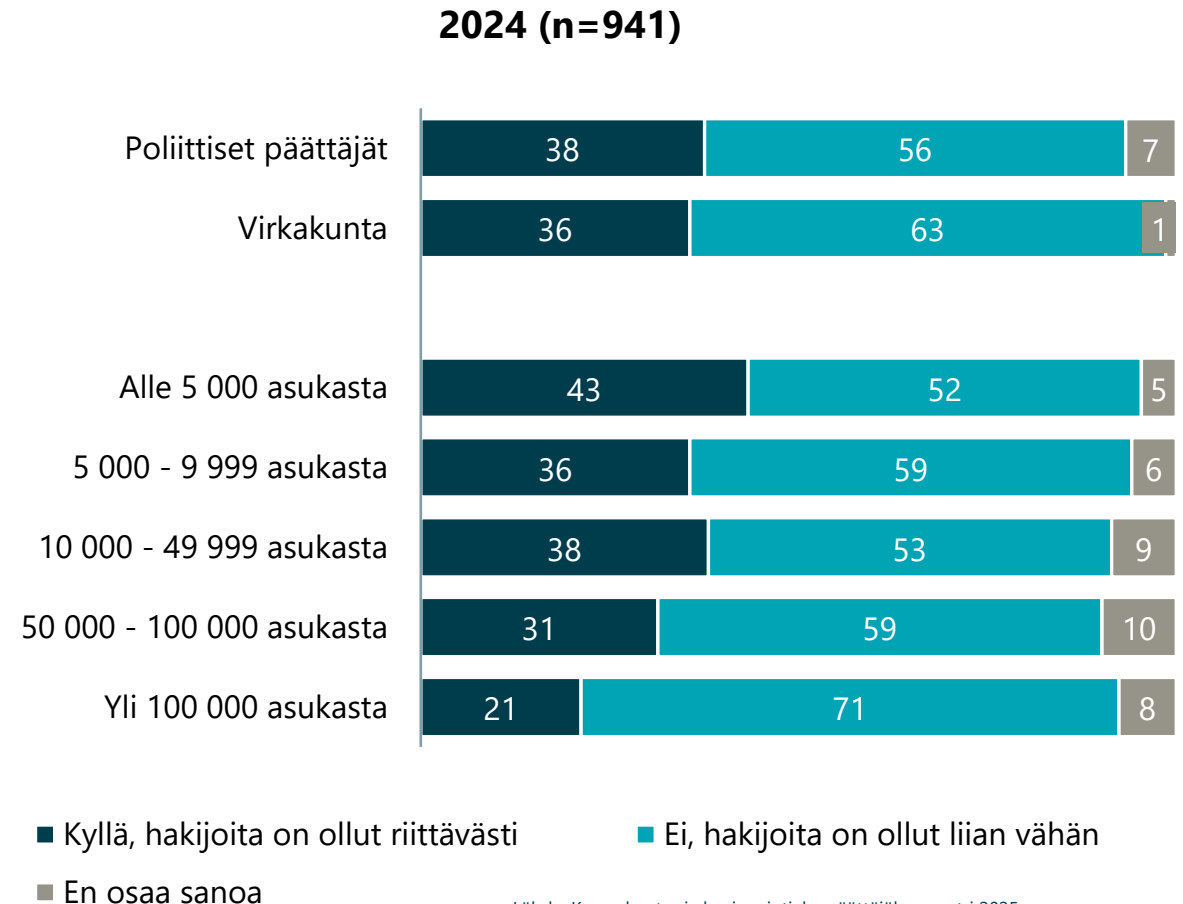
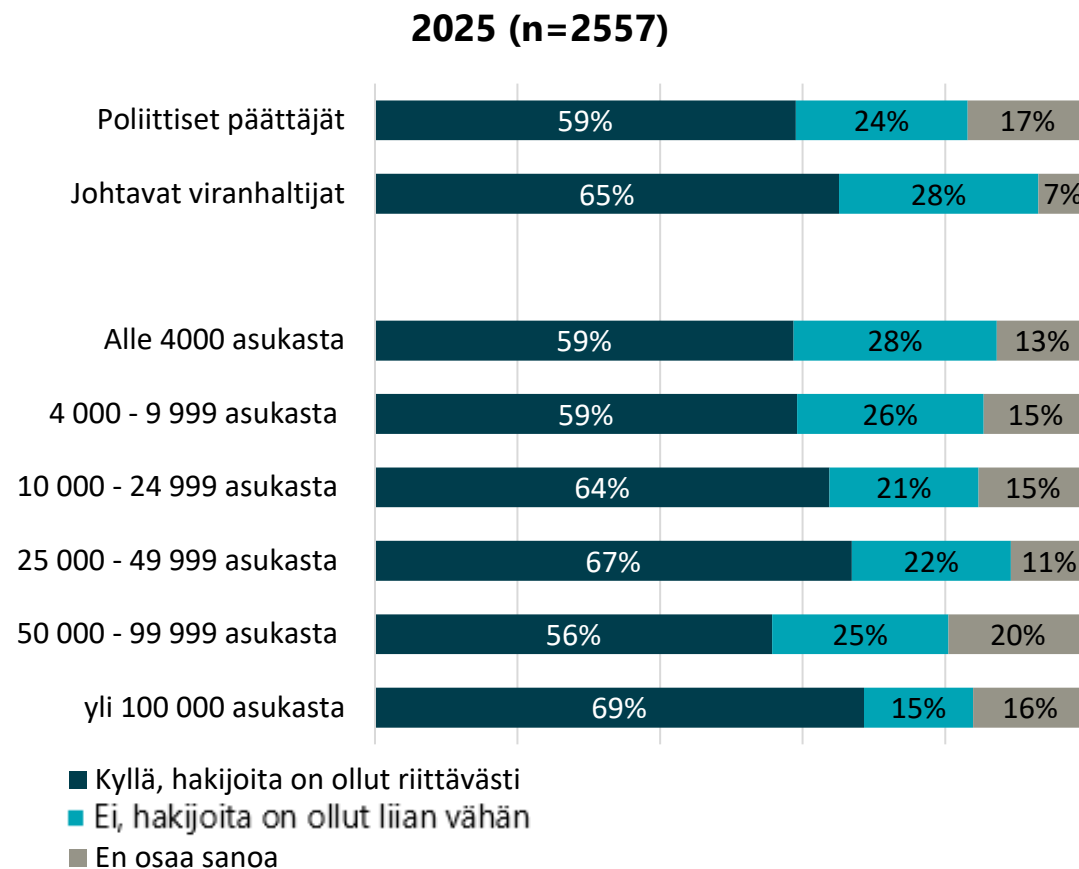
Tilannekuva hakijatilanteesta on varsin yhteneväinen poliitikkojen viranhaltijoiden kesken

Miten arvioit kuntasi/hyvinvointialueesi kohdalla työvoiman riittävyyden, onko avoimiin vakansseihin ollut saatavissa riittävästi osaavia työntekijöitä? (n=2654)



Kuntien hakijapula on helpottanut merkittävästi – suurin muutos suurimmissa kaupungeissa

Miten arvioit kuntasi/hyvinvointialueesi kohdalla työvoiman riittävyyden, onko avoimiin vakansseihin ollut saatavissa riittävästi osaavia työntekijöitä? **Vertailu kuntakoon mukaan on tehty kuntien poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden vastausten perusteella.**

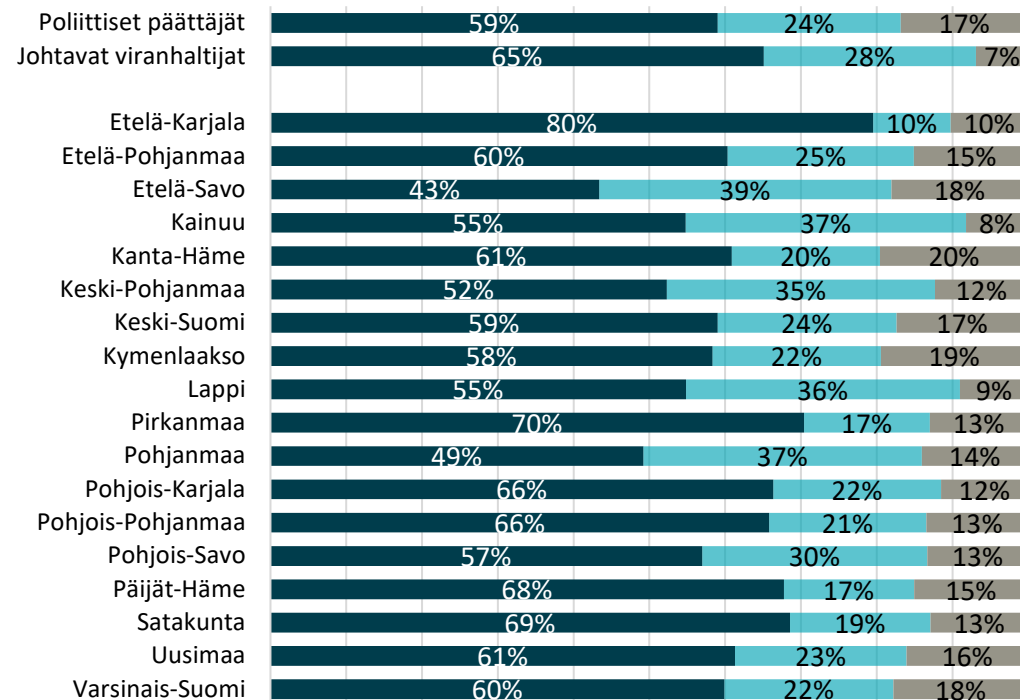


Lähde: Kevan kunta- ja hyvinvointialuepäättäjäbarometri 2025

Kuntien hakijapula on helpottanut kaikissa maakunnissa – paras tilanne on Etelä-Karjalassa ja haastavin Etelä-Savossa

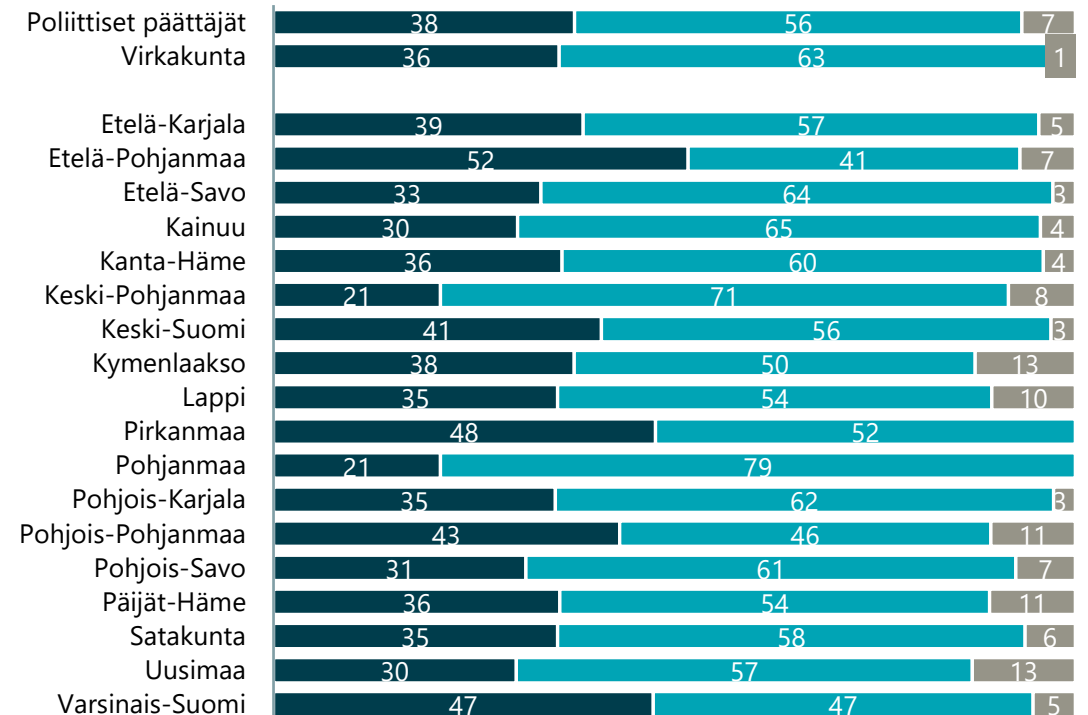
Miten arvioit kuntasi/hyvinvointialueesi kohdalla työvoiman riittävyyden, onko avoimiin vakansseihin ollut saatavissa riittävästi osaavia työntekijöitä? **Vertailu maakunnittain on tehty kuntien poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden vastausten perusteella.**

