

Elina Korkiakoski

LAPSIBUDJETOINTI PIENESSÄ KUNNASSA

Johdon kokemuksia vuosien 2023–2024
pilottikokeilusta Pirkanmaalla ja Pohjois-
Pohjanmaalla

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Joulukuu 2025

TIIVISTELMÄ

Elina Korhikoski:	Lapsibudjetointi pienessä kunnassa: Johdon kokemuksia vuosien 2023–2024 pilottikokeilusta Pirkanmaalla ja Pohjois-Pohjanmaalla
Kandidaatintutkielma	36 sivua, 1 liitesivu
Tampereen yliopisto	Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, julkinen talousjohtaminen
Ohjaaja:	Anniina Kinnunen
Julkaisuaika:	Joulukuu 2025

Lapsibudjetoinnin avulla eritellään julkisen organisaation budjetista lapsiin ja nuoriin kohdistuvat kustannukset. Lapsibudjetointi mahdollistaa menojen läpinäkyvyyden ja sen avulla pystytään arvioimaan, miten hyvin lasten oikeudet toteutuvat julkisella sektorilla. Lapsibudjetointi on tärkeää ja erittäin ajankohtaista toteuttaa Suomessa eduskunnan laatimien edellytyksien ja YK:n määrittämien suositusten mukaisesti.

Tutkimuksen teoria keskittyy kahteen osioon, lapsibudjetointiin ja julkisen sektorin johtamiseen. Lapsibudjetointia tutkitaan inhimillisen pääoman ja inhimillisen kehityksen taloustieteen teorioiden kautta. Julkisen sektorin johtamisen teoriassa keskitytään lapsibudjetoinnin kannalta oleellisiin osa-alueisiin: tiedolla johtamiseen, organisaatioiden väliseen yhteistyöhön sekä pilottikokeiluihin ja niiden jatkuvuuteen.

Lapsibudjetointia tarkastellaan pienen kunnan näkökulmasta. Pienten kuntien näkökulmasta lapsibudjetointi on tärkeää, sillä niissä usein erityisinä haasteina ovat ikääntyvä väestö ja nuorten muuttoliike isoihin kaupunkeihin. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisesti puolistrukturoiduilla haastatteluilla, ja analyysi on tehty aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten lapsibudjetointia on toteutettu pienessä kunnassa ja mitä siitä voidaan oppia.

Haastattelut on toteutettu pienten kuntien johtohenkilöiden kanssa, jotka ovat osallistuneet vuosien 2023–2024 pilottikokeiluun yhteistyössä Pirkanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueiden ja niillä sijaitsevien kuntien kanssa. Aineisto koostuu kolmen eri pienen kunnan viidestä haastateltavasta. Käsiteltävinä teemoina haastatteluissa olivat oppiminen, yhteistyö ja tiedolla johtaminen, tuloksellisuus ja jatkuvuus.

Tutkielman tuloksista nousee esiin, että lapsibudjetointi tukee kuntien tiedolla johtamista. Poliittiset päätöksentekijät ohjaavat kunnan tekemistä, jonka takia lapsibudjetoinnin luoma läpinäkyvyys sidosryhmille auttaa pienen kunnan prosesseissa. Yhteistyö tuottaa pienelle kunnalle hyötyjä, kuten resurssien yhdistämistä, mutta haasteena lapsibudjetoinnissa kohdataan myös toimijoiden irrallisuus toisistaan. Lapsibudjetointi osana tiedolla johtamista ja eri yhteistyön muodoissa havaitaan merkittäväksi menetelmäksi lisäarvon tuojana ja erilaisten haasteiden kohtaamisessa pienissä kunnissa.

Avainsanat: lapsibudjetointi, pilottikokeilu, pieni kunta, tiedolla johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

Ei

Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: ScopusAI ja ChatGPT 5-1

Käyttötarkoitus: ScopusAI -työkalua on käytetty tutkimusprosessin alussa tiedonhakuun liittyen lapsibudjetointiin. Muissa kuin lapsibudjetoinnin lähteissä ScopusAI:ta ei ole tutkielmassa käytetty. ScopusAI -työkalua on käytetty pelkästään lähteiden löytämiseen, eikä muuhun lähteiden käyttöön liittyvissä tehtävissä.

ChatGPT -tekoälyä on käytetty osin englanninkielisten lähteiden kääntämiseen suomeksi. Kääntämisen jälkeen alkuperäinen lähde on luettu alkuperäisellä kielellä, ja kaikki lähteiden käyttö tutkielmassa on tehty itse alkuperäisen tekstin pohjalta ilman tekoälyä. Tekoälyä ei ole käytetty tekstin tuottamiseen, lähteiden tulkintaan tai viittauksiin.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Teoreettinen viitekehys (ScopusAI) ja lähteiden kääntäminen (ChatGPT 5-1)

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aihealueen esittely.....	1
1.2	Tutkimusongelma	3
2	LAPSIBUDJETOINTI.....	4
2.1	Taustoitus.....	4
2.2	Inhimillisen pääoman teoria ja inhimillisen kehityksen taloustiede.....	6
3	JOHTAMINEN JULKISELLA SEKTORILLA.....	8
3.1	Tiedolla johtaminen.....	8
3.2	Organisaatioiden välinen yhteistyö	9
3.3	Jatkuvuus pilottikokeiluissa.....	11
4	METODOLOGIA	13
4.1	Empiirinen konteksti.....	13
4.1.1	Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus.....	13
4.1.2	Lapsibudjetoinnin pilottikokeilun raportti	13
4.2	Tutkimusmenetelmä	14
4.3	Aineistonkeruu.....	15
4.4	Aineiston analysointi	18
5	TULOKSET	19
5.1	Tiedolla johtaminen.....	19
5.1.1	Näkyväksi tekeminen	20
5.1.2	Painopisteet	20
5.1.3	Tieto poliittisten päätösten tukena	21
5.1.4	Apuvälineiden käyttö	22
5.2	Pienen kunnan erityispiirteet	23
5.2.1	Pieni kunta suhteessa isoihin toimijoihin	23
5.2.2	Murrosten aika	25
5.3	Pilottikokeilussa työskentely	26
5.3.1	Yhteistyö kokeilun aikana.....	26
5.3.2	Ajankäyttö ja resurssit.....	27
5.4	Oppiminen ja kehitys.....	28
5.4.1	Oppiminen.....	28
5.4.2	Kehittäminen ja jatkuvuus.....	29
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	31
6.1	Pienen kunnan erityispiirteet hyödyttävät ja haastavat lapsibudjetoinnissa.....	31
6.2	Lapsibudjetointi osana tiedolla johtamista	33
6.3	Lapsibudjetointi lisäarvon tuojana.....	34
6.4	Tieteellisen luotettavuuden pohdinta ja jatkotutkimusmahdollisuudet	35

LÄHDELUETTELO

LIITTEET

1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely

Lapsibudjetoinnilla tarkoitetaan budjetointimenetelmää, jonka avulla julkisen organisaation budjetista eritellään kaikki lapsiin kohdennetut menot (Rzhanitsyna, 2021, 305–306). Sen avulla tarkastellaan julkisen organisaation varojen kohdentumista lapsiin, nuoriin ja lapsiperheisiin sekä heitä tukeviin palveluihin. Lapsibudjetoinnin avulla pystytään tutkimaan investointien laajuutta sekä arvioimaan, tukevatko taloudelliset investoinnit lasten oikeuksien toteutumista. (Mathew, 2007.) Lapsibudjetoinnin avulla tuotetaan tietoa erityisesti päätöksenteon tueksi ja pyritään varmistamaan, että hankkeet aidosti tukevat lasten tarpeita (Botlhale, 2012, 440).

Lapsibudjetointi on osa julkisen sektorin johtamista, jossa korostuvat tiedolla johtaminen ja organisaatioiden välinen yhteistyö. Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla tarkoittaa, että organisaatiossa kerätään tietoa, jalostetaan ja hyödynnetään sitä organisaation johtamisessa (Partanen, Raatikainen, Hellsten & Myllärniemi, 2023, 398). Lapsibudjetoinnin avulla julkisen organisaation budjetista kerätään lapsiin kohdistuvat kustannukset, jotka auttavat organisaation päätöksentekoa ja johtamista (Botlhale, 2012, 440). Lapsibudjetoinnissa tärkeää on myös julkisen sektorin organisaatioiden välinen yhteistyö, sillä yhteistyö on välttämätöntä resursseja yhdistämällä monimutkaisten haasteiden ratkaisemiseksi (Le Penne & Rauflet, 2018). Lapsibudjetointi on osa julkisen sektorin tiedolla johtamista, joka toteutetaan organisaatioiden välisen yhteistyön avulla.

Lapsibudjetoinnin toteuttaminen on Suomessa tällä hetkellä hyvin ajankohtaista ja merkittävää, sillä YK:n lapsen oikeuksien komitea on antanut suosituksen, jonka mukaan Suomen tulisi kehittää ja seurata lapsiin kohdistuvia resursseja järjestelmän avulla (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 9). Lapsibudjetoinnin toteuttamisen tärkeyttä korostaa toteutettu sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus vuonna 2023, jonka myötä syntyivät hyvinvointialueet. Uudistuksen tarkoituksena oli yhdenmukaistaa palvelujen saatavuutta ja hyvinvointieroja. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024.) Eduskunta edellytti vuonna 2021 hyväksyessään uudistuksen, että syntyneillä hyvinvointialueilla on kehitettävä ja otettava käyttöön lapsibudjetointi. Eduskunta myönsi silloin kansalliselle

lapsistrategialle erillisrahoitusta lapsibudjetoinnin toteuttamiseen hyvinvointialueilla (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 9–10).

Näiden linjausten ja myönnetyn rahoituksen myötä Suomessa toteutettiin lapsibudjetoinnin pilottikokeilu vuosina 2023–2024 Pirkanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueilla, ja Sosiaali- ja terveysministeriö (2025) on julkaissut raportin sen tuloksista. Pilotin tavoitteena oli parantaa lasten, nuorten ja perheiden palveluiden vaikuttavuutta ja edistää heidän oikeuksiaan. Näiden toteuttamiseksi pyrittiin tunnistamaan lasten oikeuksien toteutumista ja analysoimaan syy-seuraussuhteita (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 10).

Tässä tutkimuksessa tutkin lapsibudjetointia hyvinvointialueilla sijaitsevien ja pilottikokeiluun osallistuneiden pienten kuntien näkökulmasta. Pienet kunnat valikoituivat tutkimukseen, koska Suomessa muuttoliike kaupunkeihin on voimakasta erityisesti nuoremman ikäluokan keskuudessa ja alueellinen polarisaatio on kiihtyvää kaupunkien ja taajamien sekä maaseudun välillä (Nivalainen & Schmidt-Thomé, 2003, 127–128). Lapsibudjetoinnista voi mahdollisesti olla hyötyä juuri pienille kunnille kyseisten haasteiden takia, minkä takia tutkimuksessa keskitytään lapsibudjetoinnin toteuttamiseen pienissä kunnissa.

Tämän lapsibudjetoinnin pilottikokeilun merkittävyyttä ja ainutlaatuisuutta Suomessa korostaa se, että se on toteutettu hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyössä. Sosiaali- ja terveysministeriön laatimassa raportissa (2025, 23, 39) kerrotaan, että haasteiksi osoittautuivat muun muassa vastasyntyneiden hyvinvointialueiden pirstaleisuus ja resurssien niukkuus sekä tietotuotanto ja yhteisen raportointityökalun puute. Innovaatioiden jatkuvuus tunnistetaan isona haasteena julkisella sektorilla, sillä usein innovaatiot jäävät pilottikokeilun tasolle eri muutoksien ja vaikeuksien takia (Currie ym., 2024). Haasteiden takia uutta yhteistyömuotoa lapsibudjetoinnin näkökulmasta on tarpeellista tutkia ja kehittää, erityisesti haasteita kohtaavien pienten kuntien näkökulmasta (Nivalainen & Schmidt-Thomé, 2003, 133).

Pilottikokeilun tuloksia ja jatkokehityksen kohteita on siis tarkasteltava lisää, ja on löydettävä keinoja pinnalle nousseiden haasteiden ratkaisemiseksi. Lapsibudjetoinnista, lapsiin kohdistuvista investoinneista ja niiden vaikutuksista on tehty tutkimuksia, mutta

sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden uudistuksen ja ajankohtaisuuden takia varsinkin Suomessa on tehtävissä vielä paljon lisää tutkimuskirjallisuutta.

1.2 Tutkimusongelma

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vuosina 2023–2024 toteutettua lapsibudjetoinnin pilottikokeilua. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan pilottikokeiluun osallistuneita pieniä kuntia ja heidän toteuttamaansa lapsibudjetointia.

