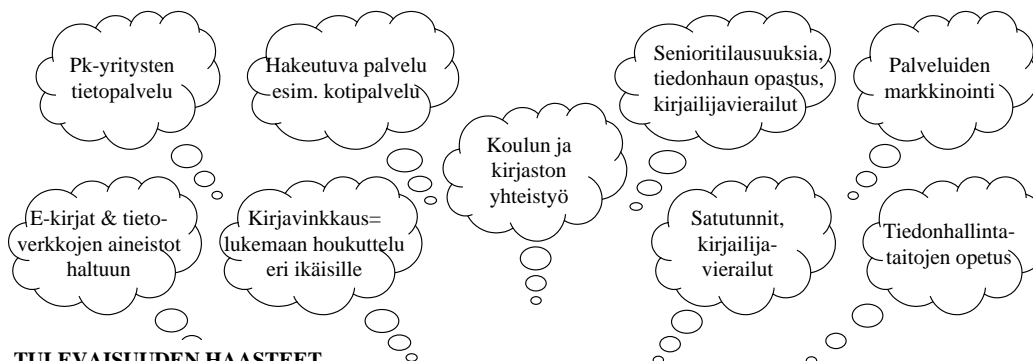


LIISA NIINIKANGAS 30.4.2004

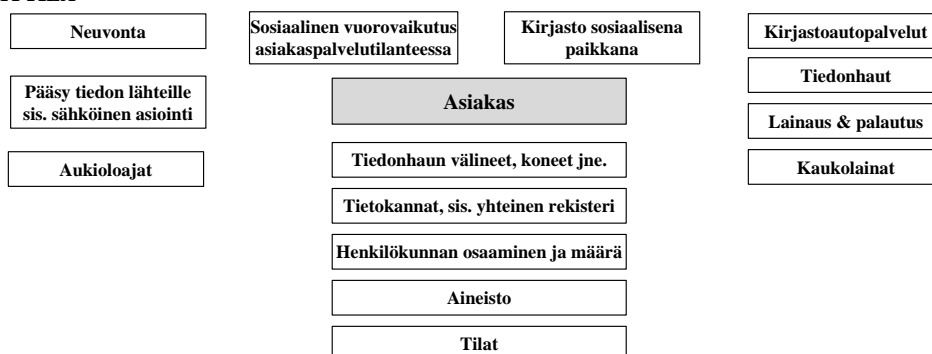
KIRJASTOTOIMINTA UUELLE TASOLLE!

Keski-Karjalan kirjastosta alueellista kulttuurista ja sivistyksellistä elinvoimaa
– strategiset linjaukset vuosille 2005 - 2010



TULEVAISUUDEN HAASTEET

NYKYTILA



”Haastavin asia on kansalaisten digitaalinen tietopalvelu. Se on varmistettava kehittämällä tietopalveluita ja julkisen hallinnon sähköistä asiointia yhteisinä verkkopalveluina.” (ministeri Tanja Karpela 30.10.2003)

Oheinen strategia on syntynyt OPM:n kirjastopoliittisia linjauksia noudattaen konsultin johdolla avoimena prosessina joulukuusta 2003 huhtikuun loppuun 2004. Käsitys alueellisen kirjastoyhteistyön tärkeydestä kirjaston toiminnan takaamiseksi sekä asiakaspalvelun parantamiseksi vahvistui. Perinteisen kirjaston ylläpidon ja kehittämisen ohella ehdotetussa Keski-Karjalan kirjastossa suuntaudutaan tietoverkkopalveluihin ja yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa aluekehitystä ja asukkaiden elinikäistä oppimista tukemaan.

Keski-Karjalan kirjastojen menot ylittävät valtionosuusnormin vuosittain yhteensä n. 20% (v. 2004 budjeteissa yht. n. 200 000 e). Tavoitteena tulisi pitkällä aikavälillä pitää valtionosuuden perustaa. Tulevaisuuden kirjastopalvelut organisoidaan kustannustehokkaasti yhteisenä verkostona mahdollisimman lähelle asiakasta. Resursseja kohdennetaan uudelleen harkitulla keskittämisellä ja hajautuksella sekä hyödyntämällä ostopalveluja. Henkilöstöön tarvitaan lisää kehittämistähtoa, johtajuutta ja kirjastonhoitajatasoista osaamista: yhteistä kirjastotoimenjohtajaa ja pedagogista informaattikkoa. Pitkällä aikavälillä myös henkilöstökuluissa on mahdollista säästää.

Valtiolta on mahdollista saada rahoitusta alueellisen kirjaston kehittämiseen ja alueellisten kirjastostrategioiden toteuttamiseen.

TIIVISTELMÄ

Suosituksset:

Hyväksytään oheinen ehdotus. Sitoudutaan yhteisiin päätöksiin kaikilla tasoilla ja noudatetaan niitä.

STRATEGIAT

1. Muodostetaan nykyisistä kirjastoista yksi kokonaisuus, Keski-Karjalan kirjasto. Hyväksytään sen visio, missio, arvot ja strategiset linjaukset. Päätetään Keski-Karjalan kirjaston rakenteesta ja johtamistavasta.

2. Päätetään alueellisen Keski-Karjalan kirjaston hallintomallista. Keski-Karjalan kirjasto nivotaan osaksi Kiteen kunnallishallintoa (ns. keskuskuntaperiaatteella).

3. Päätetään Keski-Karjalan kirjaston toiminnan organisointi, yhteisten toimintapolitiikkojen ja käytänteiden kehittäminen sekä rationaalinen työnjako kirjastojen kesken.

4. Päätetään Keski-Karjalan kirjaston henkilöstöstä: avainhenkilöt, sitoutuminen ja muutosvalmennus.

5. Kehitetään yhdessä koulun kanssa kirjaston tietovarannot osaksi oppimista.

6. Kehitetään uusia palveluja, aloitetaan päivähoiton ja senioreiden palveluista

7. Kehitetään yhteistä alueellista kirjastoautotoimintaa.

8. Päätetään aloittaa palvelujen systemaattinen markkinointi.

9. Luodaan Keski-Karjalan kirjastotoiminnan arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen pohjaksi laadullinen arviointijärjestelmä.

SEURAAVAT VUOSINA 2004/2005 ALOITETTAVAT HANKKEET TOTEUTTAVAT SUUNNITELMASTA OSAN:

Toimintasuunnitelmista tehdään tarkat aikataulut välivaiheineen ja vastuuhenkilöineen.

1. Anotaan valtion rahoitusta Keski-Karjalan kirjaston strategian toteuttamiseen.

2. Palkataan kirjastotoimenjohtaja toteuttamaan yhdessä päättäjien kanssa strategiat (strategiat 1, 2 ja 4).

3. Uusi kirjastoauto - nettibussi -projekti aloitetaan (strategia 7).

4. Keski-Karjalan kirjaston sisäinen kehittämistyö ja hallintomallin selkiennyttäminen aloitetaan (strategiat 2, 3).

5. Henkilöstön systemaattinen muutosvalmennus käynnistetään (strategia 4).

6. Käynnistetään koulun ja kirjaston yhteistyö ja kirjaston palvelujen markkinointi (strategiat 5, 6 ja 8).

SISÄLLYSLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	2
1. Keski-Karjalan kirjasto v. 2010: visio, missio ja strategiset arvot	4
2. Yksityiskohtaiset ehdotukset strategisiksi kehittämiskohteiksi	6
3. Nykytilanteen kriittistä tarkastelua	15
3.1. Näihin on reagoitava Keski-Karjalan kirjastoa kehitettäessä – strategisia havaintoja	16
4. Keski-Karjalan kirjasto v. 2010 – suositusten perusteluja	22
4.1. Kirjastotoimen vaihtoehtoiset organisointimallit	22
4.2. Vaihtoehtoiset hallintomalliratkaisut omistajakuntiin nähden	23
4.3. Mitä asiakas haluaa tullessaan Keski-Karjalan kirjastoon? Mitä hän hyötyy strategiasta?	24
4.4. Keski-Karjalan kirjastojen yhteistyön laajentaminen ja syventäminen	25
4.5. Yhteinen palvelukeskus – keskittämisen ja hajauttamisen edut esiin!	24
5. Strategian toteutumisedellytykset	27
LIITTEET:	
Suosituksen perustelut	
Liite 1: Kirjastostrategia 2010 – Opetusministeriön kirjastopoliittiset linjaukset	29
Liite 2: Toimintaympäristön muutokset Keski-Karjalassa ja niiden vaikutukset kirjastoihin	30
Liite 3: Tilastotietoja Keski-Karjalan kirjastoista	31
Liite 4: Toimeksianto ja työn eteneminen	32
LÄHTEET	34