2025 (n=2557)



- Kyllä, hakijoita on ollut riittävästi
- Ei, hakijoita on ollut liian vähän
- En osaa sanoa

2024 (n=941)



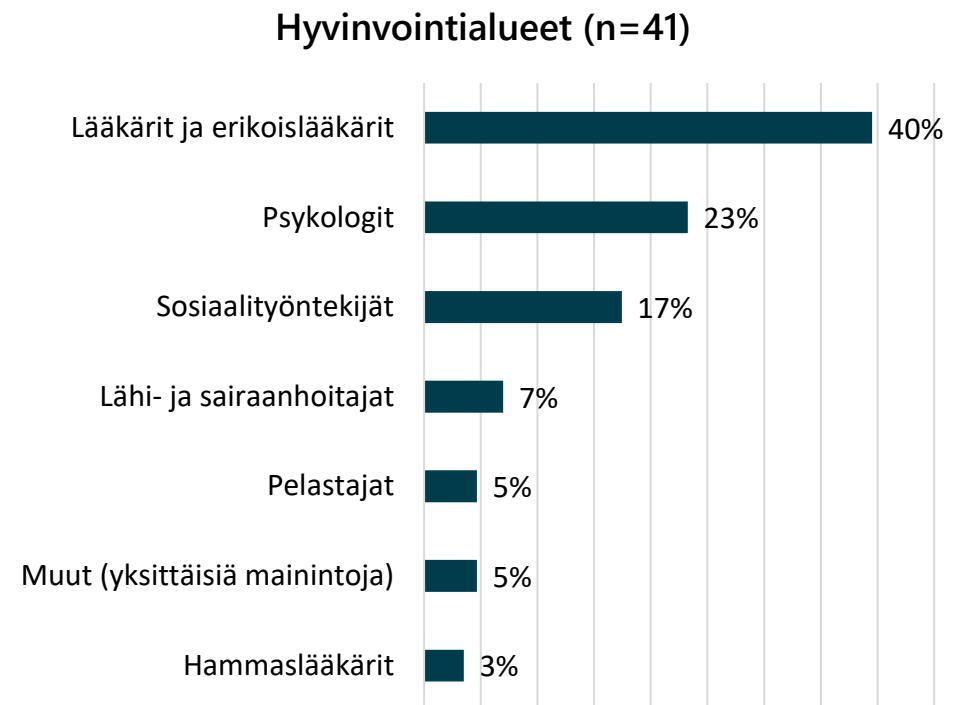
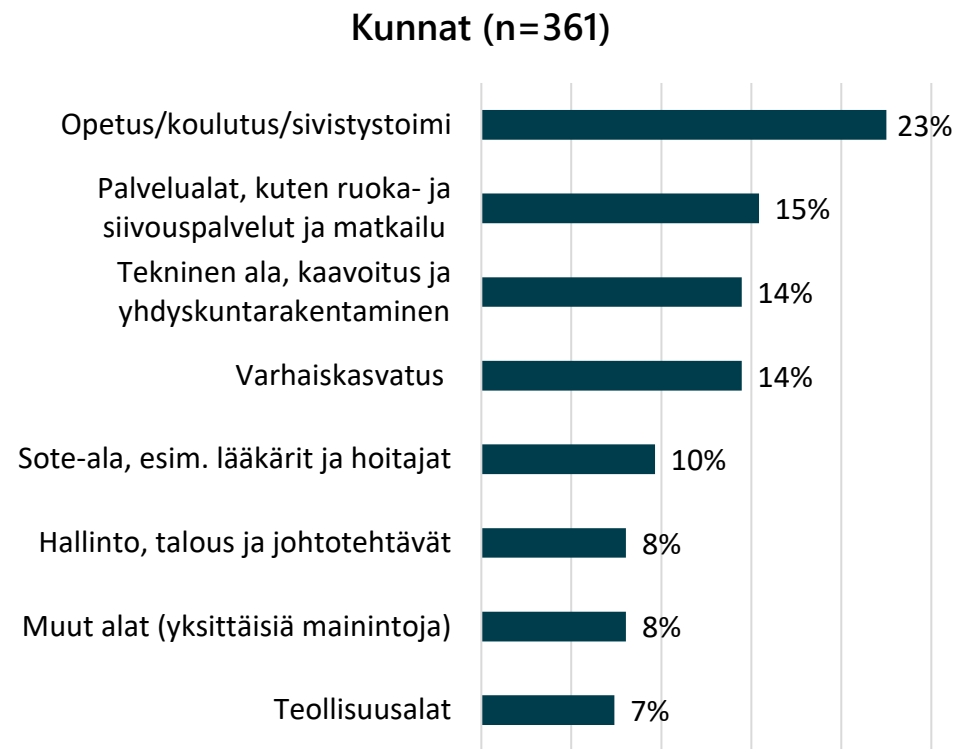
- Kyllä, hakijoita on ollut riittävästi
- Ei, hakijoita on ollut liian vähän
- En osaa sanoa

Lähde: Kevan kunta- ja hyvinvointialuepäättäjäbarometri 2025

Kunnilla on ollut eniten hakijapulaa sivistystoimessa ja hyvinvointialueilla pulaa lääkäreistä

Ei, hakijoita on ollut liian vähän seuraavilla toimialoilla/ammattiryhmissä:

Avoimet vastaukset luokiteltu määrällisiksi niiden sisällön mukaan. **Kaikki vastaajat.** (n=402)



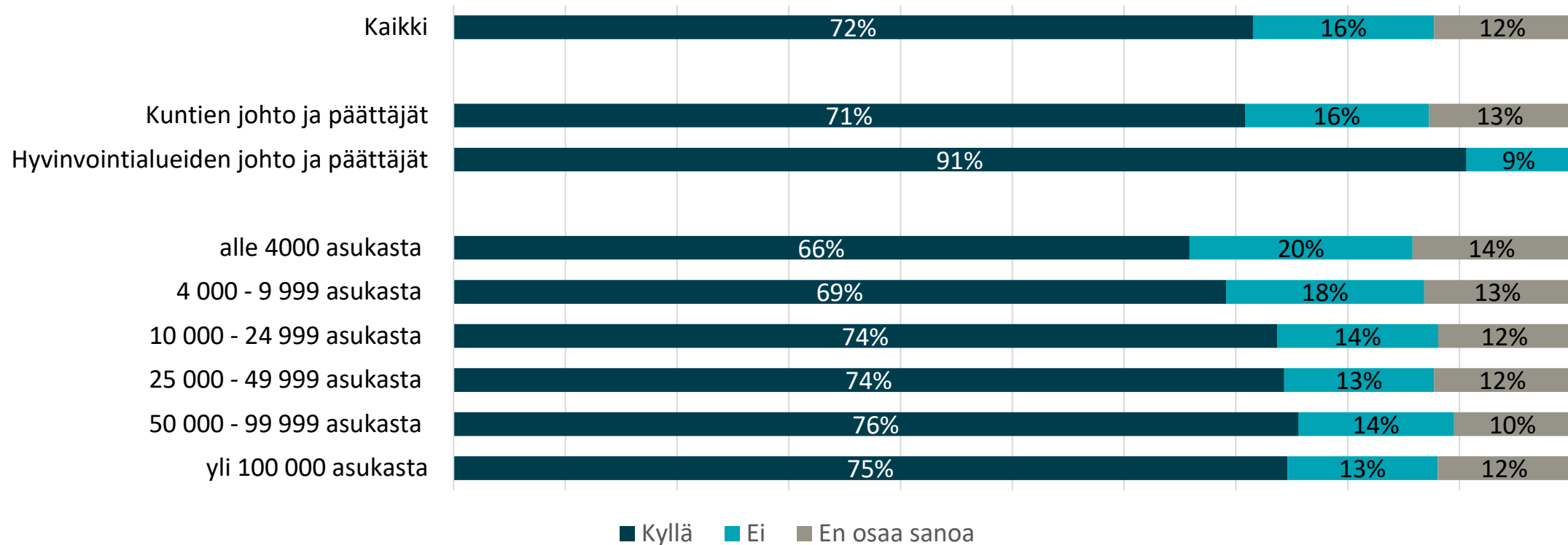


Strateginen työkykyjohtaminen

Yli 70 prosenttia vastaajista kertoo, että henkilöstön työhyvinvoinnista on käyty poliittista keskustelua kunnissa

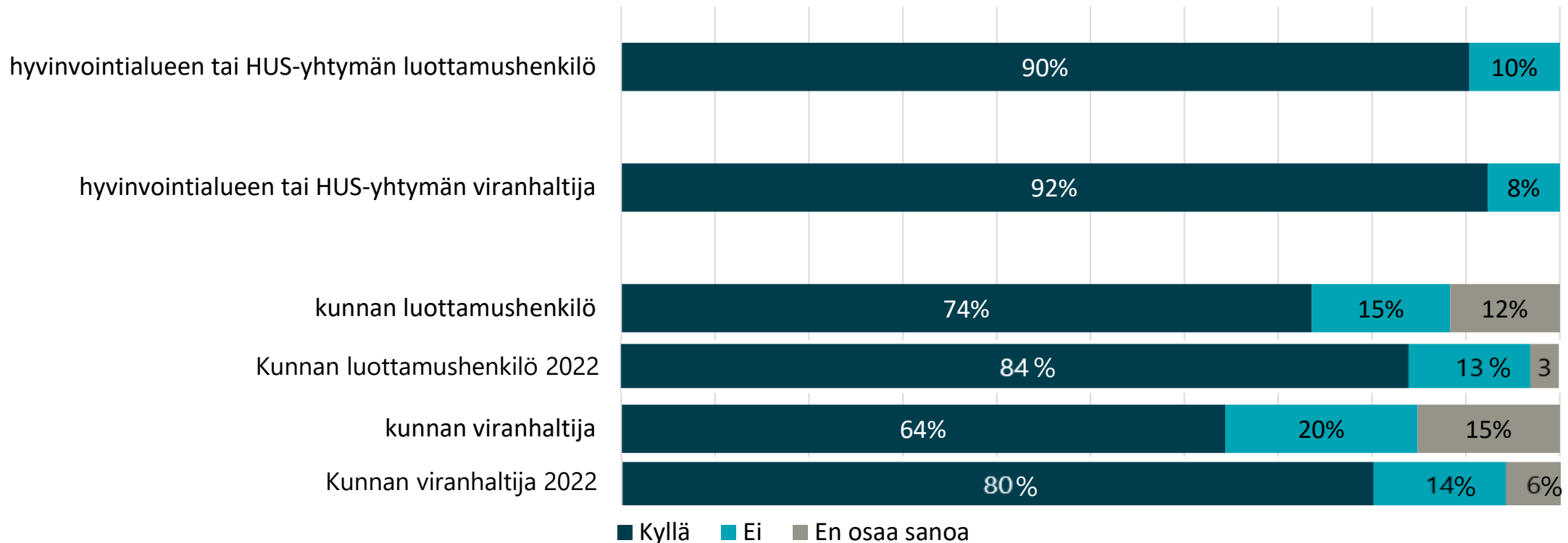
Onko kunnan/hyvinvointialueen henkilöstön työhyvinvoinnista käyty kunnassasi/hyvinvointialueellasi poliittista keskustelua? (n=2553-2649)

Vertailu on tehty kuntien poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden vastausten perusteella.