Pieni kunta määritellään tässä tutkimuksessa sellaiseksi, joka ei ole väkiluvultaan hyvinvointialueen suurin kunta. Hyvinvointialueiden suurimmat kunnat (yli 50 000 asukasta) rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimukseen valituilla kunnilla on silti kokoeroja. Pienet kunnat valikoituvat tutkimukseen, koska niitä kohtaavat useammat haasteet, kuten ikääntyvä väestö, alueen polarisoituminen ja muuttoliike kaupunkiin (Nivalainen & Schmidt-Thomé, 2003, 127–128). Lasten oikeuksien toteutuminen ja niiden seuranta voi olla tämän takia niille merkittävämpää.

Tutkimuskysymys on: *“Miten lapsibudjetointi on toteutettu pienissä kunnissa ja mitä sen toteutuksesta voidaan oppia?”*

Alakysymykset ovat:

- *Miten tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuuden lapsibudjetoinnissa?*
- *Miten voidaan tehostaa tiedolla johtamista ja organisaatioiden välistä yhteistyötä?*
- *Miten lapsibudjetoinnin jatkuvuus varmistetaan?*

Tarkoituksena on selvittää, miten pienet kunnat ovat toteuttaneet lapsibudjetointia ja mitä niiden osallistuneen johdon kokemuksista voidaan oppia. Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena empiirisenä tutkimuksena. Tutkimusaineisto hankitaan asiantuntijahaastatteluilla, ja kohdeorganisaatioina ovat osa Pirkanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan pilottikokeiluun 2023–2024 osallistuneista pienistä kunnista. Tärkeänä tausta-aineistona tutkimukselle ja tutkimuskysymyksille on Sosiaali- ja terveysministeriön (2025) kokoama raportti Pirkanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueiden lapsibudjetoinnin pilottikokeilusta.

2 LAPSIBUDJETOINTI

2.1 Taustoitus

Lapsibudjetointi tarkoittaa julkisen organisaation budjetin erittelyä ja arviointia. Organisaation budjetista eritellään kaikki kustannukset, jotka kohdistuvat lapsiin ja nuoriin. Lapsibudjetoinnilla saadaan tietoa, kuinka paljon resursseja organisaatio käyttää lapsiin. (Mathew, 2007.) Tarkoituksena on tuottaa tietoa julkisen rahoituksen kohdentumisesta lapsiin. Tiedon avulla voidaan kohdentaa resursseja paremmin sekä arvioida niiden vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 8–9.)

Lapsibudjetointi toteutetaan erittelemällä budjetista kaikki lasten hyväksi kohdistetut menot. Tavoitteena on saavuttaa kaikki tasot julkisen organisaation budjettijärjestelmästä, jotta eroteltu summa on oikea. Osa menoista, kuten rahamaksut ja etuudet ovat helppoja eritellä, esimerkiksi Suomessa lapsilisät. Haasteena erittelylle voivat olla palvelut ja etuudet, joiden kohderyhmä lapset eivät ole erikseen. Nämä voivat olla mitä tahansa julkisia palveluita, esimerkiksi sairaalan budjetissa olevat lasten osastot. (Rzhanitsyna, 2021, 305–306.) Myös infrastruktuurit, jotka palvelevat kaikkia kansalaisia lapset mukaan lukien, ovat vaikeampia eritellä (Mathew, 2007). Rzhanitsynan mukaan (2021, 306) lapsibudjetoinnin toteuttamiseksi kuitenkin nämä kaikki menot tulisi eritellä.

Lapsibudjetoinnilla ei tarkoiteta erillistä budjettia lapsille, vaan sen tehtävänä on tutkia, mitkä resurssit kokonaisbudjetista kohdistuvat lapsiin ja heille kohdennettuihin ohjelmiin. Resurssien kohdistamisen kautta voidaan tutkia, tukevatko julkisten organisaatioiden varat lasten tarpeita edistäviä ohjelmia. Lapsibudjetoinnista onkin erityisesti hyötyä päätöksentekijöille, jotta he voivat varmistua lasten tarpeiden toteutumisesta. (Botlhale, 2012, 440.) Budjettimalli edistää lasten ja lapsiperheiden kohdistuvien kustannusten läpinäkyvyyttä ja seurattavuutta. Myös pidemmän aikavälin lapsibudjetoinnin toteuttamisella vertailtavuus on mahdollista. (Rzhanitsyna, 2021, 306.)

Lapsibudjetointia toteutetaan, koska päätöksenteossa lasten ääntä voi olla vaikea huomioida. Lapset eivät pysty vielä tekemään itse päätöksiä, eivätkä sen takia pysty osallistumaan julkisten resurssien kohdentamiseen. (Botlhale, 2012, 451.) Lasten

oikeuksien toteutuminen ei ole mahdollista ilman taloudellisten resurssien kohdentamista heitä turvaaviin palveluihin (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 8). Botlhale kertoo (2012, 441), että lapsibudjetoinnin tarkoituksena on puolustaa nimenomaan lasten taloudellisia oikeuksia.

Lapsiin kohdistuviin investointeihin keskitytään nykyään enemmän, sillä lapsuuden investointien on tutkittu olevan tehokas menetelmä aikuisuuden ongelmien ennaltaehkäisyssä. On tutkittu, että aikuisilla, joiden lapsuuteen on investoitu, on enemmän lyhyen ja pitkän aikavälin hyötyjä kognitiivisessa kehityksessä ja koulutuksessa (Luo ym., 2018) sekä vähemmän terveysongelmia kuin muilla (Campbell ym., 2014).

Lapsiin kohdistuvissa investoinneissa on viime vuosikymmenen aikana keskitytty vähemmän myöhemmän iän investointeihin erityisen tuen lapsille ja sen sijaan resursseja on kohdistettu enemmän varhaislapsuuteen ja kaikille suunnattuun ennaltaehkäisyyn. Muutos on tapahtunut, sillä varhaislapsuudessa tapahtuvien ennaltaehkäisevien investointien on tutkittu säästävän huomattavasti enemmän julkisia varoja pitkällä aikavälillä. Kustannukset kohdistuvat erityisesti ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin, jonka myötä on syntynyt kasvava kiinnostus siihen, paljonko lapsiin kohdennetaan varoja ja miten tehokkaasti varat toimivat. (Kemp, Ohlson, Raja, Morpeth & Axford, 2018, 335–336.)

Suomessa aihealueen tutkiminen on hyvin ajankohtaista, sillä lasten oikeuksien takaamiseksi Suomessa on vuonna 2021 kehitetty kansallinen lapsistrategia. Kansallisessa lapsistrategiassa on kirjattu lasten oikeuksien nykytilaa, ja eri toimenpiteitä niiden edistämiseksi. Strategiassa on määritelty, että lapsibudjetointia on kehitettävä yli hallituskausien. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 7.) Myös sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta hyväksyttäessä vuonna 2021 eduskunta edellytti, että lapsibudjetointia kehitettäisiin hyvinvointialueilla (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 9).

YK:n lasten oikeuksien komiteassa on määritelty, että lasten oikeudet tulee ottaa huomioon julkisen hallinnon työarvioprosessien kaikissa vaiheissa. Vuonna 2023 he antoivat Suomelle suosituksen järjestelmän kehittämisestä, jonka avulla lapsiin suunnattujen resurssien kohdentamista voitaisiin seurata hyvinvointialueilla ja kunnissa.

(Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, 2025, 9.) Suomi on sitoutunut myös YK:n kestävä kehityksen globaaliin toimintaohjelmaan Agenda2030, jonka tavoitteina ovat muun muassa koulutuksen takaaminen ja eriarvoisuuden vähentäminen (Ulkoministeriö, ei pvm.).

2.2 Inhimillisen pääoman teoria ja inhimillisen kehityksen taloustiede

Lapsibudjetoinnin ja lasten oikeuksien edistämisen periaatteisiin liittyvät inhimillisen pääomaan perustuvat teoriat, eli inhimillisen pääoman teoria (engl. *Human Capital Theory* eli *HCT*) ja inhimillisen kehityksen taloustiede (engl. *The Economics of Human Development* eli *EHD*) (Fernandes, 2024).

Ekonomisti Becker esitteli 1960-luvulla inhimillisen pääoman teorian, joka perustuu tarkastelemaan ihmistä pääomana. Teorian tarkoituksena on selittää talouskasvun ja tulojen jakautumisen ilmiöt yksilöiden ominaisuuksien kautta (Bandelj & Spiegel, 2023, 810–811.) Inhimillisen pääoman teoriassa keskitytään investoimaan lapsuudessa niihin taitoihin, jotka ovat taloudellisesti merkittäviä. Se tarkoittaa erityisesti kognitiivisia taitoja, mutta myös tietoja, terveyttä ja muita piirteitä, jotka voivat olla taloudellisesti hyödyllisiä (Fernandes, 2024). Ideana HCT:ssa on, että investoimalla yksilöiden inhimilliseen pääomaan saadaan korkeampia tulevaisuuden tuottoja (Bandelj & Spiegel, 2023, 811).

Inhimillisen pääoman teorian tehokkuutta arvioidaan markkinapainotteisella kustannus-hyötyajattelulla. Investointeja, kuten koulutusta, mitataan hyötyjen eli taloudellisten mittareiden kautta, kuten työllisyytenä, ansiotulona tai talouskasvulla. Vaikuttavuutta mitataan siis tuottavuudella ja talouskasvun mittareilla. (Fernandes, 2024.) Ihmisten ajattelemista taloudellisina resursseina vastustettiin ennen Beckerin teoriaa, mutta nykyään inhimillisen pääoman teoriaa pidetään jopa oletusmallina poliittisessä päätöksenteossa, kertovat Bandelj ja Spiegel (2023, 806). Fernandesin (2024) mukaan kompastuskivenä teoriassa on kuitenkin se, että se keskittyy lähes täysin vain talouden mittareihin ja näkee lapset investointina.

Perinteisen HCT-teorian kautta on kehittynyt ekonomisti Heckmanin kehittäämä uudempi inhimillisen kehityksen taloustiede. EHD:ssä huomioidaan kognitiivisten

taitojen lisäksi lasten ei-kognitiivisten sekä sosiaalisten taitojen, kuten motivaation ja sinnikkyuden, merkitys koulussa ja työelämässä. EHD:ssä keskitytään nimenomaan varhaisen lapsuuden investointeihin, eikä pelkästään myöhemmän iän työmarkkinatuottoihin. Teoriassa painotetaan myös investointien ei-rahallisia etuja, kuten onnellisuutta sekä fyysistä ja henkistä terveyttä. (Fernandes, 2024.) Inhimillisen kehityksen taloustieteessä otetaan huomioon lapsen elämän eri vaiheet, menestymiseen tarvittavat taidot lapsilla ja vanhemmilla sekä erilaiset investointimuodot (Heckmann & Mosso, 2014, 40).

EHD ei kuitenkaan jätä taloudellista näkökulmaa huomioimatta lapsuuden investoinneissa. EHD:n ajatuksena on samaan aikaan, että varhaislapsuudessa tehdyt investoinnit takaavat korkeita taloudellisia tuottoja myöhemmällä iällä, ja investointeja tarkastellaan myös taloudellisen tuottavuuden kannalta. (Heckman & Mosso, 2014, 9.) Fernandesin artikkelissa (2024) kritisoidaan sitä, että Heckmanin teoria keskittyy liikaa taloudellisiin tuottoihin HCT-teorian tavoin, sillä investointien perusteina käytetään pelkästään taloudellista kasvua.

3 JOHTAMINEN JULKISELLA SEKTORILLA

3.1 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen (engl. *knowledge-based management* eli *KBM*) tarkoittaa organisaatioiden johtamista tiedon ja tiedon prosessien avulla. Tiedolla johtaminen on organisaation tiedon keräämistä, jalostamista ja hyödyntämistä sen toiminnassa. Sen tarkoituksena on auttaa organisaatiota hyödyntämään tietoa päätöksenteossa ja strategisessa kehityksessä. (Partanen ym., 2023, 398.) Tiedolla johtaminen auttaa organisaatiota myös innovaatioiden hallinnassa ja organisatorisessa kehityksessä (Helander, Paunu & Hellsten, 2022, 5526).

Tietojohdaminen (engl. *knowledge management* eli *KM*) keskittyy tiedon luomiseen, hankintaan, tallentamiseen ja hyödyntämiseen. Tiedolla johtaminen taas keskittyy siihen, miten tietoa ja sen prosesseja käytetään organisaatioissa. Tiedolla johtaminen vaatii teknologiaa, mutta myös ihmisten taitoja, asenteita ja oppimista. (Helander ym., 2022, 5526.) Tietojohdamisella havaitaan olevan merkittävä potentiaali erityisesti julkisella sektorilla, sillä se voi mahdollistaa lisää tehokkuutta kaikilla organisaation osa-alueilla (Massaro, Dumay & Garlatti, 2015, 530).