Kohdat 3 – 5 sekä liitteet ovat strategian tausta-aineistoa

Raportin rakenne:

Raportti etenee visiosta ja strategisista linjauksista nykytilanteen tarkasteluun, suosituksiin ja perusteluihin. Suunnitelma on luonteelta strateginen. Tarvittavat taktisen tason toimenpideohjelmat vastuuhenkilöineen tehdään erikseen.

Käytettävissäni ovat olleet Timo Koivun laatimat kaksi osaraporttia kirjastoyhteistyön järjestämisestä Hämeenlinnan seudulla sekä Arja Nikkasen kokoama Salon seudullisen kirjastoyhteistyön raportti. Niistä poiketen tässä strategiassa kirjastotoimen organisointi on konkretisoitu suoraan kuntapäätäjille poliittista päätöksentekoa varten.

1. KESKI-KARJALAN KIRJASTO V. 2010: VISIO, MISSIO JA STRATEGISET ARVOT

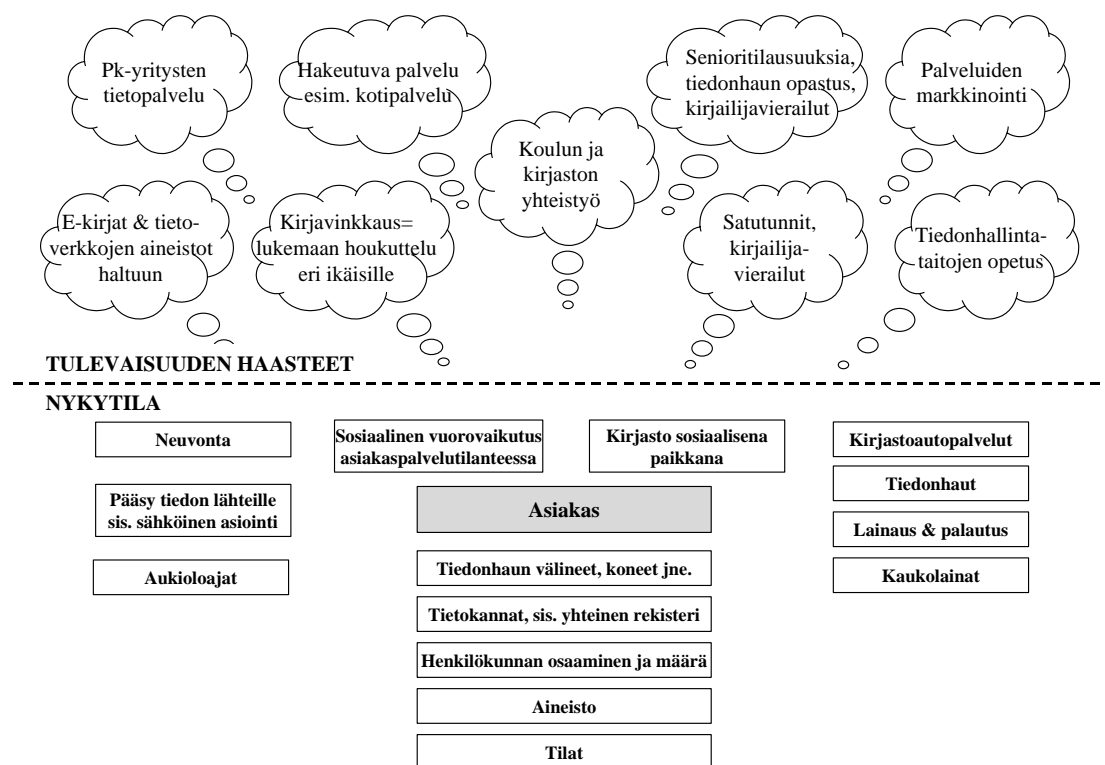
Tavoitteena:

Kirjastolaki ja –asetus säätelevät yleisen kirjaston toimintaa. Jokainen kunta vastaa itse kirjastotoimensa järjestämisestä. Se voi järjestää palvelut itse, yhteisesti toisen kunnan kanssa tai sopimuksen mukaan ostaa ne palvelun tuottajalta. Kirjastojen rahoituksesta vastaavat kunnat ja valtio. Rahoitusta ja resursointia pohdittaessa ei ole riittävästi otettu huomioon, mitä merkitsevät kuntatalouden heikkeneminen, kirjastojen yhteiset tietojärjestelmät (= tarvetta/mahdollisuutta kustannussäästöihin) ja kirjastojen kehittyminen hybridikirjastoiksi, jotka sijoittuvat perinteisen palvelutoiminnan ja yksinomaan digitaalisia aineistoja välittävän digitaalisen kirjaston väliin (= kehitymis- ja kehittämishaasteet).

Keski-Karjalan kirjaston tulevaisuutta suunniteltaessa tässä strategiassa on nostettu **asiakas keskiöön**. Palveluja katsotaan käyttäjän, asiakkaan, kannalta. Kirjastotoimen organisointia on mietitty **OPM:n linjausten** mukaisesti ja **uudella kustannustehokkaalla** tavalla. On pohdittu, miten kirjastopalvelut ylipäätään alueella järjestetään, mitä palveluja tarjotaan, mitä resursseja on käytettävissä ja miten niitä käytetään mielekkäimmin muistaen, että **kirjastolain ja –asetuksen mukaan kirjaston peruspalvelut ovat maksuttomia**.

Keski-Karjalan alueella kirjasto on kaikille avoin, yhtäläinen mahdollisuus viihtymiseen, sivistykseen, kulttuurista nauttimiseen ja elinikäiseen oppimiseen. Kirjaston kehittäminen on arvovalinta tulevaisuuteen. Strategiaehdotus on kansallisten, alueellisten ja kunnallisten strategialinjausten suuntainen.

VISIO – MIHIN PYRITÄÄN?



VISIO:

Keski-Karjalan kirjasto vuonna 2010:

- monipuoliset kirjastopalvelut ovat jokaisen kuntalaisen saatavilla
- paikalliset peruspalvelut ovat maksuttomia
- asiakkaan yksilölliset ja kehittyvät tiedontarpeet huomioitu
- yksi ajantasainen kirjastolaitos alueellisena sivistys- ja kulttuuritoimijana
- pysyvät viihtyisät kirjastot eri kunnissa
- alueen elinvoimainen, tulevaisuuteen suuntautunut kirjastoverkosto, jossa erikoistumista eri kirjastoissa
- tietoverkkojen aineisto täydentää painettua kokoelmaa
- sähköinen asiointi mahdollista
- uusi Internet-yhteyksin varustettu nettikirjastoauto toimii tehokkaasti haja-asutusalueilla
- ammattitaitoinen henkilöstö työskentelee tiimeissä yli kirjastotoimipisteiden ja tarvittaessa myös hallintokuntien rajojen.