Lähes kaikilla hyvinvointialueilla on käyty poliittista keskustelua työhyvinvoinnista

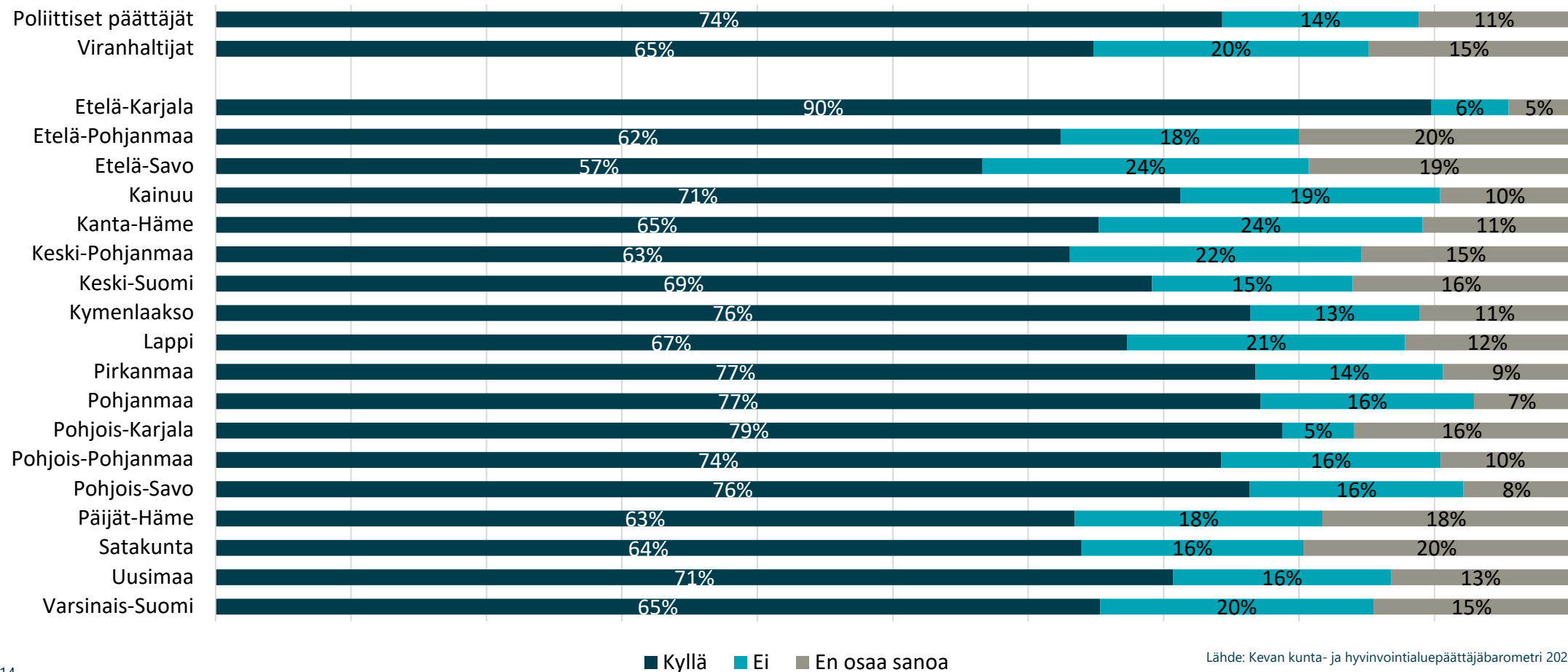
Onko kunnan/hyvinvointialueen henkilöstön työhyvinvoinnista käyty kunnassasi/hyvinvointialueellasi poliittista keskustelua? (n=2649)



Yli puolet kaikkien maakuntien vastaajista raportoi kunnassaan käydyn poliittista keskustelua henkilöstön työhyvinvoinnista - Etelä-Karjalassa keskustelu aiheesta ollut yleisintä

Onko kunnan henkilöstön työhyvinvoinnista käyty kunnassasi poliittista keskustelua? (n=2649)

Vertailu maakunnittain on tehty kuntien poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden vastausten perusteella.

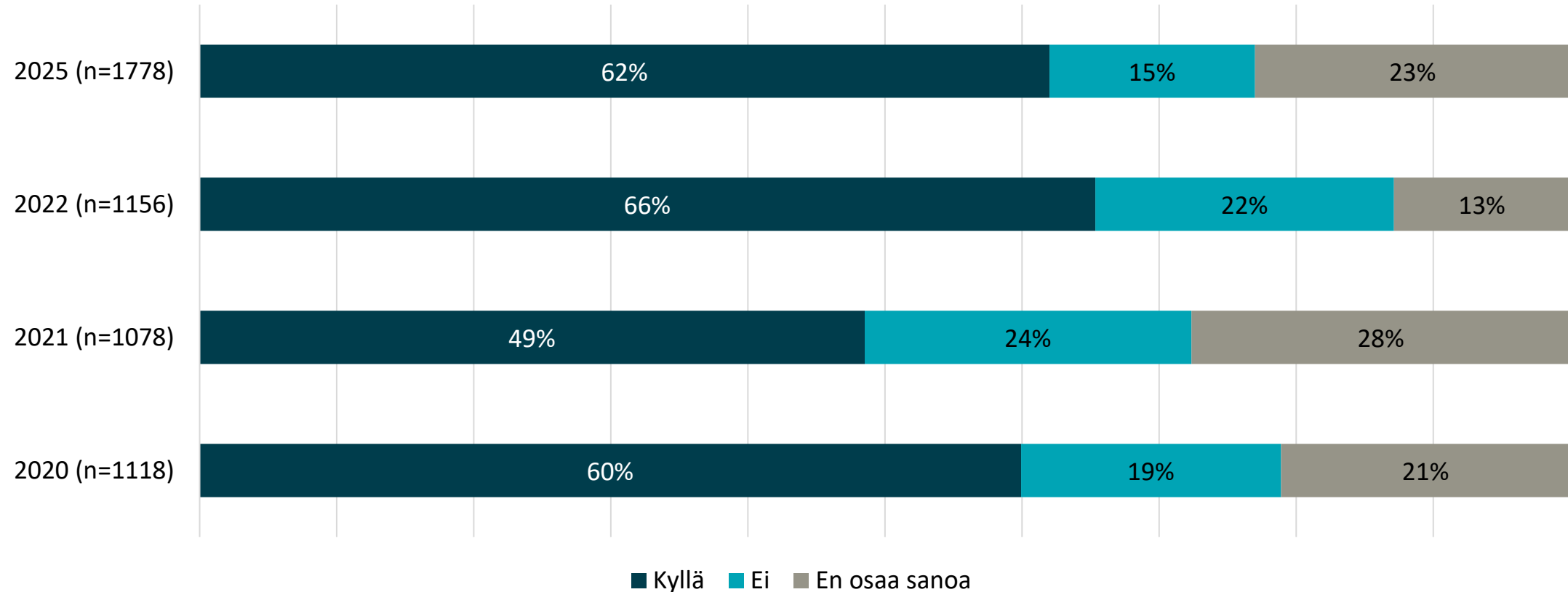


Lähde: Kevan kunta- ja hyvinvointialuepäättäjäbarometri 2025

Yli 60 prosenttia vastaajista kertoi, että omassa kunnassa on tehty strateginen valinta työhyvinvointiin ja työkykyyn panostamisesta

Onko kunnassasi tehty strateginen valinta työhyvinvointiin ja työkykyyn panostamisesta?

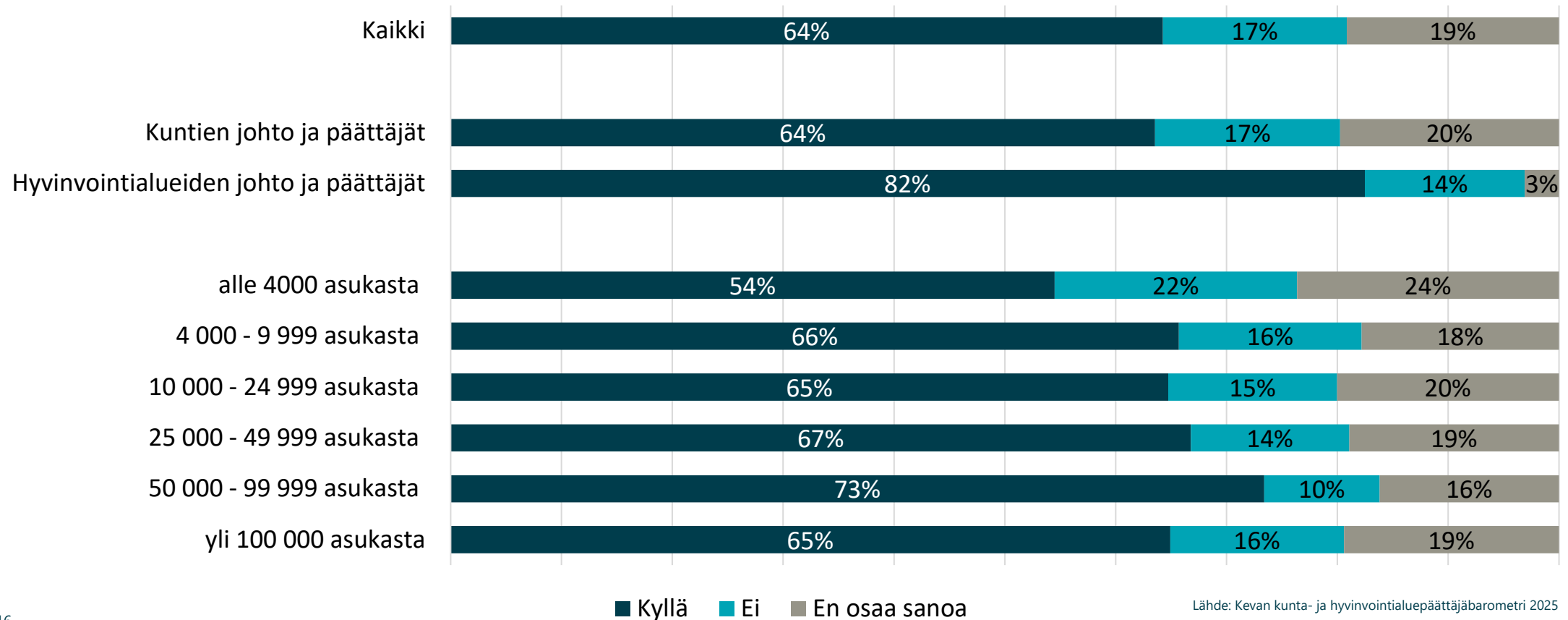
Vertailu tehty kuntien poliittisten päättäjien vastausten perusteella.



Hyvinvointialueilla on tehty kuntia useammin strateginen valinta työhyvinvointiin ja työkykyyn panostamisesta

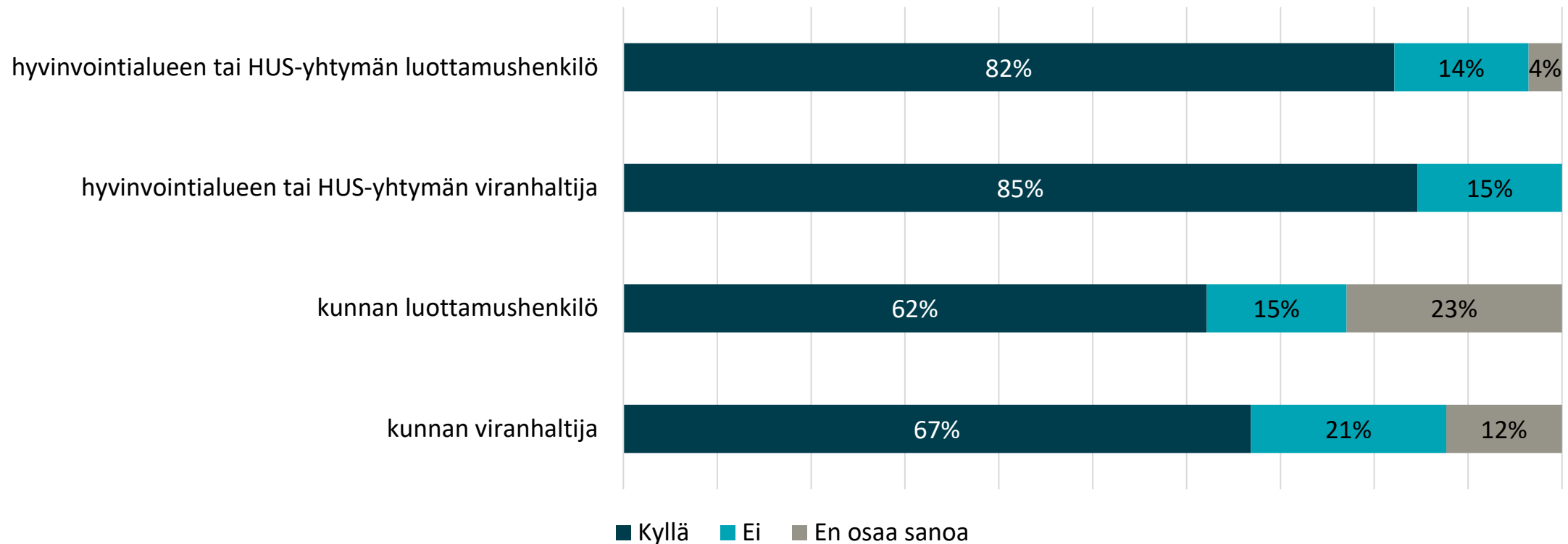
Onko kunnassasi/hyvinvointialueellasi tehty strateginen valinta työhyvinvointiin ja työkykyyn panostamisesta?
(n=2541-2638)

Vertailu kuntakoon mukaan on tehty kuntien poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden vastausten perusteella.