Tietojohdaminen on otettu osaksi globaaleja strategioita esimerkiksi OECD:ssa ja Euroopan Unionissa, jonka myötä se on vaikuttanut vahvasti myös tietojohdamisen kaupunkikehitykseen. Tietojohdaminen nähdään kuntien älykkyyden ydintekijänä. (Ardito, Ferraris, Messeni Pettruzzelli, Bresciani & Del Giudice, 2019.) Tiedolla johtamisen tarkoituksena julkisella sektorilla on tarjota parempaa tietoa ymmärtämällä kuntalaisten tarpeet ja siten tarjota heillä parempia palveluita (Helander ym., 2022, 5527). Julkisella sektorilla tunnustetaan kasvava tarve tiedolla johtamiselle sen tuomien hyötyjen myötä (Partanen ym., 2023, 399).

Tällä hetkellä tietoa on paljon ja se on nopeasti kasvavaa, ja haasteena on erottaa olennaisin tieto ja hyödyntää sen potentiaali (Partanen ym., 2023, 398). Haasteita organisaation tiedolla johtamisessa voivat olla sen sisäiset prosessit, esimerkiksi huonolaatuinen data, ihmisten subjektiivisuus ja epätehokkaat prosessit (Helander ym., 2022, 5526). Toisaalta Ardito ym. (2019) korostavat ulkoisten toimijoiden tuomia

haasteita tiedolla johtamiseen. Kuntien lukuisat prosessit ja suhteet kunnissa toimivien eri toimijoiden välillä, eli hallinnon, yksityisen sektorin, akateemisen maailman ja kansalaisten, lisäävät haastetta tiedolla johtamiseen kaupungeissa ja kunnissa, kertovat Ardito ym. (2019).

Lukuisten prosessien ja toimijoiden lisäksi julkisella sektorilla on muitakin erityispiirteitä, jotka tekevät tietojohdamisesta hankalampaa julkisella sektorilla kuin yksityisissä organisaatioissa. Julkisissa organisaatioissa tavoitteita on hankalampaa mitata ja poliittiset vaikutteet kohdistuvat niihin eri tavalla kuin yksityisiin organisaatioihin. Myös julkisen sektorin työnjaot eivät kannusta tiedonjakoon samalla tavalla kuin yksityisellä sektorilla. Julkisen sektorin tietojohdamiseen on kuitenkin tärkeää panostaa ja sitä on parannettava, sillä siihen kohdistuvat suuret edustavuuden, tilivelvollisuuden ja reagoitakyvyn paineet. (Massaro ym., 2015, 531.)

Tiedolla johtamisen parantamiseen julkisen sektorin organisaatioissa voivat auttaa tiedolla johtamisen määrittely organisaation johtamisessa, panostaminen systemaattisuuteen, johdon aktiivisuus tiedolla johtamisen edistämässä sekä ylipäättään organisaatioiden investoiminen tiedolla johtamiseen (Partanen ym., 2023, 405–407). Myös tehostettu ja suunniteltu kommunikointi, yhteisten toimintatapojen määrittely, resurssien kohdentaminen ja läpinäkyvyyden kasvattaminen voivat auttaa julkisen sektorin tiedolla johtamisen haasteiden ratkaisemisessa (Helander ym., 2022, 5532).

3.2 Organisaatioiden välinen yhteistyö

Organisaatioiden välinen yhteistyö on tutkittu olevan yhä tärkeämpää nykyään, sillä yhteistyö tuottaa organisaatioille lisäarvoa yhdistämällä niiden resurssit, taidot ja tiedon (Le Pennec & Rauflet, 2018). Organisaatioiden välinen yhteistyö erityisesti julkisella sektorilla on ollut paljon pinnalla 2000-luvulla viheliäisten ongelmien sekä hallinnon muuttuvan kontekstin takia, kertovat Emerson ja Nabatchi (2015, 6). Viheliäiset ongelmat ovat muuttuvia ja monimutkaisia, joilla ei ole selkeää ratkaisua. Näitä ovat esimerkiksi tuloterot ja ilmastonmuutos. Viheliäiset ongelmat vaikuttavat niin moniin sidosryhmiin, että yhteistyö on välttämätöntä ja sen on ylitettävä eri hallitusten, sektoreiden, toimivaltojen ja maantieteellisten organisaatioiden rajaukset. (Emerson & Nabatchi, 2015, 6–7.)

Organisaatioiden välinen yhteistyö korostuu myös hallinnon muuttuvan kontekstin kautta. Julkisen sektorin organisaatiot ovat nykyään vähemmän hierarkkisia itsehallinnon lisäämisen ja hajauttamisen takia. Esimerkiksi osavaltioilla ja kunnilla on enemmän valtaa, minkä takia julkisia palveluita tuotetaan yhä suuremmissa verkostoissa, joka lisää entisestään yhteistyön tärkeyttä organisaatioissa. (Emerson & Nabatchi, 2015, 7–8.) Suomessa tämä näkyy sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa, jonka tarkoituksena oli edistää hallinnollista integraatiota kuntien välisen yhteistyön avulla (Nordin & Johanson, 2025, 30).

Julkishallinnoissa tukeudutaan koko ajan enemmän organisaatioiden väliseen yhteistyöhön julkisten palvelujen integroimisen takia. Yhteistyön avulla organisaatiot pystyvät resurssien jakamisen lisäksi myös selvittämään yhteisiä ongelmia. Tämän yhteistyömuodon kautta saavutettavat hyödyt julkisella sektorilla ovat esimerkiksi palvelutuotannon parantaminen, parempi tavoitteiden saavuttaminen ja resurssien jakaminen. (Wouters, Janssen, Lember & Cromptoets, 2023.)

Austinin ja Seitanidin kehys (2012, kuten Le Penne & Rauflet, 2018) määrittelee yhteistyön avulla saavutettavat arvot neljään eri luokkaan, jotka ovat assosiatiivinen arvo, siirretty resurssi-arvo, vuorovaikutusarvo ja synerginen arvo. Assosiatiivisella arvolla tarkoitetaan kumppanuudesta saatuja hyötyjä, kuten uskottavuutta, mainetta ja kasvavaa tukea yhteistyökumppaneille. Siirretyllä resurssi-arvolla yhteistyökumppanit saavat toisiltaan resursseja ja täten lisäarvoa. Vuorovaikutusarvoa ovat aineettomat hyödyt, eli luottamus, oppimismahdollisuudet ja tiedon luominen. Synerginen arvo on yhteistyön perusajatuksessa, eli resursseja yhdistämällä pystytään saavuttamaan enemmän kuin erikseen, kuten prosessien parantamisessa ja innovaatioiden luomisessa. (Le Penne & Rauflet, 2018.)

Monimutkaiset haasteet julkisissa organisaatioissa vaativat resurssien yhdistämistä, jonka takia julkisen sektorin virastojen tulee toimia yhteistyössä (Nordin & Johanson, 2025, 27). Organisaatioiden välistä yhteistyötä ei kuitenkaan ole helppoa toteuttaa. Merkittäviä haasteita organisaatioiden väliselle yhteistyölle julkishallinnon kontekstissa voivat aiheuttaa eriävät odotukset julkisista arvoista, riittämätön osaaminen, yhteisymmärryksen puute vastuualeista sekä luottamuksen puute yhteistyökumppaneiden välillä. Haasteiden ratkaiseminen edellyttää yhteistyöorganisaatioilta tasapainoa autonomian, identiteetin ja yhtenäisyyden kanssa. (Wouters ym., 2023.)

3.3 Jatkuvuus pilottikokeiluissa

Innovaatioilla julkisten organisaatioiden kontekstissa tarkoitetaan palveluiden, systeemien ja tuloksien muutosta merkittävästi. Innovaatio on dynaaminen prosessi, joka vaatii jatkuvaa muutosta ja on enemmän kuin pelkkää palveluiden parantamista. Innovaatioita usein kokeillaan pilottikokeilujen muodossa ennen lopullista käyttöönottoa. (Currie ym., 2024.) Innovaatioprosessin voi jakaa kolmeen vaiheeseen: aloittaminen, kehittäminen ja toteuttaminen (Brown, 2015).

Innovaation pilottikokeilun jatkuvuus voi osoittautua haastavaksi julkisessa taloudessa ja monet kokeilut epäonnistuvatkin jatkumaan ensimmäisen pilotoinnin jälkeen (Currie ym., 2024). Brownin artikkelissa (2015) kerrotaan, että jatkuvuuden kannalta innovaatioprosessien viimeisimmät vaiheet, eli toteuttaminen ja skaalaaminen ylöspäin, ovat merkittävimpiä ja kriittisimpiä ymmärtää. Skaalautumiseen vaikuttavat leviämismallit, ajoitus, politiikka, sopivuus, kannattajat, johdon tuki ja arviointi. Haasteita ovat yhteisen vision puute, riittämättömät rahoitusmallit ja henkilöstön epävakaus. Lisäksi skaalaaminen suuremmaksi voi olla vaikeaa, sillä julkisten organisaatioiden rakenteet ja prosessit voivat olla monimutkaisia ja sen takia tehdä päätöksentekoprosesseista hitaita.

Currie ym. (2024) tekemän tapaustutkimuksen mukaan myös toimeenpanovaihe on tärkeä, ja erityisesti ylimpien johtojen vastaanottavaisuus innovaation alkuvaiheessa koetaan kriittiseksi tekijäksi pilotoinnin suunnan määrittämisessä. Kuitenkin Currien ym. (2024) mukaan myöhemmät vaiheet todetaan samalla tavalla merkittäviksi pilotoinnin jatkuvuuden kannalta, kuten jaettu johtajuus, poliittisten toimijoiden johtajuus, tulosten mittaaminen ja innovaation mukauttaminen osaksi organisaatorakenteita.

Eri vaiheiden lisäksi on tutkittu, että erityisesti dynaaminen vuorovaikutus ja yhteiskehittäminen koettiin yhdeksi tärkeimmäksi innovaatioiden jatkuvuuden tekijäksi (Currie ym., 2024). Brownin (2015) tutkimuksessa todettiin, että toteutumisprosessia ei välttämättä kuvata riittävästi, jonka myötä organisaatiot eivät pysty ottamaan mallia prosesseista ja oppia niistä. Useat ongelmat liittyvät juuri siihen, että yhteiskehittäminen ei toteudu julkisissa organisaatioissa. Jaettu johtajuus ja johdon osallistuminen lähellä asiakasrajapintaa havaittiin merkittäviksi tekijöiksi innovaatioiden käyttöönotossa. (Currie ym., 2024.)

Innovaatiot muuttuvat eri konteksteissa ajan myötä, ja siksi innovaatioiden ylläpitäminen on iso haaste jatkuvuudessa. Julkiset organisaatiot kokevat paljon taloudellisia paineita ja tulosvaatimuksia, jotka haastavat organisaatioita tekemään enemmän vähemmällä. Myös päätöksentekijöiden luomat suoritus- ja talouspaineeet voivat estää innovaation täyden potentiaalin toteutumisen. (Currie ym., 2024.) Useissa tapauksissa julkisen talouden innovaatioiden jatkuvuuden haasteena ovatkin liian niukat resurssit (Brown, 2015).

4 METODOLOGIA

4.1 Empiirinen konteksti

4.1.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus

Suomessa tehtiin sosiaali- ja terveyshuollon uudistus vuonna 2023, jonka myötä Suomen sosiaali- ja terveystalvet jaettiin isompiin hallinnollisiin hyvinvointialueisiin (Nordin & Johanson, 2025, 27). Uudistuksen myötä suuri osa sosiaali- ja terveystalvetista ovat siirtyneet hyvinvointialueiden vastuulle, ja kunnille on jäänyt vastuu kuntalaisten terveyden edistämisestä paikallisesti. Kunnat vastaavat yhä kuntalaisten hyvinvointiin vaikuttavista talvetista, kuten varhaiskasvatuksesta, perusopetuksesta ja liikuntapaikoista. Kunnille on uudistuksen myötä kehittynyt ennaltaehkäisevä rooli, jonka tarkoitus on hillitä hyvinvointialueelle kohdistuvia sosiaali- ja terveydenhuollon menoja. (Nordin & Johanson, 2025, 34–35.)

Uudistuksen ja integraation taustalla olivat taloudelliset paineet ja pirstaleisten talvetuiden parantaminen. Uudistus ei vaadi toimintojen yhdistämistä, vaan enemmänkin yhteistyön laadun tarkkailua organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Nordin & Johanson, 2025, 28–29.) Hyvinvointitalvet ovat jakautuneet hyvinvointialueiden ja kuntien välille, mikä tekee organisaatioiden välisen yhteistyön Suomen julkisen sektorin kontekstissa yhä ajankohtaisemmaksi ja tärkeämmäksi aiheeksi.

4.1.2 Lapsibudjetoinnin pilottikokeilun raportti

Lapsibudjetoinnin pilottikokeilu toteutettiin vuosina 2023–2024 Pirkanmaalla ja Pohjois-Pohjanmaalla, jonka tuloksista Sosiaali- ja terveystministeriö (2025) on koonnut raportin. Eduskunta myönsi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen yhteydessä lapsibudjettiin erillisrahoituksen kansalliselle lapsistrategialle, joka koordinoi rahoitusta hyvinvointialueiden lapsibudjetoinnin pilotoinnissa. Tavoitteina oli edistää talvetuiden vaikuttavuutta, resurssien kohdentumista ja lasten oikeuksien toteutumista. Pilotin tuotoksilla tavoiteltiin sitä, että niitä voisi soveltaa myös muilla

hyvinvointialueilla ja jatkaa kehitystyötä lapsibudjetoinnissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 9–10.)