MISSIO

Kirjasto on perusopetuksen ohella tärkein tapa toteuttaa tietoyhteiskunnan kansalaisuuden perusedellytykset Keski-Karjalassa. Se on keskeinen käyttäjän tarpeita kohdennetusti palveleva sivistys- ja kulttuuripalvelu.

KESKI-KARJALAN KIRJASTON STRATEGISET ARVOT:

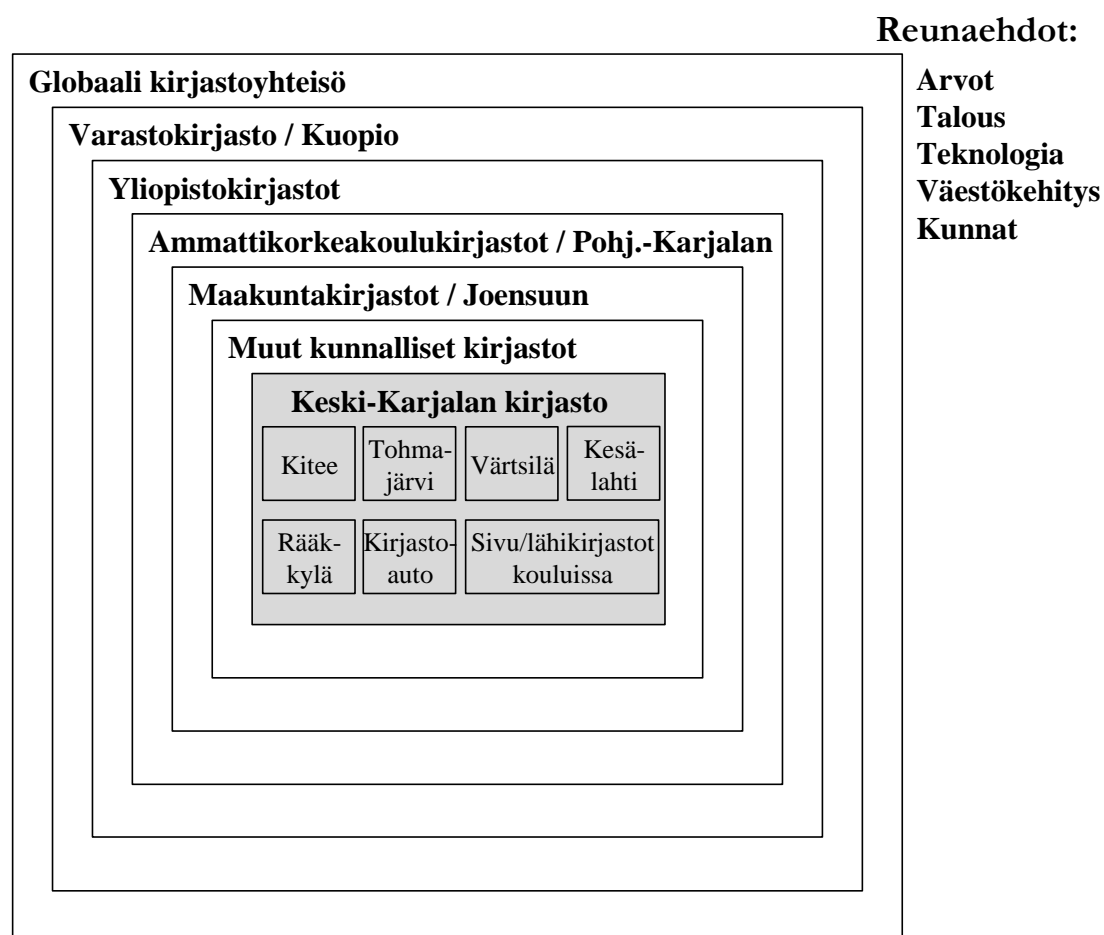
1. Tasa-arvoinen, yksilöllinen ja paikallinen palvelu.
2. Alueen koulutuksellinen ja kulttuurinen dynamo.
3. Laadukas palveluympäristö ja aineisto.
4. Taloudellinen, kehittyvä ja yhteistyökykyinen verkosto.
5. Motivoitunut, sitoutunut ja hyvinvoiva asiantuntijahenkilöstö.

2. YKSITYISKOHTAISET EHDOTUKSET STRATEGISIKSI KEHITTÄMISKOHTEIKSI

2.1. Muodostetaan nykyisistä kirjastoista yksi kokonaisuus, Keski-Karjalan kirjasto. Hyväksytään sen visio, missio, arvot ja strategiset linjaukset. Päätetään Keski-Karjalan kirjaston rakenteesta ja johtamistavasta.

(Vaihtoehtojen vertailu kohdassa 4, sivuilla 22 - 24).

Keski-Karjalan kirjasto v. 2010:



Keski-Karjalan kirjasto voi näyttäytyä asiakkaalle joko paikallisena palveluna, joka tarvittaessa on osa laajempaa kirjastoverkkoa tai valtakunnallisen verkon osana, joka tarvittaessa käyttää paikallisuutta hyväkseen. Yhteistä osaamista ja resursseja pystytään jakamaan. Kirjasto voi myös toimia kaupallisten ja maksullisten palveluiden vaihtoehtona, joka täydentää digitaalista maailmaa kulttuurilla ja arvoilla.

Suositus: Keski-Karjalan kirjasto on yksi kokonaisuus, joka muodostuu yhden kaikkia palvelevan keskuskirjaston (palvelukeskuksen) ja alue/sivukirjastojen verkostosta. Nykyisistä kuntien itsenäisistä kirjastoista Kiteellä, Rääkkylässä ja Tohmajärvellä (Värtsilässä) muodostetaan uusi Keski-Karjalan kirjasto. **Nykyiset pääkirjastot eri kunnissa säilytetään osana Keski-Karjalan kirjastoa. Kouluilla toimivien sivukirjastojen tilannetta tarkastellaan uudelleen, mikäli asukasmäärät vähenevät ja koulut päätetään lakkauttaa.**

Päätösvalta kirjastojen osalta siirretään laadittavan sopimuksen mukaisesti tulevalle Keski-Karjalan kirjaston johtokunnalle, joka on eri kunnanvaltuustojen valitsema. Keski-Karjalan kirjaston johtokunta on kirjastoasioiden päättävä elin Kiteen kaupunginvaltuuston määrittelemissä rajoissa. Muita kuntia kuullaan sopimukseen perustuen esim. budjetin teon yhteydessä. Johtokunnassa on tasapuolinen alueen kuntien edustus. Lisäksi johtokunnassa on asiakkaiden ja kirjaston henkilökunnan edustaja sekä OPM:n tai läänin kirjastotoimen edustaja edustamassa kansallisia kirjastopoliittisia linjauksia. Muutosvaiheessa päättäjien tärkeä tehtävä on tukea voimakkaasti tulevaisuuteen suuntautuvaa prosessia.

Keski-Karjalan kirjaston johtokunnan tehtävät:

- Hyväksyy vuosittaiset kehityssuunnitelmat.
- Hyväksyy vuosittaisen budjetin, suoritustavoitteet ja mittarit.
- Hyväksyy toimintapolitiikat.
- Hyväksyy investoinnit.
- Päättää kirjaston aukioloajoista.
- Hyväksyy maksupolitiikan.
- Hyväksyy henkilökunnan rekrytoinnin.
- Valvoo ja tukee strategian ja kehitysprojektien toteuttamista.
- Valvoo suoritustavoitteiden ja budjettien toteuttamista.
- Edustaa Kiteen kaupungin johtoa sekä omistajakuntia.
- Kirjaston johtaja toimii esittelijänä.