Tilannekuva poliitikkojen ja viranhaltijoiden kesken on varsin yhteneväinen työhyvinvointiin ja työkykyyn panostamisesta

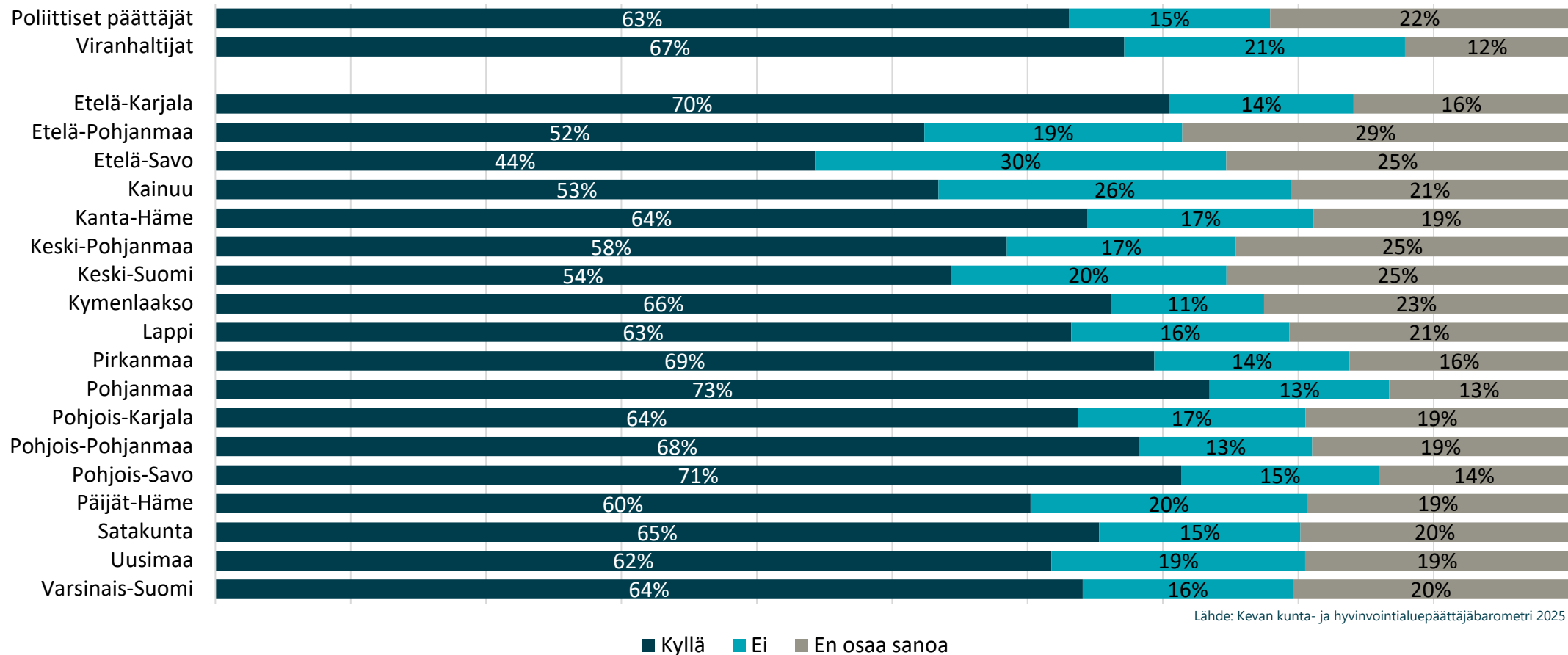
Onko kunnassasi/hyvinvointialueellasi tehty strateginen valinta työhyvinvointiin ja työkykyyn panostamisesta?
(n=2638)



Pohjanmaan vastaajat raportoivat useimmin ja Etelä-Savon vastaajat harvimminkin kunnassaan tehdyn strateginen valinta työhyvinvointiin ja työkykyyn panostamisesta

Onko kunnassasi/hyvinvointialueellasi tehty strateginen valinta työhyvinvointiin ja työkykyyn panostamisesta?
(n=2541-2638)

Vertailu maakunnittain on tehty kuntien poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden vastausten perusteella.



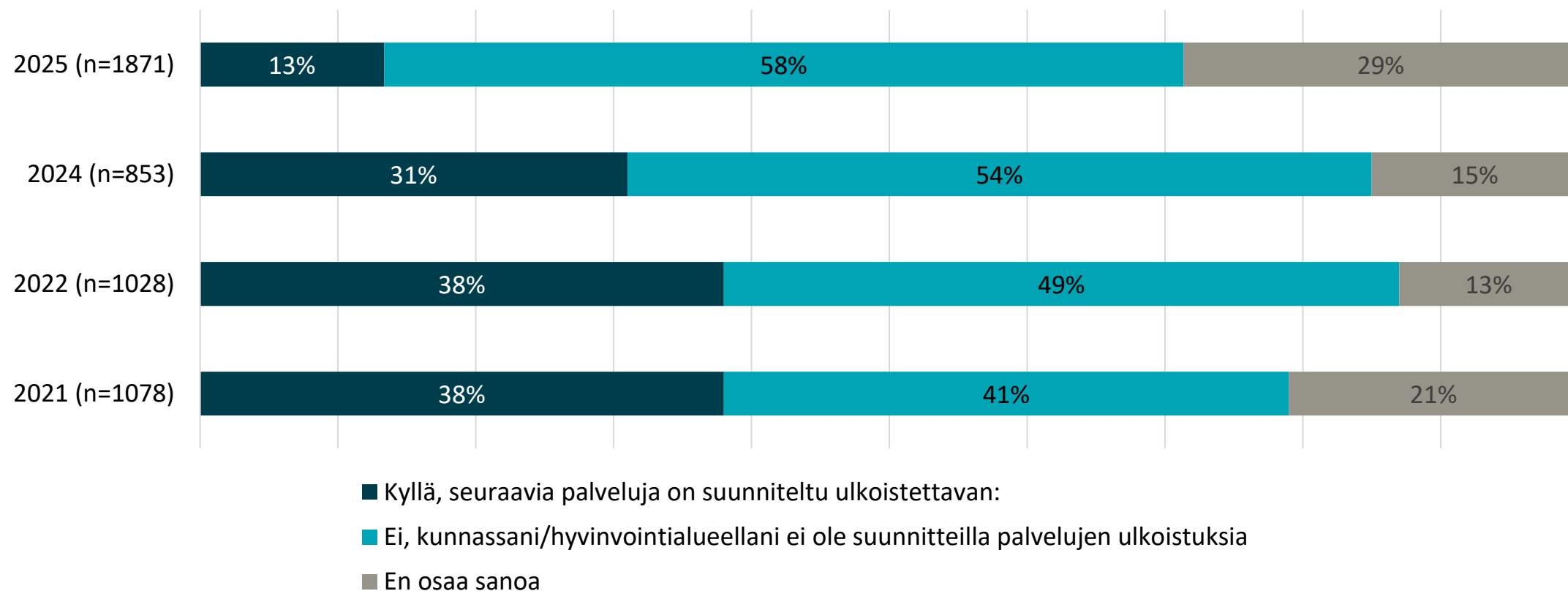
Lähde: Kevan kunta- ja hyvinvointialuepäättäjäbarometri 2025

A circular arrangement of puzzle pieces, with one piece missing from the bottom right. The pieces are light gray with dark gray outlines. The missing piece reveals a bright, glowing light source underneath. The entire scene is set against a dark gray background.

Palvelujen ulkoistukset

Palveluiden ulkoistamisaikeissa on tapahtunut selkeä muutos viime vuosiin nähden

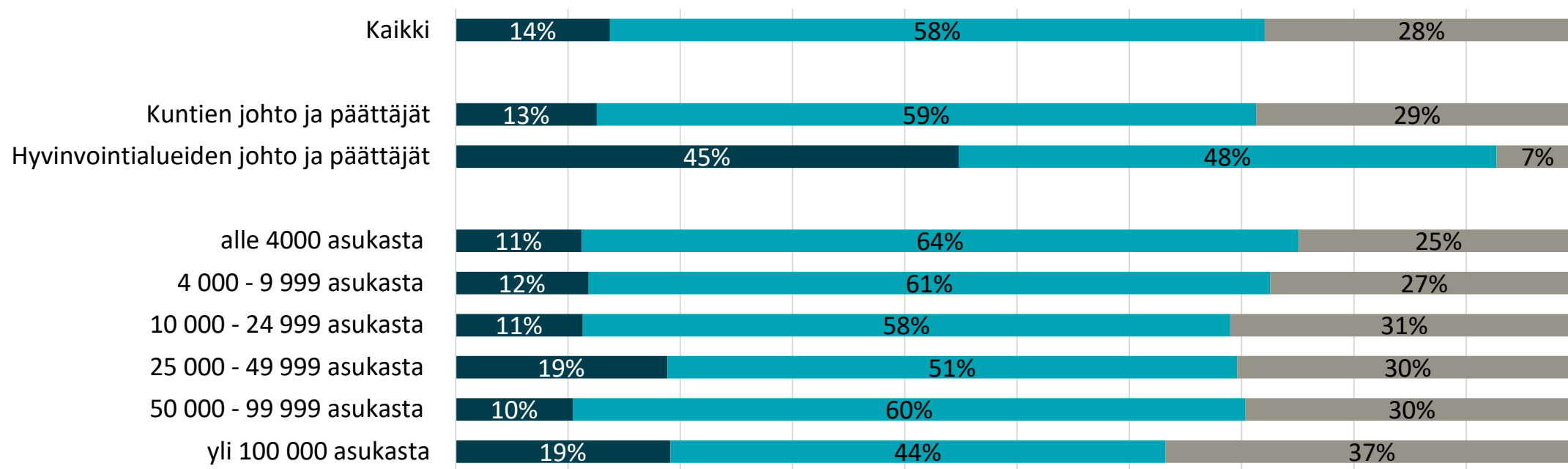
Onko kunnassanne/alueellanne suunnitteilla palveluiden ulkoistamista yksityisen palveluntuottajan tuotettavaksi osittain tai kokonaan? **Vertailu tehty kuntien ja hyvinvointialueiden poliittisten päättäjien vastausten perusteella.** (%)



Hyvinvointialueilla suunnitellaan palvelujen ulkoistuksia yleisemmin kuin kunnissa

Onko kunnassasi/hyvinvointialueellasi suunnitteilla palveluiden ulkoistamista yksityisen palveluntuottajan tuotettavaksi osittain tai kokonaan? (n=2552-2648)