Pirkanmaalla hankkeen myötä kehittyivät lasten oikeuksien huomiointi ja kouluttautuminen vaikutusten arvioinnissa. Haasteina nousivat esille prosessin koko ja haastavuus. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 23.) Pohjois-Pohjanmaalla tunnistettiin lapsibudjetoinnin hyödyt lasten oikeuksien toteutumisessa, kuntien ja hyvinvointialueen yhteistyön välineenä sekä tiedolla johtamisen vahvikkeena. Esille nousivat jatkokehitystarpeita, muun muassa osaamisessa, yhteistyössä ja tietotuotannossa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 38.)

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkielman tarkoituksena on tutkia lapsibudjetointia pienten kuntien johtohenkilöiden näkökulmasta. Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska sen piirteet sopivat parhaiten tähän tutkimistarkoitukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää, ja tavoitteena on löytää tosiasioita tutkimuksen kautta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161.) Tässä tutkimuksessa halutaan saada pienten kuntien kokemuksia ja oppeja esille pilottikokeilusta. Näiden tavoitteiden toteutumisen mahdollistaa parhaiten kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä ihmisten suosiminen tiedonkeruussa, kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti ja induktiivinen eli aineistolähtöinen analyysi (Hirsjärvi ym., 2009, 164). Lapsibudjetoinnin pilottikokeilussa tärkeää on ihmisten ja tässä tapauksessa nimenomaan johdon tarkastelu, sillä jatkuvuus painottuu pilottikokeiluissa usein johdon asenteisiin ja vastaanottavaisuuteen (Currie ym., 2024). Ihmisten suosiminen tutkimuskohteena ja kohdejoukon valinta tarkoituksellisesti ovat aiheen kannalta tärkeitä, jonka vuoksi kvalitatiivinen tutkimus on sopivin menetelmä tämän tutkimuksen aihealueeseen.

Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi sen hyötyjen takia lapsibudjetoinnin aihealueessa. Maxwell (2020, 181) kertoo tutkimuksessaan, että julkisen politiikan laadullisessa tutkimuksessa korostuvat merkityksen, kontekstin ja prosessin hyödyt. Ihmisten antamat merkitykset ja asenteet vaikuttavat julkisten

ohjelmien tehokkuuteen, ja laadullisessa tutkimuksessa merkitykset korostuvat enemmän kuin määrällisessä. Toisena hyötynä on konteksti, eli laadullinen tutkimus on luonnostaan kontekstisidonnaista. Poliitiikan vaikutukset ovatkin usein kontekstisidonnaisia eivätkä yleistettävissä, jonka takia laadullinen tutkimustapa sopii tähän tutkimusaiheeseen hyvin. Kolmantena hyötynä on prosessien tunnistaminen. Laadullisella tutkimuksella on erityinen tapa tunnistaa todelliset prosessit ja niihin vaikuttavat kontekstit, ja poliittisten vaikutusten ymmärtäminen ja toteuttamisen ennakointi vaativat todellisten prosessien ymmärtämistä. (Maxwell, 2020, 181–184.)

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää, vaan kuvata lapsibudjetoitua ilmiönä ja mahdollisesti soveltaa sitä tietoa muissa yhteyksissä (Vuori, 2021). Kokonaisuudessaan laadullinen tutkimus sopii tähän tutkimusongelmaan parhaiten, sillä tarkoituksena on perehtyä lapsibudjetointiin, saada kokemustietoa asiantuntijoilta ja mahdollisesti soveltaa saatuja tietoja.

4.3 Aineistonkeruu

Aineisto kerättiin toteuttamalla puolistrukturoituja haastatteluja pienten kuntien johtohenkilöille, jotka ovat olleet mukana vuosien 2023–2024 lapsibudjetoinnin pilottikokeilussa. Haastattelut valikoituivat aineistonkeruun menetelmäksi, koska aiheiden järjestystä on mahdollista säädellä haastattelun kulun mukaan, ja tulkitsemisessa on enemmän mahdollisuuksia, kuin esimerkiksi kyselyiden tekemisessä (Hirsjärvi ym., 2009, 205). Kvalitatiivinen haastattelu on joustava ja dynaaminen, joka ei ole pelkästään kysymysten ja vastausten vaihtamista (Platt, 2012, 31). Ihminen on haastatteluissa subjekti, jolla on mahdollisuus tuoda esille haluamiaan aiheita vapaasti ja täten haastateltava itse luo haastattelun merkitykset. Haastattelun hyötynä on myös se, että pystytään selventämään ja syventämään haastateltavan vastauksia lisäkysymyksillä. (Hirsjärvi ym., 2009, 205.)

Aineistonkeruutapana toimi puolistrukturoitujen haastatteluiden tekeminen, koska tarkoituksena on keskittyä haastateltavien kokemuksiin ja ajatuksiin. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa käytetään avoimia sekä teoriaan perustuvia kysymyksiä, joiden avulla saadaan tietoa haastateltavan omista kokemuksista sekä olemassa olevista käsitteistä (Galletta & Cross, 2013, 50). Puolistrukturoidussa

haastattelussa aiheita ja kysymyksiä on laadittu etukäteen, mutta niiden lisäksi haastattelun aikana voi esittää lisäkysymyksiä (Hyvärinen, Suoninen & Vuori, 2021). Haastattelutavassa kysymysten tarkka muoto ja järjestys vaihtelivat (Hirsjärvi ym., 2009, 208), jonka takia on tilaa puhua yhdestä aiheesta pidempään ja keskittyä haastateltavan itse korostamiin asioihin (Hyvärinen ym., 2021).

Haastatteluiden ennakkoon määritellyt teemat olivat:

- *oppiminen*
- *yhteistyö ja tiedolla johtaminen*
- *tuloksellisuus*
- *jatkuvuus*

Haastattelut toteutettiin kokemusnäkökulmasta, joka tarkoittaa tutkimuksessa sitä, että todellisuus on moninainen ja subjektiivinen. Kokemusnäkökulma valittiin tähän tutkimukseen, sillä tarkoituksena on ymmärtää haastateltavia ja kuulla heidän kokemuksiaan lapsibudjetoinnista. (Jokinen, 2021). Laadullisen tutkimuksen tapaan aineisto on pienimuotoinen, eikä tarkoitus ole yleistää.

Kriteerit haastateltavien valitsemiselle olivat seuraavat:

- 1) Haastateltavan edustama kunta oli mukana vuosina 2023–2024 järjestettävässä lapsibudjetoinnin pilottikokeilussa.
- 2) Haastateltavan edustama kunta on pieni kunta (alle 50 000 asukasta tässä tutkimuksessa).
- 3) Haastateltava osallistui lapsibudjetoinnin pilottikokeilun toteuttamiseen kunnassaan.

Osa haastatteluista toteutettiin yksilöhaastatteluina, ja osa taas ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelut toteutettiin vain henkilöiden kanssa, jotka edustivat samaa kuntaa pilottikokeilussa anonymiteetin turvaamiseksi. Yksilöhaastattelut ovat yleisin muoto laadullisessa tutkimuksessa, mutta ryhmähaastattelu on taas tehokas, sillä siinä saadaan samalla tietoa useilta henkilöiltä (Hirsjärvi ym., 2009, 210). Ryhmähaastatteluissa on positiivinen ja myönteinen vaikutus, sillä samalla se voi oikoa esimerkiksi muistinvaraisia asioita (Hirsjärvi ym., 2009, 211), kuten tässä tutkimuksessa

haastatteluita toteutettaessa nyt vuonna 2025, kun pilottikokeilun toteuttamisesta vuosina 2023-2024 on kulunut aikaa.

Haastattelut aloitettiin yleisellä kartoituksella aiheesta, jonka tarkoituksena oli luoda avoin keskustelutunnelma ja jossa haastateltava saa itse määritellä, mihin lapsibudjetoinnin teemoihin hän haluaa keskittyä. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa tarkoituksena on aloittaa avoimista kysymyksistä, ja loppua kohden siirtyä tarkempiin (Galletta & Cross, 2018, 50–51). Haastattelurunkoon on määritelty valmiita kysymyksiä teemojen alle. Haastatteluissa ei kuitenkaan edetty välttämättä tietyssä järjestyksessä tietyillä kysymyksillä, vaan haastateltaville on annettu tilaa korostaa itse tuomiaan asioita (Hirsjärvi ym., 2009, 208).

Alla olevassa taulukossa on listattu kaikki haastateltavat, haastatteluiden ajankohdat ja niiden kestot tunneissa ja minuuteissa.

TAULUKKO 1: Haastateltavat

Haastateltava (pseudonymisoitu)	Ajankohta	Kesto (hh:mm)
Haastateltava 1	20.10.2025	00:39
Haastateltava 2	30.10.2025	00:30 *
Haastateltava 3	30.10.2025	00:30 *
Haastateltava 4	3.11.2025	00:54 **
Haastateltava 5	3.11.2025	00:54 **
Yhteensä		02:03
* Ryhmähaastattelu, osallisina haastateltava 2 & haastateltava 3		
** Ryhmähaastattelu, osallisina haastateltava 4 & haastateltava 5		

Litteroituna kaikki haastattelut yhteensä ovat noin 45 sivua, käyttäen kokoa 12 fontilla Times New Roman ja riviväliä 1,5.

4.4 Aineiston analysointi

Haastatteluiden pitämisen ja litteroinnin jälkeen toteutettiin analysointivaihe, joka tehtiin sisällönanalyysina. Sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti eli induktiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Aineistolähtöinen tapa valittiin, sillä se on tutkimustehtävälle eli pienen kunnan lapsibudjetoinnin tutkimiselle antoisampaa. Lapsibudjetointia Suomessa ei ole tutkittu paljoa, jonka takia aineistolähtöinen analyysi sopii tutkielmaan parhaiten. Induktiivinen sisällönanalyysi sisältää kolme vaihetta: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tutkimusongelmalle olennaista on se, mitä asioita haastateltavat nostavat pinnalle lapsibudjetoinnista. Tämän takia analyysikysymykseksi muotoutui: “Mistä haastateltavat puhuvat, kun he puhuvat lapsibudjetoinnista?” Ensimmäinen vaihe eli redusointi toteutettiin analyysikysymyksen perusteella. Kaikki lauseet ja osat alleviivattiin, joissa haastateltavat puhuivat lapsibudjetoinnista. Näistä alleviivatuista kohdista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia.

Pelkistetyt ilmaukset listattiin erilliseen tiedostoon, jossa jokaisen haastateltavan ilmaukset värikoodattiin omalla värillään. Haastatteluiden pelkistettyjä ilmauksia ryhmiteltiin, jonka perusteella muodostuivat kymmenen eri alaluokkaa. Ryhmittelyä tehdessä varmistettiin, että pelkistettyjen ilmausten alkuperäissanoma ei muutu analyysin edetessä. Alaluokista muodostettiin vielä suuremmat kokonaisuudet, eli yläluokat, joita lopulta muodostui neljä. Näin aineisto pelkistettiin, ryhmiteltiin ja siitä luotiin teoreettiset käsitteet (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastatteluiden toteuttamiseksi oli määritelty ennakkoon kysymyksiä ja teemoja. Aineiston teoreettiset käsitteet kuitenkin muodostettiin aineiston pohjalta aineistonkeruun jälkeen, eikä aineistoa analysoitu ennakkoon määriteltyjen teemojen avulla (Juhila, 2021). Analyysin eli valmistuneiden luokkien on tarkoitus vastata tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Valmis taulukko luokittelusta on liitteenä seuraavassa luvussa 5.

5 TULOKSET

Tutkimustuloksissa esitellään aineistolähtöisen sisällönanalyysin tulokset. Haastatteluiden kautta kerätty aineisto on ryhmitelty neljään pääluokkaan, joiden alla on yhteensä kymmenen alaluokkaa. Aineiston luokittelu on esitelty alla olevassa taulukossa.

TAULUKKO 2: Luokittelu

Yläluokka	Alaluokat
Tiedolla johtaminen	Näkyväksi tekeminen Apuvälineiden käyttö Tieto poliittisten päätösten tukena Painopisteet
Pienen kunnan erityispiirteet	Pieni kunta suhteessa kaupunkiin Murrosten aika
Pilottikokeilussa työskentely	Yhteistyö kokeilun aikana Ajan käyttö ja resurssit
Oppiminen ja kehitys	Oppiminen Kehitys ja jatkuvuus

Pääluokiksi muodostuivat *tiedolla johtaminen*, *pienen kunnan erityispiirteet*, *pilottikokeilussa työskentely* sekä *oppiminen ja kehitys*. Tulosten sitaateissa anonymiteetin varmistamiseksi haastateltavista käytetään lyhenteitä H1-H5.