Keski-Karjalan kirjastossa toimii myös säännöllisesti kokoontuva kirjaston sisäinen johtoryhmä, johon kuuluvat eri lähi/sivukirjastojen vastaavat, kirjaston prosessitiimien, palvelukeskustiimin ja kehitysprojektien vetäjät (jos ovat eri henkilöitä) sekä kirjastoautotoiminnasta vastaava. Sisäisen johtoryhmän vetäjänä on kirjaston johtaja.

2. 2. Päätetään alueellisen Keski-Karjalan kirjaston hallintomallista. Nivotaan kirjasto osaksi Kiteen kunnallishallintoa (ns. keskus kuntaperiaatteella). (Hallintomallien vertailu kohdassa 4, sivuilla 23 - 24)

Nykytila: Kirjastot panostavat suhteellisesti eri tavoilla kirjastotoimeensa. Kunnissa onkin käytävä keskustelu, millaisena kirjasto nähdään, mitä sillä tavoitellaan ja miten se rahoitetaan. On löydettävä oikeudenmukainen kustannustenjakoperuste. Nykyisin Keski-Karjalan kirjastojen yhteiset vuosittaiset menot ylittävät valtionosuusnormin n. 20%. Kustannustehokkain on Tohmajärven kirjasto.

On nähtävä, että Keski-Karjalan kirjasto on keskeinen paikallinen vaikuttaja, joka on merkittävä toimija myös alueen tietoyhteiskunta-, kulttuuri-, oppimis- ja syrjäytymistä

ehkäisevissä strategioissa. Kirjaston merkitys kasvaa paikallisen yhteisöllisyyden ylläpitäjänä ja osana asukkaiden elinikäistä oppimista.

Suositus:

Päätetään alueellisesti ja kuntakohtaisesti, että kehitetään Keski-Karjalan kirjasto alueensa olennaiseksi toimijaksi sekä sen strategioiden toteuttajaksi

Suositus
hallintomallista
ja muusta
kuntien
yhteistyöstä:

- **Päätetään hallintomallista: Keskuskunta-ajattelun mukaan kirjastotoiminta ja henkilöstö siirtyvät Kiteen kunnan palvelukseen.**
- **Alueen kunnat ovat mukana kirjastotoimen sopimuskumppaneina.**
- **Päätetään, että Keski-Karjalan kirjaston palvelukeskus, ns. ”keskuskirjasto”, on Kiteellä.**
- **Päätetään rahoituksesta kuntakohtaisesti: Nykyinen rahoitus pohja on riittävä. Pitkällä aikavälillä tavoitteena on valtionosuuden perusta.**

- Rakennetaan luottamusta ja avointa yhteistyötä kaikilla tasoilla. Tämä edellyttää:
 - Yhteistyöhalua ja yhteistyökykyä, jatkuvaa vuorovaikutusta ja pyrkimystä löytää sellainen toimintatapa, jolla kaikkien osapuolten yhteinen etu saavutetaan parhaalla tavalla.
 - Yhteisen ymmärryksen rakentamista: mikä on Keski-Karjalan kirjaston merkitys alueen kulttuurille, sivistykselle ja asukkaiden viihtymiselle.
 - Vastuuta ja näkemystä ei ainoastaan oman kirjaston vaan koko seudun kirjastopalveluiden takaamisesta ja kehittämisestä.

2. 3. Päätetään Keski-Karjalan kirjaston toiminnan organisointi, yhteisten toimintapolitiikkojen ja käytänteiden kehittäminen sekä rationaalinen työnjako kirjastojen kesken.

Paikallinen kirjasto on keskeinen vaikuttaja kansalaisen tietoyhteiskunnassa. Kirjasto tuo tietoyhteiskunnan palvelut kaikkien saataville tasapuolisesti. Jokaisen kuntalaisen ulottuvilla tulisikin olla asuinpaikasta riippumatta modernin kirjaston tarjoamat kirjasto-, tieto- ja kulttuuripalvelut. Miten palvelut organisoidaan kustannustehokkaasti siten, että palvelujen saannin tasapuolisuus asuinpaikasta riippumatta toteutuu?

Suositus:

Kirjastopalvelut järjestetään seudun asukkaille siten, että asiakkaat tietävät, mitä palveluja ja aineistoja mistäkin kirjaston toimipisteestä saa

1. Päätetään toimipisteiden lukumäärä ja alueellinen työnjako: mitkä työt tehdään keskitetysti, mitkä hajautetusti, mitkä yhteisesti ja mitkä ostetaan. Päätetään aukioloajoista.

2. Laaditaan yhtenäiset toimintapolitiikat, työprosessit ja käyttösäännöt. joissa määritellään mm. maksut ja toimintatavat. Asiakkaita kohdellaan samalla tavalla joka kirjastopisteessä. Virtaviivaistetaan työprosessit.

3. Perustetaan poikkiorganisatorisia, moniammatillisia tiimejä = kirjasto-osaaminen näkyväksi!

- Keski-Karjalan kirjaston sisäiset toimintapolitiikat ja työprosessit rationalisoidaan. Luodaan yhteiset käyttösäännöt. Kirjastopisteiden keskinäinen työnjako ja kirjastojen aukiolot määritellään. Asiakkaita kohdellaan samalla tavalla joka kirjastopisteessä. Tämä on tehtävä mahdollisimman pian riippumatta omistaja- ja hallintomalliratkaisuista.

Määritellään ”palvelukeskuksen”/keskuskirjaston toimintaperiaatteet ja kunnissa toimivien sivu/lähikirjastojen/kirjastotoimipisteiden työnjako seuraavasti:

Palveluyksikkö/palvelukeskus/keskuskirjasto Kiteellä, toimii kirjastojen yhteisenä palvelutiiminä.

Yhteiset toiminnot:

- Kaikkia toimipisteitä ja kaikkia toimintoja varten yhteinen kirjaston johto.
- Päällekkäistä luottamushenkilö- ja kirjastohallintoa voi keventää aluekirjastossa ja keskittää voimavarat palvelutoimintaan.
- Kehittää ja koordinoi kokonaisuutta
- Ylläpitää ja kehittää tuotteita ja palveluja, vastaa teknisesti laadukkaasta infrastruktuurista
- Kohdentaa resurssit logistisesti oikein
- Kehittää henkilöstön osaamista
- Tuottaa palveluja lähikirjastoille tilaaja-tuottaja-mallin –mukaisesti. Lähi/sivukirjastot ovat palvelujen tilaajia.
- Verkottuu aluetasolla kulttuuri- ja sivistyspalveluihin, hallitsee alueellisen tiedon.
- Hoitaa yhteydet kirjastosta ulospäin – esim. sopimusneuvottelut.
- Ei rakenneta palvelukeskuksesta erillistä organisaatiota vaan hajautetaan kehittämisprojektit ja muu henkilökunta eri kirjastoihin.
- Palveluyksikköön keskitetään kirjastorutiinit. Hyödynnetään jo käytössä oleva BTJ Kirjastopalvelun Arvo –konsepti kokonaisuudessaan eikä osittain kuten nyt.