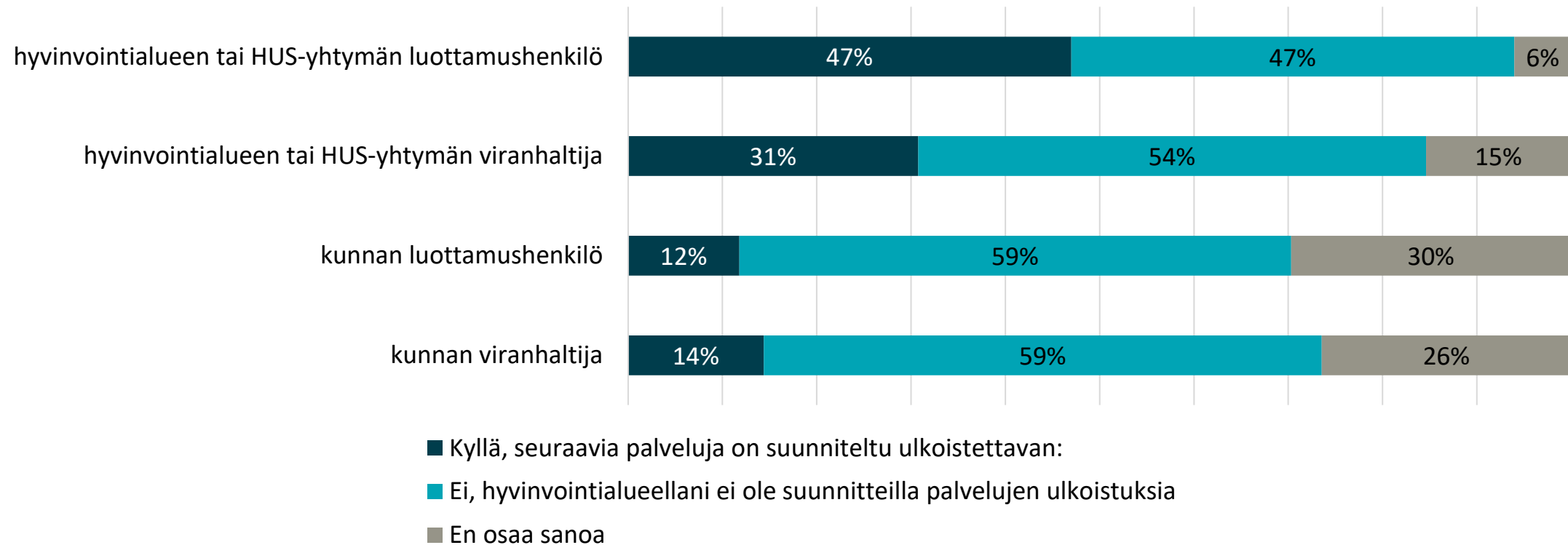
Vertailu kuntakoon mukaan on tehty kuntien poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden vastausten perusteella.



- Kyllä, seuraavia palveluja on suunniteltu ulkoistettavan:
- Ei, kunnassani/hyvinvointialueellani ei ole suunnitteilla palvelujen ulkoistuksia
- En osaa sanoa

Hyvinvointialueiden luottamushenkilöt arvioivat viranhaltijoita useammin, että omalla alueella suunnitellaan palvelujen ulkoistuksia

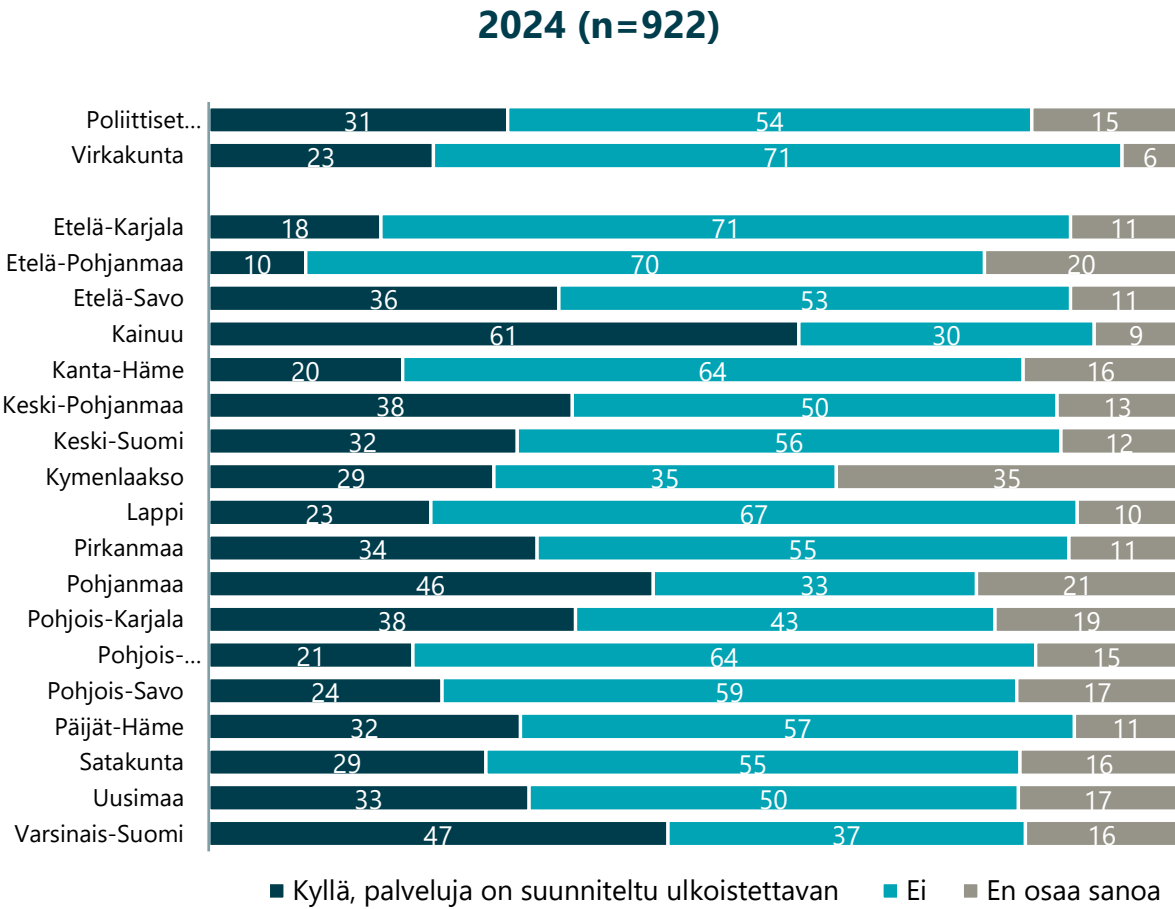
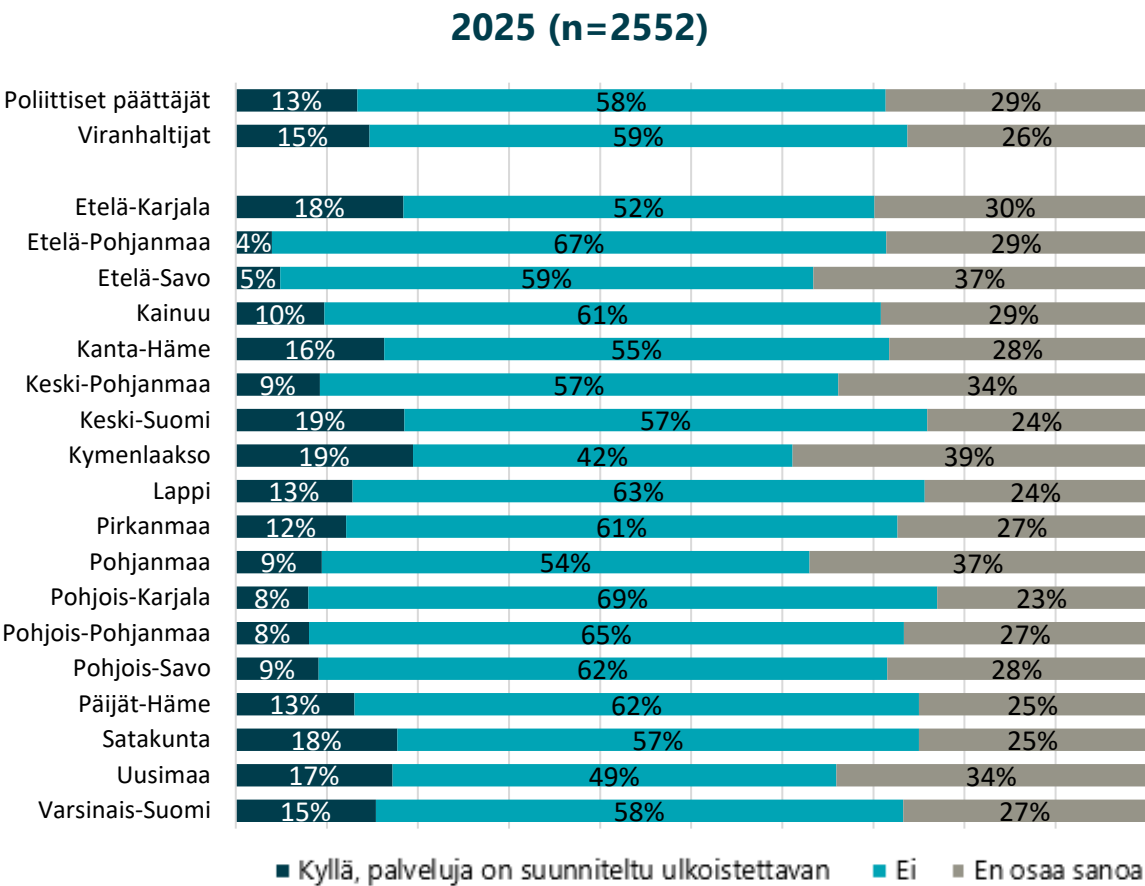
Onko kunnassasi/hyvinvointialueellasi suunnitteilla palveluiden ulkoistamista yksityisen palveluntuottajan tuotettavaksi osittain tai kokonaan? (n=2648)



Kuntien ulkoistamissuunnitelmat vähentyneet lähes kaikissa maakunnissa

Onko kunnassanne/alueellanne suunnitteilla palveluiden ulkoistamista yksityisen palveluntuottajan tuotettavaksi osittain tai kokonaan?

Vertailu maakunnittain on tehty kuntien poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden vastausten perusteella.



Lähde: Kevan kunta- ja hyvinvointialuepäättäjäbarometri 2025



Kunnissa suunnitellaan yleisimmin siivous- ja puhtaanapitopalvelujen ja hyvinvointialueilla lääkäripalvelujen ulkoistamista

Kyllä, seuraavia palveluja on suunniteltu ulkoistettavan:

Avoimet vastaukset muutettu määrällisiksi vastausten sisällön perusteella. **Kaikki vastaajat.** (n=223)

Kunnat (n=191)



Hyvinvointialueet (n=32)



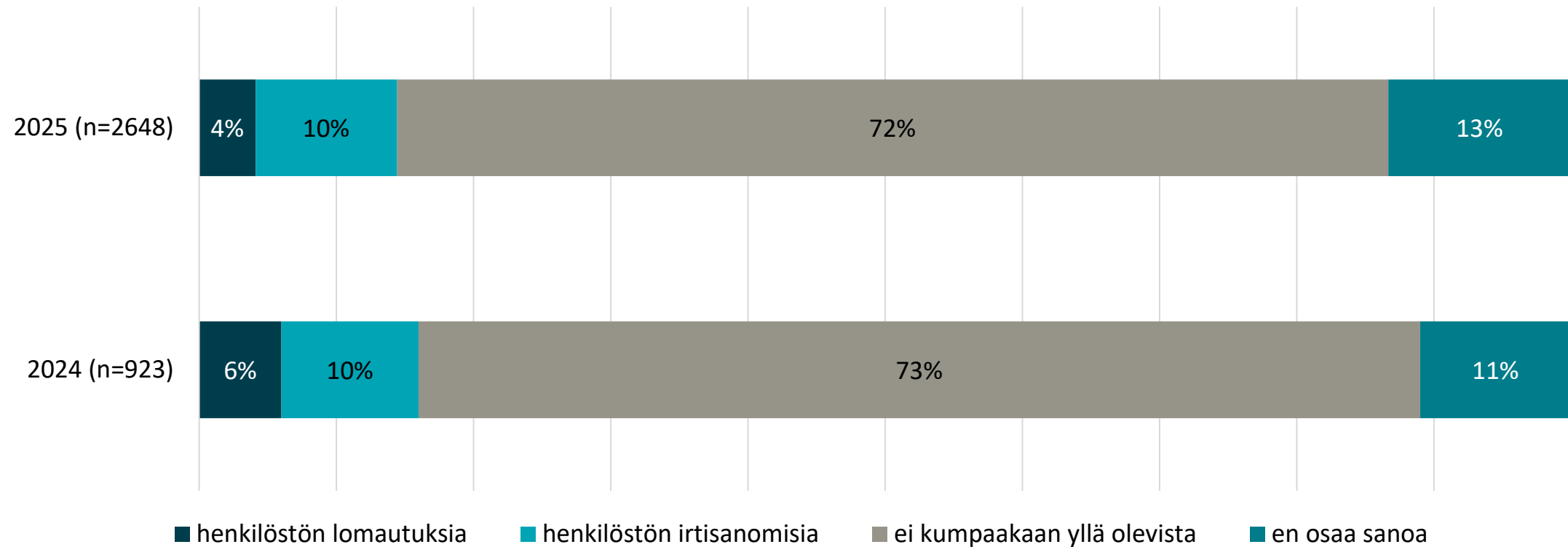


Henkilöstön irtisanomiset ja lomautukset

Henkilöstön lomautukset ja irtisanomiset lähellä edeltävän vuoden tasoa – lomautuksia suunnitteilla hieman vähemmän