5.1 Tiedolla johtaminen

Aineistossa lapsibudjetointi esiintyy osana kuntien tiedolla johtamista, jonka myötä se nousee aineistosta pääluokaksi ja tutkimuksen yhdeksi tärkeimmistä teemoista. Tiedolla johtamisen kokonaisuuteen kuuluu neljä alaluokkaa: *näkyväksi tekeminen*, *painopisteet*, *tieto poliittisten päätösten tukena* ja *apuvälineiden käyttö*.

5.1.1 Näkyväksi tekeminen

Aineistossa tiedolla johtamisen avulla näkyväksi tekeminen organisaatiolle, päättäjille ja kuntalaisille pilottikokeilun aikana koettiin erityisen tärkeäksi. Aineistosta havaitaan, että tuloksia näkyväksi tekemällä pystytään parhaiten viestimään tietoa lapsibudjetoinnin tärkeästä aiheesta, eli miten hyvin lapset huomioidaan kunnan budjetoinnissa.

Aineistossa kerrotaan, että tuloksia näkyväksi tekemällä kasvavat tietoisuudet kuluista, palveluista, tarpeesta, varojen kohdentumisesta ja eurojen vaikuttavuudesta. Vertailuaineiston kokoaminen kunnan sisällä ja muiden kuntien välillä havaitaan myös tärkeäksi, jonka mahdollistaa tuloksien läpinäkyvyys.

”Varmaan suurimpina hyötyinä oli sen näkyväksi tekeminen, eli lapsibudjetoinnin näkyväksi tekeminen ja sen kehittäminen. Kun me lähdettiin työstämään talousarvioita, niin kyllähän me heti vielä tehokkaammin mietittiin sitä, että miten me siellä tämmöisissä kirjallisissa tavoitteissa, kuten talousarvioinnissa ja tavoiteasetuksissa, tuotaisiin sitä paremmin vielä esille.” (H1)

Aineistossa nousee esille, että lapsibudjetoinnin pilottikokeilun myötä yhä enemmän nykyään mietitään sitä, miten varojen kohdentuminen lapsiin toteutuu. Tärkeäksi koetaan tiedon esittäminen kunnan taloudessa. Sen lisäksi aineistossa pohditaan, miten tieto tuotaisiin selkeimmällä ja parhaimmalla tavalla esiin kaikille sidosryhmille.

”Kuntalaisia vartenhan me näitä asioita tehdään. Ei tää niinkään ole meille, vaan tää on pikemminkin näille, jotka toimii meidän kanssa, tai alaisuudessa tai sitten ihan kuntalaisille.” (H2)

Aineistossa käy ilmi, että lisäarvon tuominen kunnalle ja lapsiystävälliset arvot olivat pilottikokeiluun osallistumisen taustalla. Lapsibudjetointia tarkastellaan aineistossa suurimmilta osin lisäarvon näkökulmasta, sillä esimerkiksi eurojen vaikuttavuuden analysoinnilla voidaan palvella kuntalaisia paremmin.

5.1.2 Painopisteet

Aineistossa keskustellaan, korostuivatko talous- vai hyvinvointitavoitteet lapsibudjetoinnin pilottikokeilussa enemmän. Aineistossa nousee esiin eriäviä näkökulmia siihen, mitkä tavoitteet nousivat pinnalle päällimmäisenä kokeilun aikana.

Osa haastateltavista kokee, että nähtävät tulokset olivat lähinnä talouspainotteisia. Pilottikokeilussa tavoitteena oli eristää lapsiin kohdistuvat varat kuntien tarjoamista palveluista, joiden avulla voitaisiin nähdä, paljonko varoista kohdistuu kunnan lapsiin, nuoriin ja lapsiperheisiin.

Osa aineiston haastateltavista kokee, että lapsibudjetoinnissa nousee esille taas hyvinvointitavoitteiden tärkeys. Hyvinvoinnin toteutumista ja seurattavuutta pidetään aineistossa tärkeänä asiana, esimerkiksi lasten palvelupolkujen erittelyssä. Palvelupolkujen avulla yritetään ymmärtää yksittäisen lapsen palvelupolkua, jonka avulla pystytään tarkastelemaan paremmin palvelujen toimivuutta ja hyvinvoinnin toteutumista. Aineistossa kerrotaan esimerkkinä, että erityislasten huomiointi parantaa kaikkien hyvinvointia ja koulutuksen tasoa, mutta samalla myös vähentää kuluja. Aineistossa osa haastateltavista kokee, että taloustietoa ja hyvinvoinnin toteutumista ei voi erottaa toisistaan kokonaan.

Aineistossa kerrotaan, että tuloksia ei yhdistetty esimerkiksi tyytyväisyyskyselyihin tai muihin palveluiden onnistumista mittaaviin toimenpiteisiin. Aineistosta käy ilmi, että tämän pilottikokeilun aikana on päästy vasta alkuun ja jatkojalostusta on vielä tehtävä. Myös pilottikokeilun raportissa kerrotaan, että kaikkiin tavoitteisiin ei päästy (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 57).

5.1.3 Tieto poliittisten päätösten tukena

Lapsibudjetointi osana tiedolla johtamista koetaan aineistossa erityisen tärkeänä kunnan poliittisten päätösten tukena. Lapsibudjetoinnin avulla lukuja keräämällä pystytään taulukoimaan kunnan kustannuksia ja näyttämään numeerista tietoa kuvallisena. Lukujen eristämisen ja niiden kuvallisen tiedon luominen koetaan auttavan hallinnon ja politiikan yhteistyössä.

Tiedon avulla pystytään lisäämään tietoisuutta ja kiinnostusta, varmentua budjetista ja sen suunnittelusta, syventyä tietoon ja parantaa sekä selkeyttää viestintää. Aineistossa havaitaan, että lapsibudjetoinnin avulla kerätty tieto auttaa lautakunnan, valtuutettujen ja luottamushenkilöiden kanssa kommunikoinnissa.

”Siinä vaikuttaa ne poliittiset päätökset, että onko meillä euroja tai resursseja. Ehkä se, että päättäjät näkevät, että kuinka paljon kunta satsaa lapsiin ja nuoriin vieläkin. Sitten jos se lähtee pahasti laskuun, niin kyllähän se on tietynlainen indikaattori. Sitten tarkastellaan, että onko tämä suunta ihan oikea.” (H2)

Aineistossa korostetaan, että lapsibudjetoinnin avulla kerättävän tiedon tulisi kohdistua nimenomaan poliittisille päätöksentekijöille, jotta he voivat hyödyntää tietoja kokonaisuuden hahmottamisessa ja päätöksenteossa. Lisäksi yhdeksi politiikan ja hallinnon yhteistyön haasteeksi kerrotaan aineistossa, että päättäjien keski-ikä voi olla pienissä kunnissa suurempi, mikä voi tarkoittaa, että lasten ja nuorten arki sekä haasteet eivät ole heille enää niin ajankohtaisia. Tiedolla johtamisen tärkeys poliittisen yhteistyön apuna korostuu aineistossa.

5.1.4 Apuvälineiden käyttö

Tiedolla johtamisessa aineistossa korostuvat eri apuvälineiden käyttäminen, jotta tietoa pystytään jalostamaan ja hyödyntämään. Tiedon kerääminen on usein helppoa ja dataa on paljon. Kuitenkin datan relevanttiuden määrittely, prosessointi ja tiedon jakaminen osoittautuvat suurimmiksi tehtäviksi aineiston mukaan. Tiedon paljouden vuoksi lapsibudjetoinnin pilottikokeilussa käytettiin erilaisia apuvälineitä tiedon jalostukseen.

Osassa aineistosta nousee esille pilottikokeilussa käytetty AURA-luokitus, jonka avulla palveluja luokitellaan. AURA-luokituksen avulla jäsennellään kunnan palveluita ja lajitellaan ne eri luokkiin. Tarkoituksena luokituksella pilottikokeilussa oli yhtenäistää hyvinvointialueen ja kuntien toiminnan ja talouden seuranta (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 30). AURA-luokituksen haasteeksi pilottikokeilussa koettiin niiden uutuus, sillä niiden ymmärtäminen ja opettelu vaati aikaa ja osaamista kokeilun aikana. Aineistossa toivotaan jatkossa myös lapsibudjetoinnin vertailukelpoisuutta oman kunnan ja muiden välillä, esimerkiksi juuri näiden palveluluokkien avulla.

AURA-luokkien lisäksi pilottikokeilussa hyödynnettiin kunnan omia raportointiohjelmiä ja Excel-taulukoita. Aineistossa osa haastateltavista työsti omaa vertailukelpoista aineistoa pilotoinnissa, ja on sen jälkeen jatkanut tiedon keräämistä. Pilotoinnin jälkeen osa osti ulkopuolisilta tahoilta vertailukelpoista aineistoa, joiden avulla kustannuksia voi verrata muiden kuntien välillä. Taas osa haastateltavista kokee, etteivät alkuperäiset

tavoitteet, kuten vertailukelpoisen datan tai yhteisten raportointitapojen kehittäminen, toteutuneet loppujen lopuksi eivätkä he ole toteuttaneet lapsibudjetointia kunnassaan pilotoinnin jälkeen.

5.2 Pienen kunnan erityispiirteet

Tässä tutkimuksessa tutkin lapsibudjetoinnin pilottikokeiluun osallistuneita pieniä kuntia niiden väestörakenteen ja kohtaamien haasteiden takia. Pienten kuntien erityispiirteiden takia lapsibudjetointia ja tätä pilottikokeilua on mielekästä tarkastella pienen kunnan näkökulmasta. Aineiston perusteella pienten kuntien erityispiirteistä muodostui oma pääluokka. Tällä pääluokalla on kaksi alaluokkaa: *pieni kunta suhteessa isoihin toimijoihin* ja *murrosten aika*.

5.2.1 Pieni kunta suhteessa isoihin toimijoihin

Aineistossa nousevat pienen kunnan erityispiirteet verrattuna isoimpiin toimijoihin, kuten alueiden isoihin kaupunkeihin tai hyvinvointialueisiin. Lapsibudjetoinnin pilottikokeilussa haastateltavat kokivat, että heidän roolinsa oli suurilta osin antaa pienen kunnan näkökulmia lapsibudjetointiin. He antoivat projektin aikana esimerkiksi tietoa pienen kunnan tyypillisistä kokemuksista ja haasteista.

Isoksi teemaksi nousee se, että pienten kuntien johdot oppivat suuremmilta toimijoilta ja sen avulla skaalasivat isojen toimijoiden toimintatapoja ja prosesseja omaan kuntaansa. Aineistossa koetaan, että muutokset usein keskittyvät aluksi isoihin toimijoihin, ja heidän kauttaan prosesseja ryhdytään mallintamaan pienempiin kuntiin. Tässäkin lapsibudjetoinnin pilottikokeilussa oppiminen ja toimintamallit saatiin isoilta toimijoilta, jonka avulla niitä mallinnettiin haastateltavien pienempiin kuntiin.

”Mun mielestä parasta on vertaisoppiminen, että ”iso edellä ja pieni perässä”. -- Se tuo sellaista kokonaisuymmärrystä, kun he ovat koeponnistaneet tavallaan sen oman juttunsa sitten jo läpi, että se on tavallaan todettu. Siellä ihan taloushallinnossa on enemmän väkeä kuin meillä suhteessa ja muuta. He ovat monitoroineet jo sen oman juttunsa. Se on sitten tavallaan skaalattavissa myöskin meille muille.” (H2)

Merkittävänä haasteena aineistosta käy ilmi kuitenkin toimijoiden erilaisuus. Hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyö koetaan entistä tärkeämmäksi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen takia. Kuitenkin aineistossa erityisesti hyvinvointialue koettiin pilottikokeilussa todella erilaiseksi toimijaksi, jonka takia vertailtavuus oli hyvinvointialueen kanssa haastavaa. Talousraportoinnin työkalut vaihtelevat paljon kunnissa verrattuna hyvinvointialueeseen. Pilottikokeilussa osa pienten kuntien johdosta tukeutui oppimisessa enemmän isompiin kaupunkeihin ja muihin kuntiin, joiden malli ja rakenne vastaavat enemmän pienen kunnan toimintamalleja.

”Ehkä tässä se näkyy, että itse kun olin tuossa talousnäkökulmassa, niin totta kai tukeuduin kuntiin, koska siellä on se sama rakenne, mistä me itse rakennettiin se lapsibudjetoinnin. Hyvinvointialueella on sitten kuitenkin ihan eri näkökanta niihin nuoriin ja lapsiin.” (H2)

Osa haastateltavista taas kokee, että myös isot kaupungit ovat hyvin erilaisia ja toisinaan haastavia saada vertaistukea. Pilottikokeilussa ongelmiksi osoittautuivat erilaiset palvelut, isot kokoerot ja resurssien määräerot. Isoissa kaupungeissa, missä yleensä myös hyvinvointialueen pääkonttorit sijaitsevat, työskentely on usein voimakkaampaa. Pilottikokeilussa isoimmilla toimijoilla oli nimettyjä henkilöitä, jotka projektin ajan toimivat vastuutehtävissä ja pilotin koordinoinnissa. Pienissä kunnissa henkilöstöä on vähemmän, jonka takia samanlaista työpanosta ei pystytä antamaan. Myös erikokoisten kuntien palveluntarjonnan erilaisuus aiheutti haasteita budjetoinnin erittelyssä kokeilussa. Tämän myötä mallintaminen tehtiin parhaan mukaan, mutta lopputulokset aineistossa vaihtelivat kuntakohtaisesti paljon.