- Palvelu voidaan rahoittaa nykyisen budjetin sisältä

Palveluyksikön suhde kirjastotoimipisteisiin (sivukirjastoihin):

- Määritellään sivu/lähikirjastojen rooli ja taataan niille peruspalvelut: aukioloajat, tilat, kokoelmat, lainaus ja palautus, tiedonhaut ja neuvonta, tiedonhaun välineet sekä elektroninen perusaineisto.
- Jokaisella kirjastopisteellä on oma sovittu ja määritelty palveluprofilinsa ja kokoelmapolitiikkansa. Täten turvataan kirjastojen ja kuntien omaleimaisuus ja vahvistetaan jokaisen kirjastoyksikön paikallisuutta.
- Mikäli palvelua tai aineistoa ei löydy lähikirjastosta, se järjestetään sinne tai asiakas ohjataan lähimpään kirjastopisteeseen, jossa palvelu on saatavilla. Täten taataa koko alueen asukkaille tasapuoliset kirjastopalvelut asuinpaikan sijainnista riippumatta.
- Kirjaston maksupolitiikka yhtenäistetään: Päätetään kaukolainojen, sakkomaksujen, tilattujen kirjojen saapumisilmoitusten jne hinnoista/maksuttomuudesta. Nykyinen käytäntö vaihtelee kirjastoittain
- Muodostetaan yhtenäinen kokoelmapolitiikka, aineiston valinta on kirjastotoimipisteissä, hankintarutiinit palveluyksikössä.

Lähikirjastot Tohmajärvellä, Rääkkylässä, Värtsilässä, Kesälahdella ja Kiteellä (jossa toimii palvelukeskuksen yhteydessä):

- **Peruspalvelut taataan**
- Lainaa, neuvoo ja opastaa
- Aktiivinen ja vastuullinen kokonaisuuden osa
- Asiakasprosessien syvälinen osaaja ja asiakaspalvelun asiantuntija
- Tilojen, laitteiden ja yhteyksien tarjoaja, yhteisön olohuone
- Tiedonhakujen tekijä, kykenevä hakemaan tietoa ja ohjaamaan tiedonhakua
- Paikallinen kansalaisen perustieto ja paikallisen elinkeinoelämän palvelija
- Verkostoituu paikallistason julkisiin palveluihin
- Välittää asiakkaiden tarpeita palvelukeskukseen.

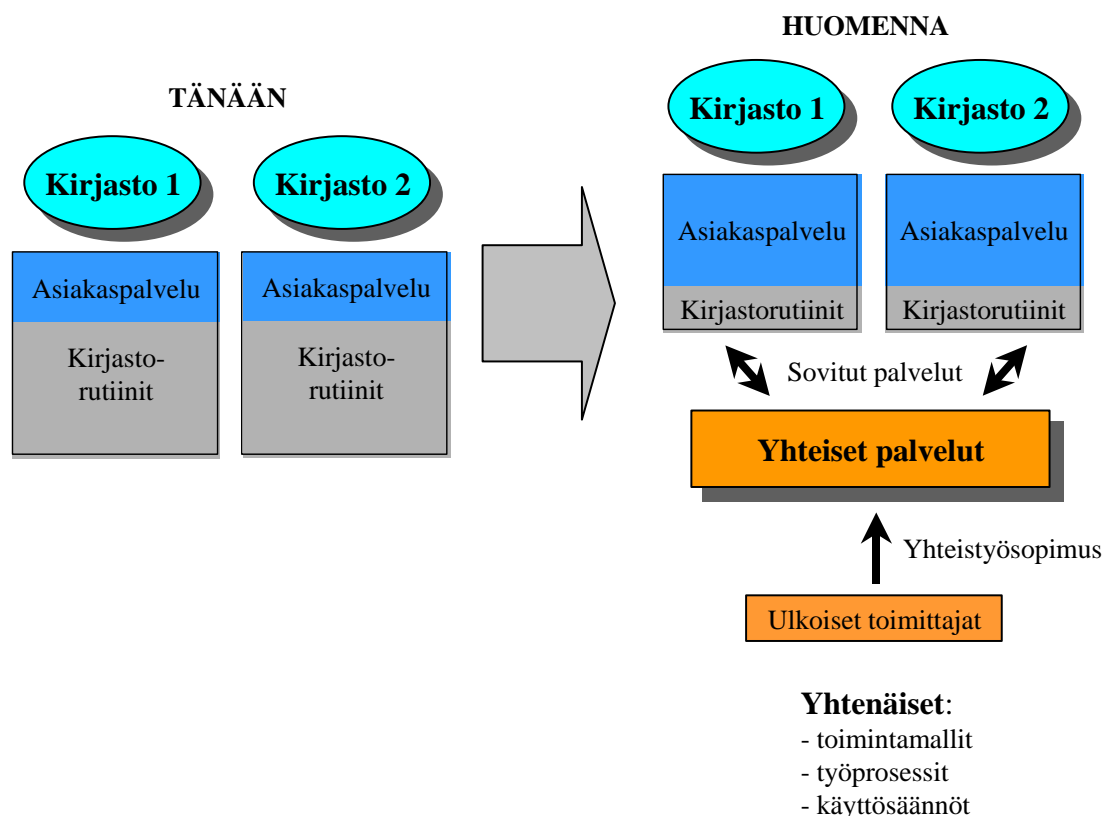
Kiinteiden kirjastopisteiden ulkopuolelle järjestetään uudentyyppisiä netti-kirjastoautopalveluja.

Henkilökunnan määrästä ja osaamisesta palveluyksikössä ja lähikirjastoissa tarkemmin sivuilla 12 – 14.

Oheinen kuvio selventää ehdotusta:

Kirjastorutiineihin kuuluu suuri osa henkilökunnan nykyisestä työajasta, kun päällekkäisiä töitä tehdään eri kirjastoissa asiakaspalvelun lomassa (Henkilöstön työajan käytöstä s. 17).

Käytössä oleva, syksyllä 2003 hankittu yhteinen tietojärjestelmä mahdollistaa kirjastotoimintojen rationalisoinnin. Siten on mahdollista tehdä myös niitä tehtäviä, joihin nykyisin ei riitä aikaa (koulun ja kirjaston yhteistyö, yhteistyö päivähoiton kanssa, satutunnit, senioritoiminta, sähköisen aineiston hankinta jne).



Työnjako kirjastojen kesken tulevaisuudessa:

- Jokainen kirjastopiste vastaa paikallisen asiakaskunnan yleisimpiin tiedontarpeisiin. Pienimmissäkin kirjastopisteissä on valikoima kaikkein kysytyintä aineistoa ja hyvä mahdollisuus päästä tietoverkkoihin. Huomiota kiinnitetään erityisesti myös sähköisten palveluiden käytettävyyteen.
- **Aineisto:** harkittu perusaineisto ja paikallinen aineisto on joka kirjastossa!
- Laaditaan yhteiset aineiston hankintaohjeet. Vältetään turhia hankintoja ja säästetään saman nimikkeen kappalemäärissä. Aineiston keskitetyllä hankinnalla säästetään myös päällekkäistä työtä.
- Aineisto tilataan keskitetysti.
- Aineiston valinta säilyy hajautettuna, sitä ohjaavat yhteiset hankintaohjeet.
- **Erityisaineisto:** esim. äänikirjat, cd-romput – hankitaan keskitetysti ja kierrätetään siirtokokoelmina eri kirjastoissa.
- **Verkkoaineisto:** Alueellinen yksikkö on riittävän suuri solmimaan lisenssisopimuksia ja organisoimaan verkkotiedon jakelun asiakkaille. Samoin kirjastojen luomaa verkkoaineistoa voidaan tehdä erikoistuen ja keskitetysti.
- **Yhteinen varasto:** Tällä hetkellä jokaisessa kirjastossa on oma kirjavarastonsa. Kirjastoille laaditaan yhteiset varastointiohjeet ja siirrytään yhteen kirjavarastoon tai siirretään vanhat kirjat Varastokirjastoon. Näin

säästetään sekä työaikaan että tilaa. Nykyinen varastotila voitaisiin ottaa esim. Tohmajärvellä ottaa aktiiviseen yleisökäyttöön. Luovutaan suunnitelmista laajentaa kirjavarastoa jokaisessa kirjastossa erikseen. Mikäli päädytään yhteiseen alueelliseen kirjavarastoon, tutkitaan ja päätetään sen sijaintipaikka erikseen.