Onko kunnassasi/hyvinvointialueellasi suunnitteilla tänä vuonna

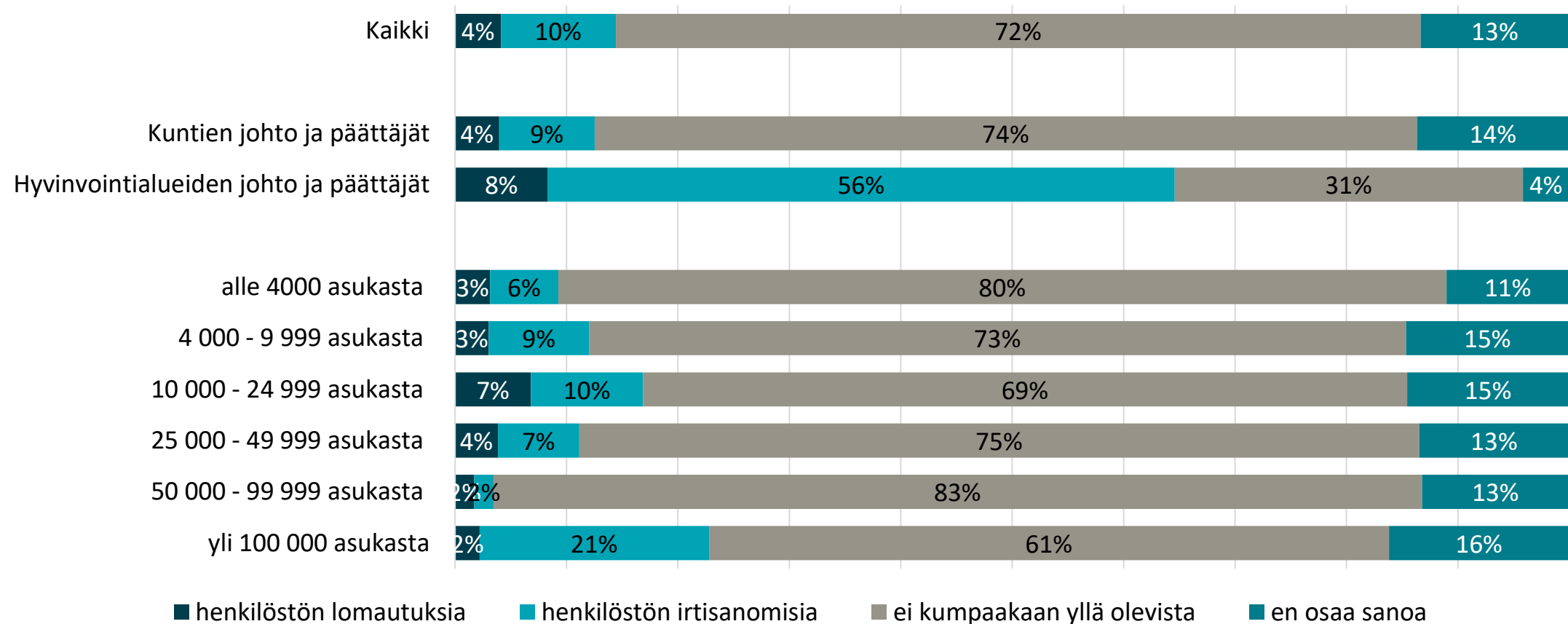
Vertailu tehty kuntien ja hyvinvointialueiden poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden vastausten perusteella.



Yli puolet hyvinvointialueiden vastaajista raportoi, että omalla alueella on suunnitteilla henkilöstön irtisanomisia – kunnista suurimmissa irtisanomisia suunnitteilla muita enemmän

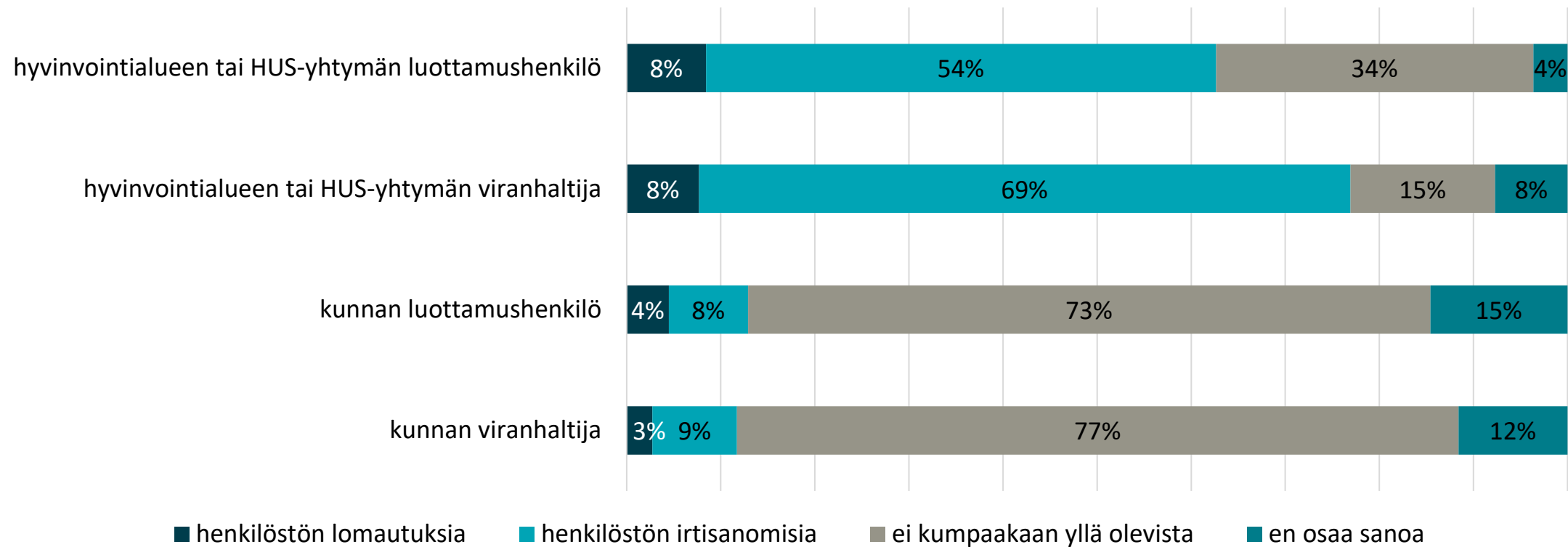
Onko kunnassasi/hyvinvointialueellasi suunnitteilla tänä vuonna (n=2552-2648)

Vertailu kuntakoon mukaan on tehty kuntien poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden vastausten perusteella.



Hyvinvointialueilla suunnitellaan irtisanomisia - ei niinkään lomautuksia

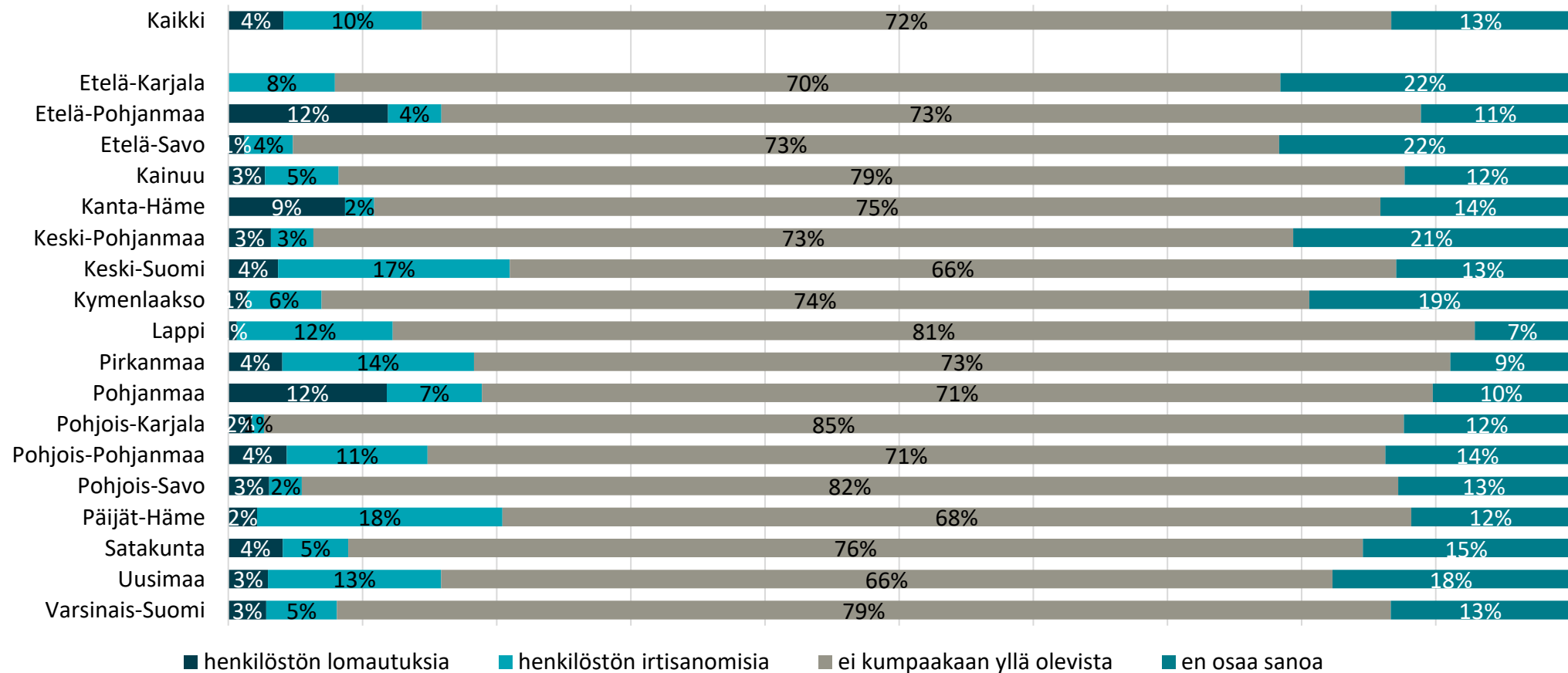
Onko kunnassasi/hyvinvointialueellasi suunnitteilla tänä vuonna (n=2648)



Valtaosassa kunnista ei ole suunnitteilla lomautuksia eikä irtisanomisia. Etelä-Pohjanmaa ja Pohjanmaa erottuvat aavistuksen kuntien henkilöstön lomautussuunnitelmissa ja Päijät-Häme ja Keski-Suomi irtisanomissuunnitelmissa

Onko kunnassasi/hyvinvointialueellasi suunnitteilla tänä vuonna (n=2552-2648)

Vertailu maakunnittain on tehty kuntien poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden vastausten perusteella.



A photograph of a modern office lounge. In the center, a man in a light blue shirt and glasses sits on a green armchair, using a laptop. To his left, a woman in a beige sweater sits on another green armchair, looking towards him. To his right, a man in a dark blue shirt and glasses stands, holding a cup and looking at the man with the laptop. In the background, another woman is seated on a green armchair, facing away from the camera. The room features large windows, potted plants, and modern green armchairs arranged around a low wooden coffee table. The floor is covered with a grey rug.