Lapsibudjetoinnissa kuitenkin pienen kunnan isona hyötynä koetaan läheisempi rajapinta asiakkaiden eli kuntalaisten kanssa ja joustavammat järjestelmät verrattuna isompiin toimijoihin. Aineistosta havaitaan, että isommissa kaupungeissa työskentely tapahtuu enemmän ylätasolla ja struktuurit ovat jäykemmät. Tämän takia tietyt työtehtävät lapsibudjetoinnissa olivat helpompia pienille kunnille, esimerkiksi yksittäisen lapsen palvelupolun selvittäminen ja tiedon erittely.

”Kun me toimitaan johtajina pienessä kunnassa kohtuullisen konkreettisella tasolla ja tunnetaan paljon lapsia ja perheitä ja muuta, niin se ei ole meidän työn kannalta niin hyödyllistä, jos me vietetään liikaa aikaa siellä ylätasolla. Totta kai meille kuuluu myös se semmoinen strateginen suunnittelu, mutta se on jotenkin maanläheisempää pienellä paikkakunnalla, kun me tiedetään, että minkälaiselle porukalle me niitä palveluita suunnitellaan.” (H4)

Aineistosta nousee esille myös osin se, että pienempien kuntien yhteistyö olisi ollut pilottikokeilussa antoisampaa samanlaisen rakenteen ja palveluiden takia. Osaksi aineistossa koetaan, että pienissä kunnissa konkreettinen tekeminen korostuu enemmän kuin isoimmilla toimijoilla. Aineistossa havaitaan ristiriitaa vertaisoppimisessa. Osa haastateltavista kokee, että hyödyntäminen ja vertaisoppiminen eivät välttämättä onnistuneet, koska pilottikokeilussa oli mukana niin erilaisia toimijoita. Toisaalta osin myös havaitaan, että isoimmilta toimijoilta pystyi saamaan apua ja vertaistukea lapsibudjetoinnin toteuttamiseen pilottikokeilussa.

5.2.2 Murrosten aika

Muutokset ja erilaiset murrokset kunnissa nousevat aineistosta esille. Aineistossa eniten puhuteltava muutos on sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, jonka myötä hyvinvointialueet perustettiin ja osa kuntien palveluista siirtyivät niille. Palveluiden karsinnan takia tämä uudistus vaikuttaa kaikkiiin kuntiin paljon. Aineistossa käy ilmi, että tämän uudistuksen takia kehittämistyötä kuntien ja hyvinvointialueiden välillä pidetään tärkeänä.

Aineistossa puhutaan myös siitä, kuinka lapsibudjetoinnin pilotoinnin kautta vertailtavuus korostui. Aineistossa koetaan, että tärkeä tapa peilata kunnan taloutta on vertailla lukuja aikaan ennen tiettyä muutosta ja aikaan sen jälkeen. Aineistossa kerrotaan, että läpinäkyvät kustannukset auttavat esimerkiksi siinä, ettei kouluja pidetä turhaan pystyssä ja ennaltaehkäiseviä investointeja pystytään tekemään.

”Mutta koko ajan on tapahtunut jotakin semmoista, mihin on pitänyt reagoida ja mitkä heijastuu sitten lasten ja nuorten hyvinvointiin, ja siihen sitten ollaan pyritty vastaamaan, Ihan varmasti ollaan tietoisempia pilotoinnin myötä meidän palveluista, palveluiden budjetoinnista ja mikä se tarve on.” (H1)

Myös oppilasmäärien lasku nähdään aineistossa yhtenä isona muutoksena sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen lisäksi. Aineistossa koetaan erityisen tärkeäksi se, että palvelutaso ylläpidetään samana, vaikka oppilaiden määrä laskisi. Kaikille lapsille halutaan antaa samat mahdollisuudet sekä sama opetuksen laatu, ja estää alueellinen polarisoituminen. Lapsibudjetoinnin myötä tehtävä vertailtavuus ja peilaus kustannuksiin

tekevät lapsiin kohdistetut kustannukset enemmän läpinäkyväksi, jonka avulla voidaan varmistua paremmin laadullisista olosuhteista.

5.3 Pilottikokeilussa työskentely

Lapsibudjetoinnin käyttöönotossa ja toteuttamisessa korostuvat pilottikokeilun aikana tapahtunut työskentely. Pilottikokeilussa työskentelyn alaluokat ovat *yhteistyö kokeilun aikana* sekä *ajankäyttö ja resurssit*.

5.3.1 Yhteistyö kokeilun aikana

Aineistossa kerrotaan, että työskentely tässä pilottikokeilussa järjestettiin siten, että kaikki osallistujat olivat osana isompia työryhmiä, missä he tekivät töitä hankkeen etenemisen puolesta. Yhteistyö toteutettiin pilottikokeilussa hyvinvointialueen ja muiden kuntien henkilöstön kanssa suurilta osin sen hyvinvointialueen sisällä, johon kunta kuuluu. Toisen osallistuneen hyvinvointialueen kanssa yhteistyö oli lähinnä isompia seminaareja, ja työryhmätyöskentely sijoittui pelkästään omaan hyvinvointialueeseen.

Pilottikokeilun myötä aineistossa koetaan, että muiden kuntien ja hyvinvointialueen työntekijöitä oppi tuntemaan paremmin ja yhteistyö kaupunkiseudulla tiivistyi. Työryhmien avulla pääsi keskustelemaan muiden näkökulmista ja ajatuksista, jotka auttoivat oman näkökulman muodostamisessa lapsibudjetoinnissa. Aineistossa toiveena nousee jatkojalostuksen mahdollisuus, jonka myötä kuntien välisen vertailukelpoisen aineiston toteutus olisi mahdollista lapsibudjetoinnissa. Osa haastateltavista kokee, että samankokoisten kuntien kanssa yhteistyö olisi mahdollisesti ollut antoisampaa, sillä kunnat olisivat olleet enemmän samanlaisia.

Työryhmätyöskentelyssä aineistossa nousevat esiin myös haasteet. Aineistossa havaitaan, että työryhmiä oli paljon, ja välillä oli vaikea hahmottaa, mikä hoiti mitään. Etätyöskentelyn koettiin myös lisäävän sekavuutta pilottikokeilussa. Hyvinvointialueen ja kuntien irrallisuus toisistaan toi pilotin yhteistyöhön hankaluutta. Osa haastateltavista kertovat, että työryhmissä oli välillä myös heikkoa osallistumista, mikä aiheutti haasteita työskentelyyn ja sen myötä työryhmiä tuli yhdistää toisiinsa.

Aineistosta käy ilmi, että mikäli kunnassa oli aiemmin tehty lapsibudjetointia tai muuta samanlaista projektityöskentelyä, koettiin tämä pilottikokeilu helpommaksi. Osalla haastateltavista oli aikaisempaa pohjaa lapsibudjetoinnista eri pilottikokeilun kautta, joka koettiin hyvin merkittäväksi kokemukseksi tämän laajemman pilottikokeilun keskittyessä kuntien lisäksi hyvinvointialueeseen. Osalla haastateltavista oli myös muita lapsilähtöisiä projekteja, joiden koettiin tuovan pohjaa lapsibudjetoinnin pilottikokeilulle.

”Tää oli silleen mun mielestä looginen jatkumo sille, että oli jo niin paljon kokemusta [lapsibudjetoinnista] useammalta vuodelta. Ajattelen, että se oli niin kuin semmoinen taustakoulutus itselle.” (H1)

”Mä ajattelen, että se on jollain lailla harmi, että se siitä jäi semmoinen vähän epäonnistunut fiilis siitä kokeilusta. Kuitenkin Suomessa on pieniäkin kuntia, jossa lapsibudjetointia on toteutettu ja ihan ilmeisen onnistuneitakin juttuja saatu siitä irti. -- Mutta kuten sanottu, niin olisi voinut itsekin olla tässä aktiivisempia, että olisi ottanut selvää, miten tätä on toteutettu pienissä kunnissa ja muuta.” (H4)

Jos lapsibudjetoinnista tai muusta samankaltaisesta projektista ei ollut aikaisempaa pohjaa, aineiston mukaan onnistunut työskentely olisi vaatinut perusteellisen taustatyön onnistuneista lapsibudjetoinnin kokeiluista pienissä kunnissa.

5.3.2 Ajankäyttö ja resurssit

Ajankäytön ja resurssien haasteet nousevat aineistossa ilmi. Aineistosta havaitaan, että pilottikokeilun toteuttaminen aloitettiin nopealla aikataululla ja sen alkaessa siirryttiin nopeasti syvälle prosessiin. Pilottikokeilu vaati sitoutumista, työaikaa sekä paneutumista. Työaikaa kului kokouksissa ja tehtävänantojen toteuttamisessa. Tehtävänantojen koettiin tulevan nopeasti, minkä takia niihin ei aina pystynyt keskittymään kaikella kapasiteetilla. Aineistossa pilottikokeilun aikana nousi epävarmuuden tunne, onko se hyödyllistä suhteessa käytettyyn aikaan. Aineistosta havaitaan, että mahdollisuuksia syventymiseen ja tekemiseen on lapsibudjetoinnissa paljon, joten pilotoinnin aikana haasteltavat kokivat myös keskeneräisyyttä.

Pienten kuntien resurssipula nousee aineistoista esiin. Pienessä kunnassa resursseja, kuten henkilöstöä, ei ole yhtä paljon kuin isoimmilla toimijoilla. Pilottikokeilu tuli siis normaalin työmäärän päälle kuntien johdolle, jolloin täyttä panosta ei pystytty täysin antamaan. Aineistossa nousee esille, että esimerkiksi kohdennetut resurssit ja nimetyt

henkilöt tehtäviin olisivat voineet auttaa työmäärän kanssa. Resurssipula herättää aineistossa myös tunteita, kuten riittämättömyyttä ja epäonnistumista. Yleisesti lapsibudjetointi koetaan isoksi aiheeksi, johon pystyisi syventyä aina vain enemmän.

”Hankkeilta aina me pienet toivomme sitä, että me saataisiin sitä hanketyöntekijäpanosta tulemaan tänne ja kyselemään meiltä ja selvittämään niitä meidän [asioita], koska me samat ihmiset teemme sen kaiken. Meillä ei ole yhtäkkiä irrottaa kenenkään työajasta jotain 50 % hankkeelle.” (H5)

Pilottikokeilussa lopputulosten kokoaminen jäi kuntien oman itsenäisen työskentelyn varaan. Aikaisempi kokemus lapsibudjetoinnista ja aktiivisuus helpotti pilotissa lopputuloksen koontia ja vertailtavan aineiston kokoamista. Aineistossa kaikki eivät lopputulokseen päässeet resurssien puutteen takia. Osa haastateltavista kokee, että syventymiseen olisi tarvittu yksilöityjä tavoitteita, enemmän koulutusta ja enemmän resursseja.

5.4 Oppiminen ja kehitys

Aineistosta nousee esille, mitä haastateltavat oppivat pilotoinnin aikana ja sen jälkeen. Myös kehittäminen ja lapsibudjetoinnin jatkuvuus puhuttelevat aineistossa. Alaluokat ovat *oppiminen* sekä *kehittäminen ja jatkuvuus*.

5.4.1 Oppiminen

Lapsibudjetoinnin pilottikokeilun koettiin edistävän kunnassa oppimista. Ennen pilottikokeilua osalle haastateltavista lapsibudjetointi ja AURA-luokat ovat olleet vieraita aiheita, joihin pilottikokeilun myötä pääsi tutustumaan ja syventymään. Myös lapsen polkuajatteluun pääsi syventymään kokeilun aikana. Yhteisiä linjauksia ja raportointitapoja opeteltiin kokeilun aikana, esimerkiksi palvelujen luokittelua pilotoinnin yhteisten kaavojen mukaan.

Ymmärryksen lisääminen nousee aineistossa esille hyötynä. Lapsibudjetoinnin koetaan lisäävän arkiymmärrystä esimerkiksi kuluista ja kustannusten kohdentumisesta. Pilottikokeilun myötä ymmärrys kasvoi siitä, kuinka lapsibudjetointia tulisi esittää muille

sidosryhmille parhaimmalla tavalla. Yleisesti pilotoinnin koetaan olevan oikeiden ratkaisujen selvittämistä ja järkevimmän toteutuksen hakemista.