- **Kirjastojen välinen kuljetus:** Kirjastojen välille luodaan toimiva kuljetusjärjestelmä tukemaan yhteistä lainausta, hankinta- ja kokoelmapolitiikkaa niin, että aineisto on tehokkaassa käytössä koko alueella.
- **Yhteistyö ja markkinointi** hoidetaan palveluyksikössä Kiteellä. Yhteistyön koordinointi koulujen ja muiden kirjastojen kanssa sekä kirjastojen aseman turvaaminen ja palvelujen markkinointi onnistuu paremmin aluekirjastossa palveluyksiköstä koordinoituna kuin nykyisissä pienissä kirjastoissa. Yhteistyö toteutetaan paikallistasolla.

2. 4. Päätetään Keski-Karjalan kirjaston henkilöstöstä: avainhenkilöt, sitoutuminen ja muutosvalmennus. Päätetään henkilökunnan määrästä ja tarkoituksenmukaisesta sijoittumisesta eri toimipisteisiin.

Henkilöstötarpeet vuosina 2005 – 2010

Nykytilanne:

	2002	2003
Kirjastoammatillisia	16.53	16.95
Muuta henkilökuntaa	3.35	5.07

Yhteen laskemalla osittainkin täytettyjä vakansseja on vakituisen henkilöstön määrä yhteensä n. 17. Se on määrällisesti riittävä muuttuviinkin tarpeisiin. Viransijaisratkaisulla hoidettuina tällä hetkellä ovat eläkkeelle siirtymisen vuoksi Kiteen kirjastotoimenjohtajan ja Tohmajärven kirjastoauton kuljettajan vakanssit. Osapäiväisesti työssä ovat Tohmajärven ja Rääkkylän kirjastotoimenjohtajat, Värtsilän kirjastosihteeri ja Rääkkylän järjestelyapulainen. Lisäksi kirjastoissa on apuna työllistettyjä ja tilapäisiä vuosittain vaihtelevasti, v. 2003 yht. n. 5 henkilöä.

Henkilöstökulujen suhteesta kirjaston toimintakuluihin on taulukko s. 31.

Kirjastonhoitajatasoista osaamista kirjastoissa on niukasti: Kiteellä on kaksi kokopäiväpäiväistä kirjastonhoitajaa, Kesälahdella yksi sekä Rääkkylässä ja Tohmajärvellä osapäiväisesti työssä olevat kirjastotoimenjohtajat.

Perinteinen kirjasto-osaaminen on hyvää, tarvitaankin uutta näkemystä, ulospäin suuntautumista, ATK-osaamista, ymmärrystä kirjaston muuttuvasta merkityksestä osana kunta-organisaation kehittämistä sekä koulun ja kirjaston yhteistyöhön.

Suositus: Pitkällä aikavälillä on mahdollista saavuttaa säästöjä henkilöstökustannuksissa hyödyntämällä hankittua kirjastojärjestelmää ja yhtenäistämällä kirjastojen sisäiset prosessit. Strategiaehdotuksen aikana en suosita henkilökustannuksissa säästämistä, sillä

kirjastojen muospaineet ovat suuret. Suositan osittain täytettyjen vakanssien yhdistämistä ja siten uuden pedagogisen informaation vakanssin muodostamista ja täyttämistä. Suositan kahta kirjastoautonkuljettajaa. Suositan asteittaista luopumista tilapäisestä henkilökunnasta.

Henkilöstökuluissa saavutetaan säästöjäkin, kun tarvitaan vain **yksi kirjastotoimenjohtaja**. Kiteen täyttämättä oleva kirjastotoimenjohtaja täytetään avoimella haulla siten, että tuleva alueellisen kirjastonjohtajan toimenkuva otetaan huomioon. Johtajaa valittaessa on syytä kiinnittää huomiota tehtävän haasteellisuuden vuoksi muodollisen ammattipätevyyden, kielitaidon työkokemuksen lisäksi seuraaviin ominaisuuksiin:

- asiakassuuntautuneisuus
- uudistus- ja kehittämishakuisuus
- oma-aloitteisuus
- johtajuustaidot hallussa
- projektijohtamiskokemus
- stressinsietokyky
- visionääri ja pitkäjänteiseen kehittämiseen suuntautunut
- yhteistyötaito kaikkiin suuntiin ja kaikille tasoille.
-

Henkilöstön määrä eri toimipisteissä, työnkierto ja erikoistuminen:

Suositus

Kiteellä sijaitsevaan yhteiseen palvelukeskukseen siirtyy kirjastotoimenjohtaja, mahdollinen pedagoginen informaattikko suunnittelemaan ja toteuttamaan koulujen uusia palveluja sekä kaksi virkailijaa: toinen keskitettyyn hankintaan ja kirjastorutiineihin, toinen toimimaan osittain alueellisen kirjaston hallinnollisissa tehtävissä ja osittain kirjastopalvelujen markkinoinnissa. Muissa kirjastopisteissä säilyy asiakaspalveluun ja aukioloaikoihin sekä kehittämisprojekteihin tarvittava työvoima. Sairaslomien tms. poikkeustapausten aikana palvelukeskuksesta järjestetään henkilökuntaa paikkaamaan tilannetta.

Koko Keski-Karjalan kirjaston henkilökunta toimii joukkueissa, tiimeissä ja vastaa toimintojen kehittämisestä ja sujumisesta eri toimipisteissä.

- Palkataan alueellisen kirjaston johtaja toteuttamaan strategiset linjaukset julistamalla Kiteen täyttämättä oleva kirjastotoimenjohtaja haettavaksi.
- Pyritään muuttamaan avautuvia kirjastovirkailijoiden vakansseja kirjastonhoitajan vakansseiksi.
- Henkilökunnan lukumäärää ja kompetensseja kehitetään vastaamaan strategialinjauksia: Tarkastellaan kriittisesti ja suunnitelmallisesti henkilöstön vakanssien täyttämistä jokaisen eläkkeelle siirtymisen yhteydessä.
- Pyritään muuttamaan kirjastovirkailijavakansseja niiden avautuessa kirjastonhoitajavakansseiksi. Täten taataan kirjastotoiminnan kehittyminen Keski-Karjalassa.
- Huolehditaan, että kirjastoissa työskentelevien muodolliset pätevyysvaatimukset jatkuvasti vastaavat valtakunnallisia linjauksia. Nykytilanne on hyvä.

- Kaikki hyötyvät siitä, että työntekijät voivat vaihtaa tarvittaessa työtehtäviä. Tämä lisää työmotivaatiota ja auttaa ammattitaidon ylläpidossa. Myös erikoistuminen on mahdollista. Joku voi erikoistua esim. kirjavinkkaukseen, koulukirjastoyhteistyöhön tai atk-osaamiseen.
- Nettibussin varmistuttua kannustetaan yhtä kirjastovirkailijaa kouluttautumaan kirjastoauton toiseksi kuljettajaksi.
- Aloitetaan henkilöstön muutosvalmennus.
- Tilanteen vakiinnuttua strategiakauden aikana tehdään tarkempi suunnitelma henkilöstömäärän kehittämisestä.

2. 5. Kehitetään yhdessä koulun kanssa kirjaston tietovarannot osaksi oppimista.