Vastausten taustatiedot ja yhteenvedo avoimien kysymysten vastauksista

Yhteenveto avoimista vastauksista liittyen työvoiman riittävyyteen, henkilöstön lomautuksiin ja irtisanomisiin sekä palvelujen ulkoistukseen

- Tällä hetkellä moniin tehtäviin **on runsaasti hakijoita, mutta tilanteen uskotaan muuttuvan 3-5 vuoden säteellä**; monissa kunnissa ja hyvinvointialueilla merkittävä osa henkilöstöstä on eläköitymässä lähivuosina
- Yleistä on myös, että **avoimet tehtävät ja osaaminen eivät kohtaa**, ja työttömiä on paljon
- Moni vastaaja kertoo, että **ulkoistuksia on tehty erityisesti siivous- ja ruokapalveluihin, talous- ja palkkahallintoon sekä ICT-palveluihin, mutta kokemukset ulkoistuksista ovat olleet monesti kielteisiä**: niiden seurauksena palvelut ovat usein kallistuneet, niiden laatu on heikentynyt ja ohjattavuus vähentynyt
- Monissa **kunnissa ja hyvinvointialueilla on käynnissä YT-neuvottelut, lomautuksia tai irtisanomisia on jo tehty** ja henkilöstövähennyksiä suunnitellaan vuosille 2025–2026. Usein todetaan, että vähennykset pyritään hoitamaan luontaisen poistuman kautta, mutta tämä ei aina riitä.
- **Huono johtaminen, jatkuvat muutosneuvottelut ja epävarmuus karkottavat vastaajien mukaan osaajia**. Pienissä kunnissa laajat tehtäväkuvat, matalampi palkkataso, heikko urakehitys, asuntopula, puolison työllistyminen ja palveluiden saatavuus vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen.
- Osa näkee **työperäisen maahanmuuton välttämättömänä työvoiman riittävyyden turvaamiseksi**. Toisaalta haasteiksi tähän liittyen nousevat kielitaitovaatimukset, osaamisen tunnistamisen puutteet sekä asenteelliset ristiriidat.
- **Osa näkee ratkaisuna kuntien välisen yhteistyön ja uudet toimintamallit** sekä digitalisaation, automaation ja tekoälyn laajemman hyödyntämisen.
- Osa vastaajista kokee, **ettei heillä ole riittävää tietoa tämän aihepiirin asioista** omassa kunnassaan tai alueellaan.

Yhteenveto avoimista vastauksista liittyen työhyvinvointiin ja työkykyyn

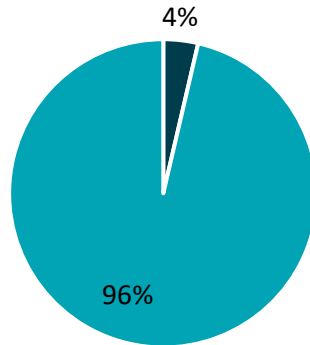
- **Työhyvinvointi nähdään monissa vastauksissa vetovoiman ja pitovoiman edellytyksenä ja että sillä on suora yhteys sairauspoissaoloihin, tuottavuuteen ja palveluiden laatuun.** Samalla todetaan toistuvasti, että strategiat sisältävät kauniita kirjauksia aiheesta, mutta käytännön toimet jäävät vähäisiksi tai ristiriitaisiksi.
- **Työmäärän kasvu, tehtävien yhdistely ja jatkuvat muutokset kuormittavat henkilöstöä.** Työ on pirstaleista, kokouspainotteista ja vaatii samanaikaisesti syvää asiantuntijuutta ja laaja-alaista generalismia. **Sijaisia ei palkata, vaan työt jaetaan muille.** Tämä korostuu erityisesti pienissä kunnissa, hallinnon tehtävissä, esihenkilötyössä, varhaiskasvatuksessa sekä sote-alalla.
- **Muutosneuvottelut heijastuvat sairauspoissaoloihin, työmotivaatioon ja psyykkiseen kuormitukseen.** Vaikutukset jatkuvat usein vuosia varsinaisten päätösten jälkeen. Jatkuva irtisanomisen uhka vie työrauhaa ja sitoutumista.
- Johtamisen ja esihenkilötyön rooli on keskeinen: **hyvä lähijohtaminen vähentää sairauspoissaoloja ja lisää luottamusta ja jaksamista.** Heikko johtaminen näkyy epäselvinä rooleina, puuttumattomuutena ristiriitoihin sekä pelolla johtamisena.
- **Sairauspoissaoloja seurataan laajasti ja niitä käytetään työhyvinvoinnin indikaattorina ja taloudellisena perusteluna työhyvinvointipanostuksille. Useissa kunnissa poissaolot ovat vähentyneet panostusten myötä.** Erityisesti mielenterveysperusteiset poissaolot huolestuttavat monia vastaajia.
- Moni myös kokee, että työhyvinvointi nähdään liikaa yksilön vastuuna, **eikä rakenteellisiin juurisyihin, kuten resurssit, työn organisointi ja priorisointi, puututa riittävästi.**
- **Työhyvinvointi vaihtelee monessa kunnassa ja hyvinvointialueella suuresti yksiköittäin ja esihenkilöittäin. Varhaiskasvatus, opetus, sote-palvelut, siivous- ja ruokapalvelut mainitaan kuormittavimpina.**
- **Työhyvinvointia ja työkykyä pyritään edistämään liikunta- ja kulttuurieduilla ja niitä mitataan monissa organisaatioissa erilaisilla kyselyillä.** Ongelmana on, ettei kyselyjen tuloksia aina käsitellä avoimesti ja toimenpiteet jäävät kesken tai irrallisiksi
- **Myös positiivisia kokemuksia työhyvinvointiin ja työkykyyn panostamisesta esim. paremmalla johtamisella, työterveyshuollolla ja varhaisella tuella jaetaan kyselyssä. Tämä on johtanut parempaan työtyytyväisyyteen ja vähentyneisiin poissaoloihin. Näissä tapauksissa työhyvinvointi on ollut johdon selkeä prioriteetti sekä systemaattisesti johdettua.**

Yhteenveto kyselyjen keskeisistä tuloksista

- **Hakijapula on kyselyjen perusteella helpottanut merkittävästi** vuoden 2024 kyselyyn nähden; enemmistö kuntien vastaajista arvioi, että avoimiin vakansseihin on ollut saatavissa riittävästi osaavia työntekijöitä. Hyvinvointialueilla tilanne on kuntia haastavampi, ja yli puolet hyvinvointialueiden vastaajista ilmoitti hakijoita olleen liian vähän.
- **Kunnilla on ollut eniten pulaa opettajista ja hyvinvointialueilla lääkäreistä.**
- Suurimmilla, yli 100 000 asukkaan kaupungeilla on ollut vähiten puutetta osaavista työnhakijoista avoimiin vakansseihin. Maakunnista eniten hakijapulaa on koettu Etelä-Savossa ja vähiten Etelä-Karjalassa. Hyvinvointialueista kaikki Itä-Uudenmaan ja Satakunnan vastaajat ilmaisivat alueensa kärsineen hakijapulasta.
- **Yli puolet hyvinvointialueiden vastaajista on vastannut, että omalla hyvinvointialueella on suunnitteilla henkilöstön irtisanomisia** vuodelle 2025, jolloin kysely toteutettiin. Kunnissa irtisanomisia on suunnitteilla harvemmin, mutta yli 100 000 asukkaan kaupungeissa useammin kuin sitä pienemmissä kunnissa.
- **Hyvinvointialueilla suunnitellaan palvelujen ulkoistusta yksityisen palveluntuottajan tuotettavaksi osittain tai kokonaan selvästi yleisemmin kuin kunnissa.** Kolmeen edeltävään kyselyyn verrattuna entistä selvästi pienempi osa päättäjistä, joista suuri enemmistö on kuntapäättäjiä, arvioi kunnassaan tai hyvinvointialueellaan suunniteltavan palveluiden ulkoistamista yksityiselle tuottajalle.
- Kunnissa suunnitellaan yleisimmin **siivous- ja puhtaanapitopalvelujen ja hyvinvointialueilla lääkäripalvelujen ulkoistamista** yksityisten palveluntuottajien tuotettavaksi.
- **Laaja enemmistö niin kuntien kuin hyvinvointialueiden vastaajista raportoi, että oman kunnan/hyvinvointialueen henkilöstön työhyvinvoinnista on käyty kunnassa tai hyvinvointialueella poliittista keskustelua. Hyvinvointialueilla tämä on ollut vielä yleisempää.**
- **Niin ikään enemmistö sekä kuntien että hyvinvointialueiden vastaajista ilmoitti, että omassa kunnassa tai hyvinvointialueella on tehty strateginen valinta työhyvinvointiin ja työkykyyn panostamisesta. Hyvinvointialueilla tämäkin on ollut yleisempää kuin kunnissa.**

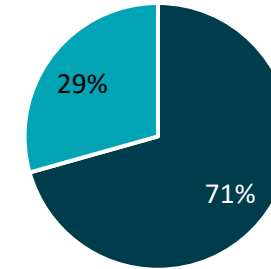
Vastaajien taustatiedot – molemmat kyselyt yhteensä

Taustataho (n=2663)



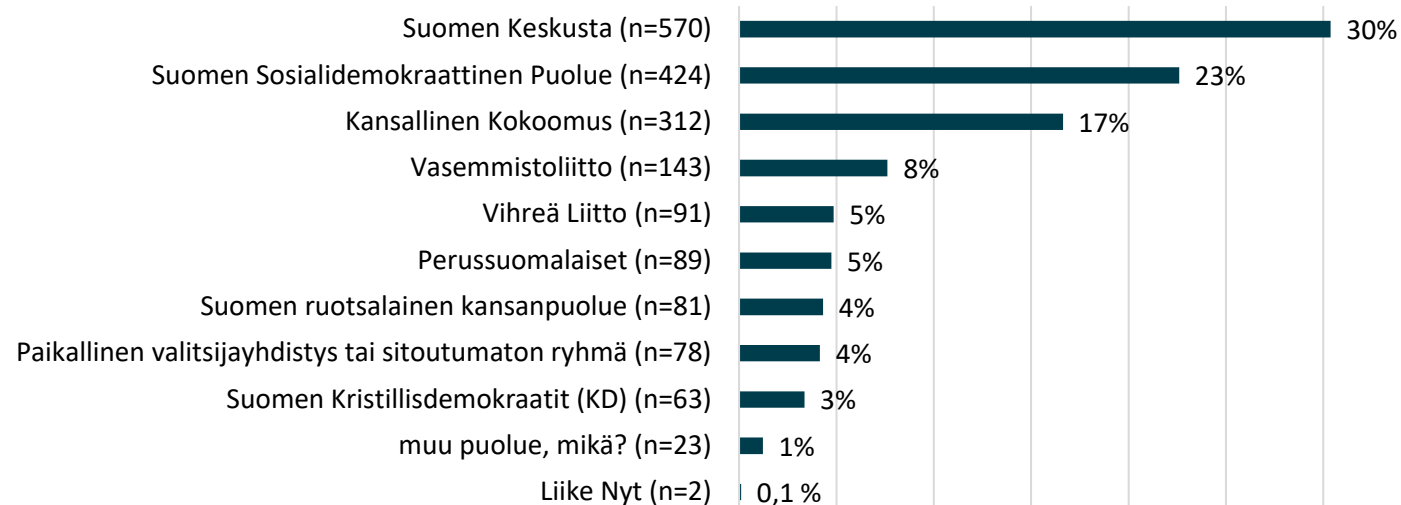
■ Hyvinvointialue tai HUS-yhtymä (n=97) ■ Kunta (n=2566)

Rooli vastaajana (n=2663)



■ kunnan, hyvinvointialueen tai HUS-yhtymän luottamushenkilö (n=1881)
■ kunnan, hyvinvointialueen tai HUS-yhtymän viranhaltija (n=782)

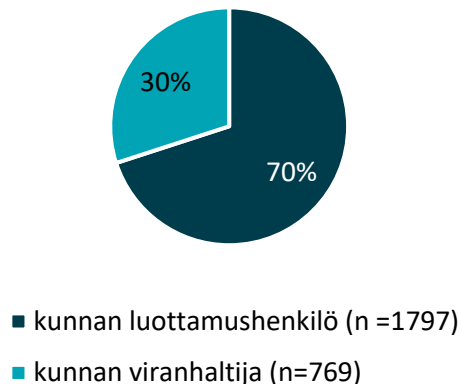
Luottamushenkilöiden puolue (n=1876)