Oppimisen näkökulmasta nousee esiin, että vähäisten resurssien takia kaikkea ei tehty täysin oikeaoppisesti ja tekeminen jäi osittain puutteelliseksi osalla kunnista. Myös sen lisäksi ylemmän johdon vastuiden vaihtuminen aiheutti osalle haastateltavista sekavuutta ja peruutti pilottikokeilua taaksepäin, mutta samaan aikaan auttoi kuitenkin uudelleen hahmottamaan lapsibudjetoinnin kokonaisuutta.

5.4.2 Kehittäminen ja jatkuvuus

Pilottikokeilun kehittäminen sen aikana ja sen jälkeen nousevat aineistossa pinnalle. Lapsibudjetoinnin koetaan olevan jatkuvan kehittämisen aihe, ja tarve sen jatkojalostamiselle pilotin jälkeen koetaan aineistossa tärkeäksi. Pilotoinnin seurauksena kokonaiskuvan hahmottaminen ja tietoisuus kuluista ja tarpeista on korostunut. Lapsibudjetointi nähdään lisäarvon tuojana kunnalle.

Osalla kunnista pilotoinnin kautta on tullut pysyviä käytäntöjä nykyyarkeen, kuten vertailukelpoisuuden aineiston toteuttaminen keräämällä tietoja omasta kunnasta vuosittaisesti tai muista kunnista. Lapsibudjetoinnin hankkeen tiedonkeruu nähdään osana kunnan tiedolla johtamisen kehittämistä.

”Mä itse tässä työssä tykkään tiedolla johtamisesta, että mulla on konkretiaa. Tykkään avata luottamushenkilöille lukuja, mihin meidän verorahat tai valtionosuudet on oikeasti hyödynnetty. Sen näkyväksi tekeminen, että mihin meidän rahat menee, ja mitä me ollaan sillä rahalla saatu. Sitä mä painotan varmasti tulevaisuudessakin.” (H1)

Lapsibudjetoinnista kaikille haastateltaville ei jäänyt pysyviä käytäntöjä, koska lapsibudjetointi ei toteutunut niin kuin oli odotettu ja konkreettinen lopputulos jäi puuttumaan pilottikokeilusta. Tärkeäksi lapsibudjetoinnissa aineistossa ajatellaan olevan niiden hankalampien lapsiin kohdistuvien kohteiden kustannusten purkaminen lapsibudjetointiin. Aineistossa koetaan, että hankkeessa ei päästy vielä ytimeen ja jalostusta olisi tehtävä, jotta jatkuvuutta voitaisiin edistää.

Aineistossa yhteneväisyys syntyy siitä, että lapsibudjetointi tuo lisäarvoa kunnalle toimiessaan. Pienen kunnan vähäisten resurssien takia syvälle lapsibudjetointiin ei

välttämättä päästä, ja jatkokehittämisen tarpeet tunnistettiin. Jatkuva kehitys ja tarkastelu koetaan aineistossa tärkeiksi asioiksi lapsibudjetoinnin jatkokehitystä ajatellessa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseeni: *“Miten lapsibudjetointi on toteutettu pienissä kunnissa ja mitä sen toteutuksesta voidaan oppia?”* Tutkimuskysymyksen tarkoituksena on saada tietoa pienten kuntien näkökulmasta lapsibudjetoinnista ja mitä siitä voidaan oppia. Lapsibudjetoinnin toteutukset vaihtelivat aineistossa, mutta perusidea eli lapsiin kohdistuvien kustannusten erittely pysyi samana. Tuloksissa korostuvat tiedolla johtaminen, pienen kunnan erityislaatuisuus, pilottikokeilun yhteistyö ja resurssit sekä pilotin opit ja jatkuvuus. Tutkimuskysymyksen vastauksia pohditaan tämän luvun alaluvuissa.

Alakysymykseni ovat: *”Miten tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuuden lapsibudjetoinnissa?”*, *”Miten voidaan tehostaa tiedolla johtamista ja organisaatioiden välistä yhteistyötä?”* ja *”Miten lapsibudjetoinnin jatkuvuus varmistetaan?”* Alakysymyksien avulla keskitytään tarkemmin lapsibudjetoinnin pilottikokeilun jatkuvuuden, tulosten hyödyntämisen ja tiedolla johtamisen sekä organisaatioiden välisen yhteistyön teemoihin. Kiteytettynä aineistossa näistä aiheista havaitaan, että resurssien lisääminen, koulutusmahdollisuudet, yhteiset raportointitavat ja jatkokehittäminen auttaisivat jatkuvuuden varmistamisessa, haasteiden ratkaisemisessa ja tulosten hyödyntämisessä tulevaisuudessa.

6.1 Pienen kunnan erityispiirteet hyödyttävät ja haastavat lapsibudjetoinnissa

Aineiston mukaan pienen kunnan erityispiirteet hyödyttävät ja haastavat lapsibudjetoinnin eri osa-alueissa. Aineistosta havaitaan, että yhteistyössä ja toteuttamisessa resurssipula haastaa lapsibudjetoinnin toteuttamista. Pilotoinnissa osalla se ilmeni suuresti, milloin se haittasi itse toteuttamista ja osalla taas pienimuotoisemmin, kuten nopeiden aikataulujen ja tehtävänantojen kanssa. Resurssien puute on yleisesti haaste julkisella sektorilla (Brown, 2015), ja aineistossa sitä tunnistetaan pienissä kunnissa. Resurssien puutteen lisäksi kuitenkin havaitaan merkittäviä hyötyjä yhteistyöstä. Le Pennecin ja Raufletin (2018) arvoluokittelussa määritellään synerginen arvo, eli resursseja yhdistämällä pystytään saavuttamaan enemmän kuin erikseen, kuten

innovaatioiden toteuttamisessa. Aineistossa yhteinen tulos on, että pilottikokeilussa erityisesti pienten kuntien kokemusresurssit olivat osana lapsibudjetoinnin yhteistyötä. Myös pilottikokeilussa skaalaaminen isojen toimijoiden toimintamalleista pieneen kuntaan havaitaan aineistossa synergisenä arvona. Sen lisäksi aineistossa tunnistetaan vuorovaikutusarvoja eli aineettomia hyötyjä (Le Penec & Rauflet, 2018), esimerkiksi yhteistyön tiivistymisestä ja oppimismahdollisuuksista isoimmilta toimijoilta.

Toimijoiden erilaisuus haastoi ja hyödytti pieniä kuntia pilottikokeilussa. Hyvinvointialueiden ja kuntien talousraportoinnin tavat eroavat toisistaan, ja hyvinvointialueet koetaan kaukaisina vertailtavuuden näkökulmasta. Vaikka vertailtavuutta hyvinvointialueiden kanssa ei koeta yhtä merkittävänä, yhteistyön tekeminen hyvinvointialueiden kanssa tunnistetaan tärkeäksi aineistossa. Julkista sektoria haastavat monimutkaiset ongelmat, jotka vaativat yhteistyön kautta resurssien yhdistämistä (Nordin & Johanson, 2025, 27). Yhteistyö kaikkien kaupunkiseudun toimijoiden kanssa koetaan aineistossa tärkeäksi.

Hyötynä havaitaan vertaisoppiminen isoimmilta toimijoilta ja tiedon selkeys pienessä kunnassa. Skaalaaminen isoilta kunnilta ja heiltä oppiminen koetaan positiiviseksi lapsibudjetoinnissa pienen kunnan näkökulmasta. Jatkuvuuden varmistamisen kannalta skaalaus ja toimeenpaneminen ovatkin kriittisimpiä vaiheita Currien ym. (2024) mukaan. Kuitenkin osaksi aineistossa vertaisoppimisessa tunnistetaan myös haasteita, koska toimijat olivat niin erilaisia keskenään. Skaalautumisen haasteiksi on tunnistettu muun muassa leviämismallit, sopivuus ja ajoitus (Brown, 2015).

Suurena hyötynä aineistossa havaitaan pienen kunnan erityispiirre siinä, että he ovat lähempänä kuntalaisia ja täten kustannusten erittely todetaan lapsibudjetoinnin kannalta mutkattommaksi. Johdon osallistuminen lähellä asiakasrajapintaa on innovaatioiden käyttöönotossa erityisen tärkeää (Currie ym., 2024), mikä aineistossa pienessä kunnassa on helpompaa väestörakenteen vuoksi. Näiden piirteiden takia lapsibudjetoinnissa pienessä kunnassa konkreettinen tekeminen, kuntalaisten palveleminen ja lasten palvelupolkujen erittely on sujuvampaa.

6.2 Lapsibudjetointi osana tiedolla johtamista

Toisena johtopäätöksenä tuloksien avulla havaitaan tiedolla johtamisen tärkeys kunnissa ja lapsibudjetoinnin avulla sen edistäminen. Tiedolla johtaminen lapsibudjetoinnin kontekstissa koetaan auttavan päätöksentekoprosessia ja antoisaksi tavaksi saada tuloksia näkyväksi kaikille sidosryhmille. Kuntalaiset, veronmaksajat ja muut rahoituslähteet ovat kuntien sidosryhmiä, joiden odotuksien ja julkisen paineen takia tarve tehokkaalle tiedolla johtamiselle on koko ajan lisääntymässä kunnissa (Partanen ym., 2023, 399). Lapsibudjetoinnin näkyväksi tekeminen sidosryhmille havaitaan myös aineistossa merkittäväksi asiaksi, varsinkin viestinnässä poliittisille päätöksentekijöille.

Taloustieto korostuu aineistossa tärkeänä välineenä ja lisäarvon tuojana. Lukujen eristäminen julkisen organisaation kokonaisbudjetista onkin lapsibudjetoinnin perusajatus (Mathew, 2007), ja varojen kohdistumisen tarkastelulla voidaan nähdä, miten julkinen sektori huomioi toiminnassaan lasten hyvinvoinnin (Botlhale, 2012, 3). Pilottikokeilun tavoitteissa havaitaan ristiriitoja aineistossa. Osassa aineistossa lapsibudjetoinnin pilottikokeilussa keskityttiin enimmäkseen taloustiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen, joka lähestyy Beckerin esittelemää inhimillisen pääoman teoriaa, jossa keskitytään pääasiassa talouden lukuihin (Fernandes, 2024). Aineistossa nousee esiin, että investointeja tehdään ja analysoidaan ennaltaehkäisevästi, esimerkiksi lisäkustannusten välttämiseksi. Kuitenkin koetaan myös, että taloudellisia ja hyvinvoinnin tavoitteita ei pysty erottamaan, sillä ne ovat kytköksissä toisiinsa.

Osassa aineistossa koettiin, että pilottikokeilussa tavoitteet lähestyivät enemmän Heckmanin inhimillisen kehityksen taloustiedettä (Fernandes, 2024), sillä tavoitteina oli taloudellinen tuloksellisuus, mutta enemmän korostuivat lasten hyvinvoinnin toteutuminen ja palveluiden toimivuus. Myös loppuraportissa painotetaan vaikuttavuutta, oikeuksien toteutumista sekä huomiota erityisen haavoittuvaisiin lapsiin (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 33–36). Ristiriitaisuutta aineistossa selittää se, että haastateltavat olivat eri työryhmissä pilottikokeilussa, jotka keskittyivät eri asioihin, esimerkiksi pelkästään talouteen tai palvelupolkuihin.

6.3 Lapsibudjetointi lisäarvon tuojana

Viimeisenä johtopäätöksenä lapsibudjetoinnin havaitaan tuovan lisäarvoa pienelle kunnalle. Aineistossa tunnistetaan, että pientä kuntaa haastavat erityisen paljon esimerkiksi resurssien puute, oppilasmäärien lasku, sopeutustoimet, poikkeusajat ja palvelujen karsinta uudistusten myötä. On tutkittu, että alueellinen polarisaatio lisääntyy varsinkin nuoren väestön muuttoliikkeen myötä, erityisesti pienemmillä paikkakunnilla (Nivalainen & Schmidt-Thomé, 2003, 128). Aineistossa lapsibudjetoinnista tunnistetaan olevan hyötyä tuomalla pieneen kuntaan lisäarvoa. Lapsibudjetoinnin myötä aineistossa havaitaan kasvavaa läpinäkyvyyttä, tiedon leviämistä ja tukea poliittisten päätösten tekemiselle.

Vaikka kaikissa kunnissa lapsibudjetointi ei onnistunut pilottikokeilun myötä, aineistossa vallitsee yksimielisyys sen onnistuneen toteuttamisen hyödyistä pienelle kunnalle. Loppuraportissa kerrotaan, että lapsibudjetoinnin toteuttaminen ei ole helppoa ja tiedon erittely toi haasteita kokeiluun (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 50). Myös aineistossa havaitaan, että haasteita on ollut pilotoinnissa, mutta alkuun on päästy ja pohja on luotu jatkokehitykselle. Jatkuva kehittäminen ja jatkojalostus koetaan aineistossa kriittiseksi tiedon keräämisessä ja lapsibudjetoinnin jatkuvuuden varmistamisessa pienessä kunnassa.