Nykytilanne: Valtakunnallisissa uusissa opetussuunnitelmissa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että oppijasta kasvaa kriittinen tiedonhankkija ja monipuoliseen tiedonkäsittelyyn kykenevä. Kirjaston palvelujen markkinointi, yhteistyöprojektit Keski-Karjalan virtuaalikoulun KeViKo -projektin kanssa sekä lasten ja nuorten lukemisharrastuksen tukeminen tarvitsevat pysyviä tekijöitä. Kesälahdella on vahvaa lastenkirjastotyön osaamista mutta nykyisellä työn organisoinnilla ei toimintaa pystytä alueellisesti tekemään eikä kehittämään.

Suositus: Rekrytoidaan kehitystyöhön pedagoginen informaattikko tai yhdistetään yhdeksi osittain hoidettuja kirjastonhoitajan vakansseja pedagogiseksi informaattikoksi. Aloitetaan kirjaston palvelujen systemaattinen markkinointi sekä toiminnallinen yhteistyöprojekti seudun koulujen opettajien ja KeViKon kanssa. Hyödynnetään saatavia kokemuksia. Jatketaan Kesälahden kirjastonhoitajan v 2003 toteuttamaa, hyvän vastaanoton saanutta lasten lukemisharrastuksen tukemista = Kirjavinkkari -toimintaa. Toteutetaan se jatkuvana alueellisena toimintana.

2. 6. Kehitetään uusia palveluja, aloitetaan päivähoidon ja senioreiden palveluista.

Nykytilanne: Kirjastoissa ei ehditä suunnitella ja toteuttaa kirjaston ”ulkopuolista yhteistyötä” nykyisillä resursseilla ja nykyisellä työnjaolla.

Suositus: Laajennetaan asiakaspohjaa ja kehitetään asiakaslähtöisiä palveluja alueen päivähoidon, koulujen, seniorien ja pk -yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön hyödyntämällä uutta kirjastojärjestelmää täysimääräisesti, yhtenäistämällä toimintoja ja käyttämällä erityisesti kirjastoille suunniteltuja ostopalveluja täysimääräisesti. Aloitetaan lukumäärältään kasvavan senioriväestön ja alueen päivähoidon kanssa suunnitelmallinen yhteistyö. Irrotetaan kirjaston henkilökunnasta henkilö vetämään toimintaa.

2. 7. Kehitetään yhteistä alueellista kirjastoautotoimintaa.

Nykytilanne:

Kahdella kunnalla, Kiteellä ja Tohmajärvellä, on toimivat kirjastoautot. Kumpikaan niistä ei ole aivan uusi, Kiteen auto uusiminen on ajankohtainen juuri nyt. Tohmajärvelläkin asia tulee ratkaista strategiakauden aikana. Autoa tarvitaan: haja-asutusalueiden asukkaat ja Kiteen, Kesälahden sekä Tohmajärven kyläkoulut pitävät kirjastoautoa tärkeinä.

Kirjastoauton uusinnassa on syytä pyrkiä alueelliseen yhteistyöhön. KeViKo -projektin kanssa on virinnyt idea uudentyypisistä alueellisista nettikirjastoautosta, jonka hankintaa osittain voitaisiin rahoittaa EU-tuilla. Kirjastoauton uusiminen pelkästään siksi, että se on kiertävä kirjavarasto, ei tulevaisuudessa enää riitä. Kalliit investoinnit on saatava myös tehokkaaseen käyttöön, joten autoa on tarkoitus ajaa kahdessa vuorossa. Reitit on suunniteltava asiakaslähtöisesti kattamaan muidenkin kuin koululaisten tiedontarpeet sekä kesäisin että talvisin.

Suositus: Jatketaan jo aloitettua ideointia EU-rahoituksella hankittavaksi nettibussi-/monitoimibussiksi. Perustetaan nettibussiprojekti/investointihanke, jonka aloitus budjetoidaan vuosille 2005/2006. Jatketaan toistaiseksi nykyisillä kahdella autolla siten, että Tohmajärven kirjastoauton kuljettajaksi rekrytoidaan tilapäinen henkilö. Kun uusi nettibussi on hankittu, kannustetaan ja koulutetaan kirjastoista yksi nykyinen kirjastovirkailija siirtymään nettibussin toiseksi kuljettajaksi. Nettibussin molempien kuljettajien tulevaisuuden toimenkuvaa laajennetaan täydennyskoulutuksen avulla tietoverkkojen käytön opastukseen ja asiakkaiden tiedonhaun ohjaukseen. Pedagoginen informaattikko kiertää aluksi nettibussin mukana opastamassa asiakkaita ja perehdyttämässä kirjastoauton kuljettajia opastukseen.

2.8. Päätetään aloittaa palvelujen systemaattinen markkinointi.

Nykytilanne ja suositus:

Kirjaston peruspalvelut ovat kunnossa jokaisessa kunnassa. Niiden tunnettuus ei kuitenkaan yleistä ja käyttö on alle valtakunnallisen keskitason. Koska kirjasto on alueellinen kulttuuri- ja sivistysorganisaatio ja vuosittaisena investointinakin merkittävä, on syytä aloittaa suunnitelmallinen palvelujen markkinointi ja yhteistyö kirjaston ulkopuolisten tahojen kanssa. Uuden, syksyllä 2003 hankitun kirjastojärjestelmän systemaattinen käyttökoulutus eri käyttäjärhyhmille on aloitettava mahdollisimman pian.

2.9. Luodaan Keski-Karjalan kirjastotoiminnan arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen pohjaksi laadullinen arviointijärjestelmä.

Suositus: Kerätään ja hyödynnetään systemaattisesti asiakaspalautetta. Perustetaan asiakasneuvosto/asiakaspaneeli kehitysideoitten keräämiseksi ja vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Pitkän tähtäimen tavoitteeksi on syytä asettaa kirjastojen laatujärjestelmän aikaansaaminen. Nykyisin kirjastoissa kerätään tilastomateriaalia vain OPM:n virallisia kirjastotilastoja varten ja tilastoja hyödynnetään vaihtelevasti toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä ja resurssien jakamisessa.

3. NYKYTILANTEEN KRIITTISTÄ TARKASTELUA

”Tietoyhteiskunnan nopea kehitys ja tietoteknisten välineiden ja niiden käyttötapojen muuttumisvauhti on asettanut kirjaston suurten haasteiden eteen. Rahoituksen jälkeensä jääneisyys on yleisessä tiedossa ja kirjaston tehtävien ja kirjastoille asetettujen vaatimusten monipuolistuessa tilanne on muuttumassa kansalaisten tiedon kannalta kestävämmäksi. Uhkana on todellinen digitaalinen

kuilu maamme sisällä, joka jakaa informaatorikkaat ja –köyhät kasteihinsa. Huolestuttavin tilanne on suurten kaupunkien ulkopuolella olevilla kirjastoyksiköillä, pienten kuntien kirjastoyksiköillä. ” (Heinisuo, Koskela, Saine, 2004)

3.1. Näihin on reagoitava kehitettäessä Keski-Karjalan kirjastoa – strategisia havaintoja

Kirjastoissa tehtävän työn tulisi muuttua sisällöltään asiakkaan kehittyviä tiedontarpeita ennakoivaksi. Kirjastorutiineihin käytettävä henkilötyömäärää voidaan uuden järjestelmän ja yhtenäisten työskentelytapojen avulla vähentää ja siirtää työpanosta sellaiseen työhön, joka nyt tekemättömänä nostaa henkilöstön stressipisteitä.

Keski-Karjalan kunnissa ja kirjastoissa on erilaisia näkemyksiä kirjaston kehittämistä, toimivallasta ja yhteistyön muodoista. Kirjastoissa tuntuu olevan käsitys, että nykyisillä voimavaroilla pystytään vain nykyisentasoiseen palveluun. Päättäjät taas toivovat kirjaston avautuvan ulospäin ja ottavan kehittymishaasteen vastaan. Oheinen raportti suuntaa tulevaisuuteen ja alueellisuuteen, siten että Keski-Karjalan kirjasto nähdään selkeästi jokaisen kuntalaisen kulttuuri - ja sivistyslaitoksena sekä olennaisena osana alueen ja kuntien yhteistä infrastruktuuria.