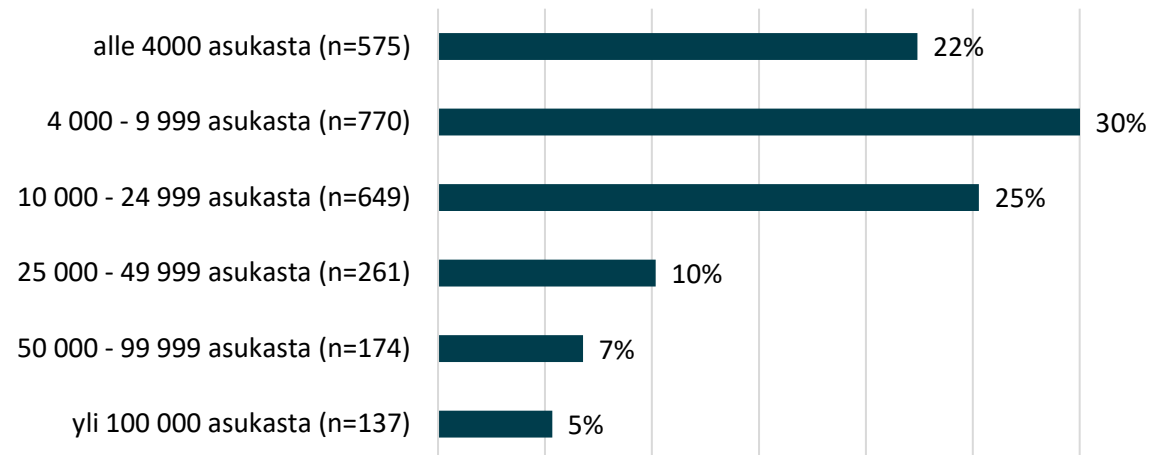
Lähde: Kevan kunta- ja hyvinvointialuepäättäjäbarometri 2025

Vastaajien taustatiedot - Kuntapäättäjät

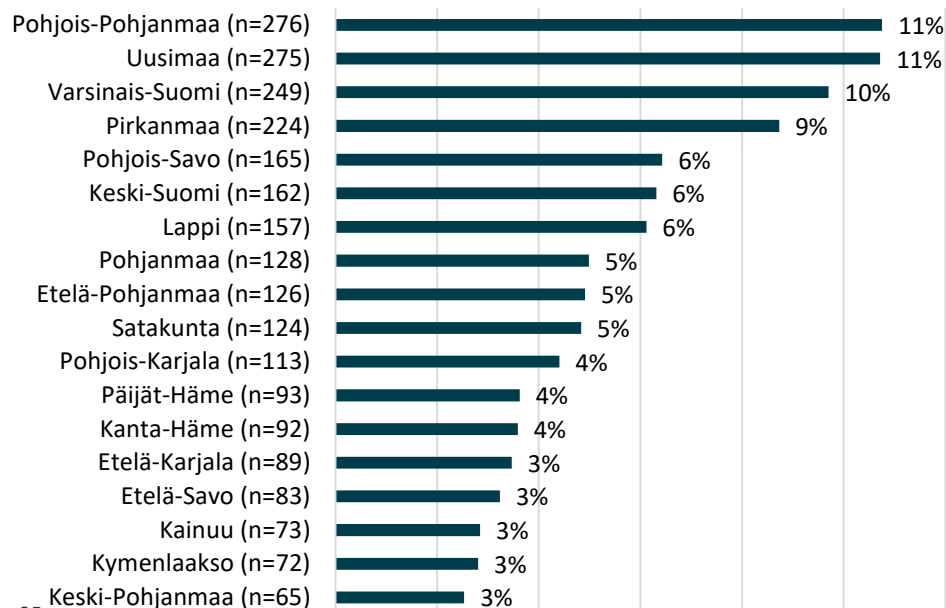
Vastaajan rooli (n=2566)



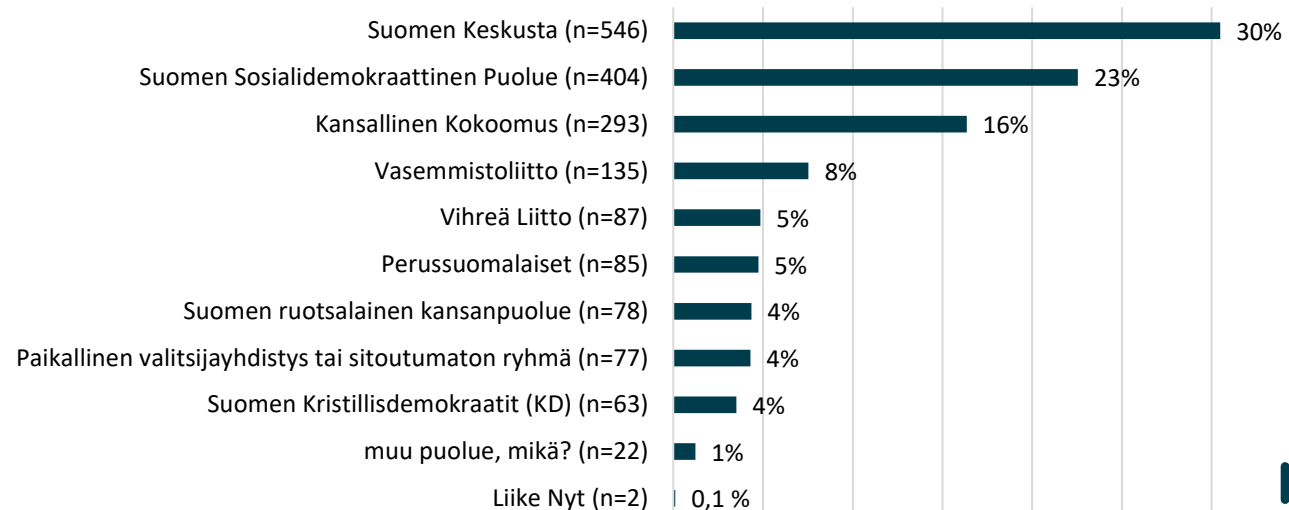
Kunnan kokoluokka (n=2566)



Maakunta (n=2566)



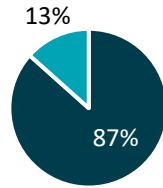
Luottamushenkilöiden puolue (n=1792)



Lähde: Kevan kunta- ja hyvinvointialuepäättäjäbarometri 2025

Vastaajien taustatiedot - Hyvinvointialuepäätäjät

Vastaajan rooli (n=97)

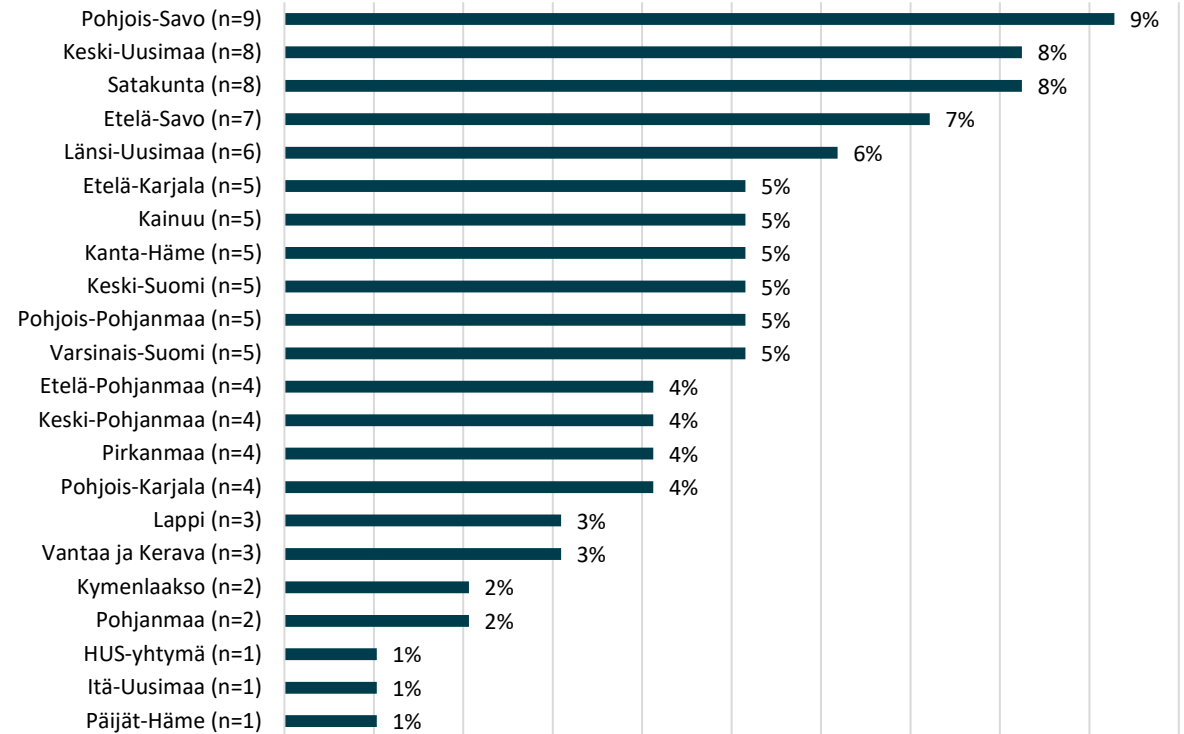


- hyvinvointialueen tai HUS-yhtymän luottamushenkilö (n=84)
- hyvinvointialueen tai HUS-yhtymän viranhaltija (n=13)

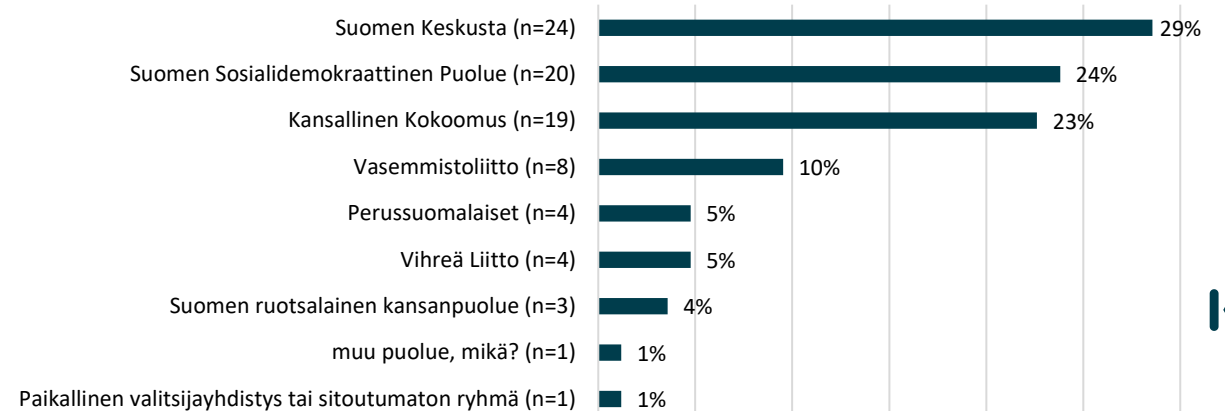
Vastaajien jaottelu rooleittain hyvinvointialuekohtaisesti, n

Hyvinvointialue	Luottamushenkilö	Viranhaltija
Etelä-Karjala	4	1
Etelä-Pohjanmaa	3	1
Etelä-Savo	6	1
HUS-yhtymä	0	1
Itä-Uusimaa	0	1
Kainuu	5	0
Kanta-Häme	4	1
Keski-Pohjanmaa	4	0
Keski-Suomi	5	0
Keski-Uusimaa	6	2
Kymenlaakso	2	0
Lappi	3	0
Länsi-Uusimaa	6	0
Pirkanmaa	3	1
Pohjanmaa	2	0
Pohjois-Karjala	3	1
Pohjois-Pohjanmaa	5	0
Pohjois-Savo	7	2
Päijät-Häme	1	0
Satakunta	8	0
Vantaa ja Kerava	3	0
Varsinais-Suomi	4	1
Yhteensä	84	13

Hyvinvointialue (n=97)



Luottamushenkilöiden puolue (n=84)





Kiitos!

Ismo Kainulainen
Johtava asiantuntija
Keva

<https://www.linkedin.com/in/ismo-kainulainen-2ab49550/>