Organisaatioiden välinen yhteistyö ja organisaatioiden ulkoinen poikkihallinnollisuus koetaan tärkeänä jatkoa ajatellen kokonaisvaltaisen lapsibudjetoinnin toteuttamisessa (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 55). Aineistossa osa onkin jatkanut kokeilun jälkeen lapsibudjetoinnin toteuttamista, ja aikovat sitä jalostaa vielä tulevaisuudessa. Tärkeää innovaatioiden jatkuvuuden varmistamisessa on toteutusprosessien ja oppien jakaminen, jotta muut organisaatiot voivat kehittää samaa mallia (Brown, 2015). Tätä samaa korostaa myös pilotin loppuraportti, jossa mainittuna tavoitteena on saada lapsibudjetointi kestäväälle pohjalle (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025, 57).

6.4 Tieteellisen luotettavuuden pohdinta ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen aineistossa korostuvat lapsibudjetoinnin pilottikokeilun hyötyjä, kuten tiedolla johtamisen vahvistamista, yhteistyön tiivistymistä ja vertaisoppimista. Taas toimijoiden irrallisuus, resurssien puute ja tiedon erittely tunnistetaan tuovan haasteita lapsibudjettiin. Tutkimuskysymykseen vastaten, lapsibudjetoinnin toteutuksesta ja aineiston tuloksista saatiin paljon tietoa kokemuskulmasta, että mitkä asiat onnistuivat ja mitkä taas tarvitsisivat kehittämistä pienen kunnan näkökulmasta. Alakysymyksien näkökulmasta, tulokset antavat arvokasta tietoa pienen kunnan näkökulmasta tulevaisuuden lapsibudjetointihankkeisiin, kuten yhteistyön haasteista ja jatkuvuuden varmistamisesta.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistavat yhteneväiset tulokset lapsibudjetoinnin pilottikokeilun loppuraportin ja teorian kanssa. Lapsibudjetoinnin toteutusta julkisissa organisaatioissa kuvaavat Rzhantsyna (2021, 305–306) ja Botlhale (2012, 440), joiden tutkimukset ja teorat ovat yhteneväisiä aineiston tulosten kanssa. Aineistossa ilmi tulevia tavoitteita ja painopisteitä tarkasteltiin lapsibudjettiin liittyvien HCT- ja EHD-teorioiden kautta (Fernandes, 2024). Myös tiedolla johtamisen, organisaatioiden välisen yhteistyön ja pilottikokeilun jatkuvuuden teorat tukivat aineistosta saatuja tuloksia.

Haastateltavat valittiin pienten kuntien johdon henkilöstöä, jotka ovat olleet mukana tämän pilottikokeilun toteutuksessa. Haastatteluiden teemat määriteltiin ennen haastatteluiden pitämistä teorian perusteella. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistavat yhdenmukaiset haastattelumenetelmät haastatteluvaiheessa. Haastatteluiden teemat olivat samat kaikille ja etukäteen määritellyt, mutta kukin haastattelu eteni kuitenkin eri tavalla puolistrukturoidulle haastattelulle tyypilliseen tapaan. Haastattelu toteutettiin mahdollisimman neutraalisti ja välttämättä johdattelevia kysymyksiä.

Tutkimuksen rajoituksena on huomattava, että haastateltavat on valittu pelkästään tästä kyseisestä lapsibudjetoinnin pilottikokeilusta, joka on toteutettu vuosina 2023–2024 Pirkanmaalla ja Pohjois-Pohjanmaalla. Tämän vuoksi tutkimus antaa tietoa pienten kuntien lapsibudjetoinnin pilotoinnista pelkästään tämän hyvinvointialueiden ja kuntien yhteistyössä toteutetun lapsibudjetoinnin pilottikokeilun pohjalta.

Sisällönanalyysia tehdessä alkuperäisistä ilmauksista tehtiin käsitteitä, ja niiden perusteella ryhdyttiin kehittämään alaluokkia ja niille lopulta yläluokat. Aineiston alkuperäiset ilmaukset kulkivat analyysin mukana, jotta alkuperäinen sanoma ei vääristyisi prosessin aikana. Haastatteluita varten kerättävät tiedot on säilytetty luotettavasti Tampereen yliopiston palvelimilla tutkielmaa tehdessä. Kaikille haastateltaville on lähetetty tietosuojailmoitus ja suostumuslomake, jonka he ovat hyväksyneet. Haastateltavien anonymiteetti on säilytetty.

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus ja tulokset ovat yksilöllisiä sekä kokemuspohjaisia. Kvalitatiivisen tutkimuksen ja pienimuotoisen aineiston tapaan, tulokset eivät ole yleistettävissä. Ne kuitenkin antavat tietoa johdon kokemuksista lapsibudjetoinnista pienessä kunnassa ja niiden jatkokehitystarpeista. Kokemusten ja oppien jakaminen on kriittistä pilottikokeiluiden kontekstissa jatkuvuuden varmistamiseksi (Brown, 2015). Jatkokehitystarpeiden tarkastelu ja lapsibudjetoinnin kehittäminen ovat siksi tärkeitä asioita, joiden tutkiminen jatkossa on tarpeellista.

Lapsibudjetointi on laaja aihe, ja jatkotutkimuksen tarpeita on lisää. Jatkuvuuden varmistamista, tiedolla johtamisen tehokkuutta ja organisaatioiden välistä poikkihallinnollista yhteistyötä olisi tarpeen tutkia tarkemmin, jotta lapsibudjetointia pystytään kehittämään jatkossa. Tutkimusta voisi jatkaa laadullisena pitkittäistutkimuksena, jossa tarkasteltaisiin pidemmällä aikavälillä lapsibudjetoinnin jatkuvuutta näiden tulosten pohjalta.

Laadullisen tutkimuksen tapaan tässä tutkimuksessa on saatu tietoa vain yhden lapsibudjetoinnin pilottikokeilun prosesseista ja kokemuksista pienessä kunnassa. Jatkotutkimusmahdollisuus voisi olla kvantitatiivinen tutkimus laajemmalla skaalalla eri lapsibudjetoinnin pilottikokeilusta, jotka on toteutettu pienissä kunnissa. Tämän pilottikokeilun myötä hyvinvointialueiden ja kuntien lapsibudjetoinnissa on päästy alkuun, ja tätä yhteistyömallia sen uutuuden ja palvelumallin takia lapsibudjetoinnissa on tarpeen tutkia lisää.

LÄHDELUETTELO

- Ardito, L., Ferraris, A., Messeni Petruzzelli, A., Bresciani, S., & Del Giudice, M. (2019). The role of universities in the knowledge management of smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.030>
- Bandelj, N., & Spiegel, M. (2023). Pricing the priceless child 2.0: Children as human capital investment. *Theory & Society*, 52(5), 805–830. <https://doi.org/10.1007/s11186-022-09508-x>
- Botlhale, E. (2012). The Case for Children’s Budgeting in Botswana. *International Journal of Children’s Rights*, 20(3), 440–456. <https://doi.org/10.1163/157181811X615933>
- Brown, L. (2015). A Lasting Legacy? Sustaining Innovation in a Social Work Context. *The British Journal of Social Work*, 45(1), 138–152. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bct107>
- Campbell, F., Conti, G., Heckman, J. J., Moon, S. H., Pinto, R., Pungello, E., & Pan, Y. (2014). Early Childhood Investments Substantially Boost Adult Health. *Science*. <https://doi.org/10.1126/science.1248429>
- Currie, G., Lynch, A., Swan, J., Alderson, H., Friel, S., Harrop, C., Johnson, R., Kerridge, G., Smart, D., McGovern, R., & Munro, E. (2025). How to extend pilot innovation in public services: A case of children’s social care innovation. *Public Administration*, 103(2), 357–375. <https://doi.org/10.1111/padm.13028>
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative Governance Regimes*. Georgetown University Press.
- Fernandes, L. (2024). The economics of human development: ‘Investing in children’ or ‘children as an investment’? And why it matters. *Contemporary Issues in Early Childhood*. <https://doi.org/10.1177/14639491241268126>
- Galletta, A., & Cross, W. E. (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*. New York University Press. <https://doi.org/10.18574/9780814732953>
- Heckman, J. J., & Mosso, S. (2014). *The Economics of Human Development and Social Mobility*. National Bureau of Economic Research.
- Helander, N., Paunu, A., & Hellsten, P. (2022). *Knowledge management processes in practice: Empirical insights from the public sector*. Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2022.673>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.

- Hyvärinen, M., Suoninen, E., & Vuori, J. (2021). Haastattelut. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.10.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Jokinen, A. (2021). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.10.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Juhila, K. (2021). Teemoittelu. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 4.10.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kemp, F., Ohlson, C., Raja, A., Morpeth, L., & Axford, N. (2018). Fund-mapping: The investment of public resources in the well-being of children and young people in Northern Ireland. *Child Care in Practice*, 24(4), 335–350. <https://doi.org/10.1080/13575279.2017.1347144>
- Le Penneç, M., & Raufflet, E. (2018). Value Creation in Inter-Organizational Collaboration: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 817–834. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3012-7>
- Luo, Y., Héту, S., Lohrenz, T., Hula, A., Dayan, P., Ramey, S. L., Sonnier-Netto, L., Lisinski, J., LaConte, S., Nolte, T., Fonagy, P., Rahmani, E., Montague, P. R., & Ramey, C. (2018). Early childhood investment impacts social decision-making four decades later. *Nature Communications*, 9(1), 4705. <https://doi.org/10.1038/s41467-018-07138-5>
- Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530–558. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>
- Mathew, L. (2007). Child Budgeting as a Strategy for Policy Change. *Social Policy & Administration*, 41(4), 395–400. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9515.2007.00561.x>
- Maxwell, J. A. (2020). The Value of Qualitative Inquiry for Public Policy. *Qualitative Inquiry*, 26(2), 177–186. <https://doi.org/10.1177/1077800419857093>
- Nivalainen, S. & Schmidt-Thomé, K. (2003). Demographic development and the emerging discourse on urban-rural interaction in Finland. *Geographia Polonica.*, 76(1), 127–145.
- Nordin, P., & Johanson, J-E. (2025). What about us? Functional integration of local government services as part of social and health care reform in Finland. Teoksessa *Future Public Governance and Global Crises* (s. 25–40). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035318674.00010>
- Partanen, E., Raatikainen, P., Hellsten, P., & Myllärniemi, J. (2023). The Maturity of Knowledge-Based Management in Finnish Central-Government Organizations: The Need for Managing the Knowledge-Based Management. In E. Kalampokis, C. Csáki, E. Tambouris, I. Lindgren, M. Janssen, S. Virkar, G. Viale Pereira, & A.

Zuiderwijk (Eds.), *Electronic Government* (Vol. 14130, pp. 397–413). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-41138-0_25

Platt, J. (2012). The History of the Interview. Teoksessa Gubrium, J. F., Holstein, J. A., Marvasti, A., & McKinney, K. D. (2012). *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft*. SAGE Publications, Incorporated. <https://doi.org/10.4135/9781452218403>

Rzhanitsyna, L. S. (2021). A New Management Tool for the Reproduction of Human Potential: The Children's Budget. *Studies on Russian Economic Development*, 32(3), 305–311. <https://doi.org/10.1134/S1075700721030126>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2025). *Lapsibudjetointi hyvinvointialueilla: Kokemuksia hyvinvointialueiden lapsibudjetointipilotista 2023–2024*. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/166111>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2024). *Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus*. Noudettu 6. marraskuuta 2025, osoitteesta <https://stm.fi/soteuudistus>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ulkoministeriö. *Agenda 2030 kestävän kehityksen tavoitteet*. (ei pvm.). Noudettu 15. syyskuuta 2025, osoitteesta <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>

Vuori, J. (2021). Tapaustutkimus. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.10.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Wouters, S., Janssen, M., Lember, V., & Cromptvoets, J. (2023). Strategies to advance the dream of integrated digital public service delivery in inter-organizational collaboration networks. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101779. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101779>

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Yleinen kartoitus

1. Kerro pilottikokeilusta. Missä osassa olit siinä?
2. Mitä ajatuksia sinulla on lapsibudjetoinnista?
3. Miten lapsibudjetointi toteutui kunnassanne?

Oppiminen

4. Minkälaista koulutusta pilottikokeilu vaati?
5. Mitkä olivat pilotin onnistumiset?
6. Mitä haasteita kohtasit pilottikokeilun aikana?

Yhteistyö ja tiedolla johtaminen

7. Millaista yhteistyötä lapsibudjetointi vaati?
8. Miten tietoa kerättiin lapsibudjetoinnista?
9. Miten kerätty tieto vaikutti lapsibudjetointiin?
10. Mitä kerätyllä tiedolla voi jatkossa tehdä?

Tuloksellisuus

11. Mitä tuloksia lapsibudjetointi tuotti?
12. Miten tuloksia arvioidaan?

Jatkuvuus

13. Miten aiotte jatkaa pilottikokeilun jälkeen kunnassanne?
14. Koitko lapsibudjetoinnin toimivaksi?