Keski-Karjalan kirjastostrategiatyön projektiryhmä analysoi 10.3. 2004 **yhteisen kirjaston uhkia ja mahdollisuuksia:**

- kirjastoihin tulossa suuria muutoksia: verkkoaineistoa, e-kirjoja, chat-neuvontaa
- pienet kirjastot eivät pysy muutoksessa mukana, ja uhkana on, että ne profiloituvat romaanilainamoiksi
- + yhteinen kirjasto voi markkinoida kirjastoista toisentyyppistä mielikuvaa. Pätevä henkilöstö olisi voimavara. Tällöin olisi mahdollisuus saada uutta henkilökuntaa
- + kirjaston profiilin nostaminen, sisällön esille tuominen
- + toiminnan järjeistäminen, töiden päällekkäisyyden vähentäminen
- + henkilökunnan erityisosaaminen kaikkien hyödyksi
- + kirjastoauto, verkkoaineiston tuottaminen
- + koulun ja kirjaston yhteistyö
- + lasten ja nuorten lukuharrastuksen edistäminen, etenkin yhteiset projektit kuten kirjavinkkaus ja lukudiplomi
- + täydennyskoulutusyhteistyö
- + mahdollisuus saada varahenkilö sijaisuuksia hoitamaan

Kiteen ja Kesälahden kirjaston yhteistyökokemuksista kirjattiin kirjaston näkemys:

- byrokratia lisääntyy, johtajan työt lisääntyvät
- pieni kirjasto jää kummankin kunnan päättäjien taholta syrjään
- taloussuunnittelun raamit sitovat jäykästi.

KONSULTIN HAVAINTOJA NYKYTILANTEEESTA

Nykytila, budjetit:

Toimintakulut 1000 euroa

	2000	2001	2002	2003
Kesälahti	126,1	115,0		
Kitee	431,8	492,7		
Kitee + Kesälahti			559,1	618,9
Rääkkylä	178,8	166,6	141,3	175,9
Tohmajärvi	178,3	178,7	167,5	187,9
Värtsilä	35,7	44,0	41,4	50,2
Keski-Karjala	950,7	997,0	909,3	1032,9

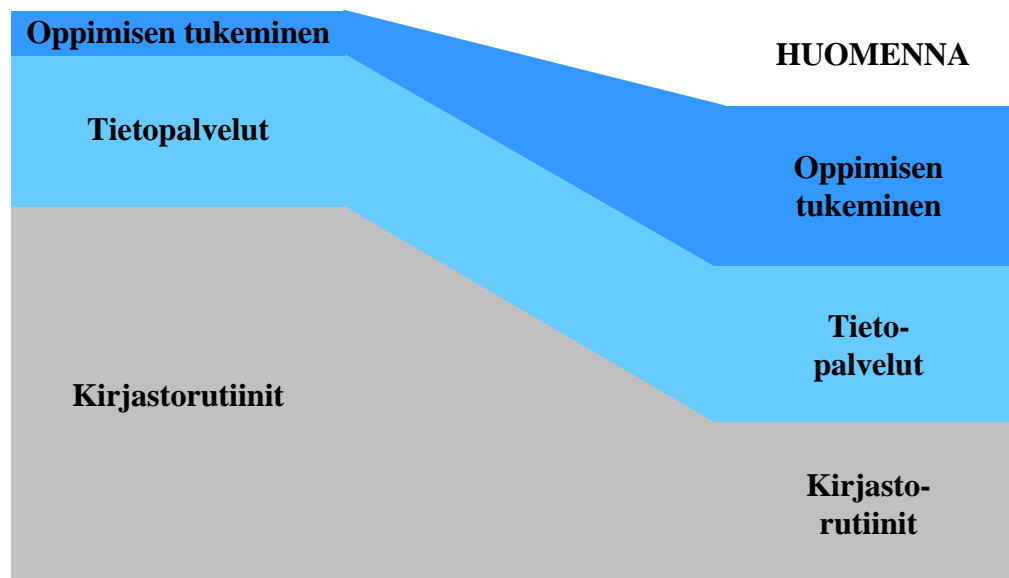
Keski-Karjalan kirjaston henkilökunnan töiden arvioitu jakautuminen v. 2003/2004 (henkilökunnan itsensä arvioimana) viikottain:

Kirjastorutiinit	26%
Tilausten teko	2%
Luettelointi, luokitus	8%
Aineiston käsittely	16%
<ul style="list-style-type: none"> • muovitus • hyllytys • varastointi 	
Asiakaspalvelu	39%
<ul style="list-style-type: none"> • lainaus • palautus 	
Tiedonhau	6%
Koulun ja kirjaston yhteistyö	2%
Aineiston valinta	4%
Toiminnan kehittäminen, johtaminen	5%
Koulutukseen osallistuminen	1%
Kirjastojärjestelmän ylläpito	1%
Kirjastoauto	7%
Muut	9%
yht.	100%

Kirjastoissa tehdään paljon työtä, ja nykyinen työmäärä tuntuukin taakkana henkilöstön mielessä. Toisaalta nykyisin jää kirjastoissa paljon uudentyyppistä tärkeää tekemättä (oppimisen tukeminen, tiedonhau, aineiston valintaan syventyminen, paikallisissa verkostoissa toimiminen) ja toisaalta henkilöstö tuntee uupuvansa työtaakan alle. Miten

ratkaista paradoksi? Tarjoan uutta näkökulmaa, jossa hyödynnetään jo nyt hankitun kirjastojärjestelmän = automaation edut ja siirretään työn painopistettä lähemmäksi asiakasta. Oheinen yksinkertaistettu kaaviokuva selventää suuntaa, mihin kirjastotyön luonteen ja henkilöstön ajankäytön tulisi tulevaisuudessa muuttua:

TÄNÄÄN



Resurssit ja kirjastoaineisto

- + - Kirjastoilla hyvät budjettivarat käytettävissään, kuntatalouden taloudellinen kiristyminen uhkana. V. 2003 toimintakulut olivat yhteensä 1 032 870 euroa, josta henkilöstökulut 613 744 eur (59,4%), kirjastoaineistokulut 197 016 eur (19,07%), kirjojen hankintakulut 123 342 eur (12,43%) ja muut kulut 222 110 eur (21,50)%.
- + - Harvaan asutulla alueella on pyritty säilyttämään kirjastoverkko, sivukirjastoja on kouluilla. Tämä vaikuttaa palvelun hintaan.
- + - Tilat hyvät, erityisesti Kiteellä parantamisen varaa.
- + Yhteinen kirjastojärjestelmä vasta hankittu ja toimiva ratkaisu.
- Alueella tulisi olla monikäyttöinen kirjastoauto ja sillä kaksi kuljettajaa. Tällä hetkellä alueella on kaksi kirjastoautoa.
- + Suunnitelmallinen kirjastossa tehtävä yhteistyö voi vapauttaa resursseja kirjastorutiineista uusiin tehtäviin
- Tietokantojen käytöstä ei ole mahdollista saada luotettavia tilastolukuja. Asiakkaat tuntevat heikosti niiden mahdollisuuksia.
- Vanhentuneen aineiston säilytyspaikka on OPM:n ylläpitämä Varastokirjasto, ei yksittäinen kunnankirjasto
- Puuttuu aineiston yhteinen hankintapolitiikan määrittely, yhteisessä kimpapakirjastossakin sovitut pelisäännöt ovat tärkeitä.
- Asiakkaat tuntevat riittämättömästi kirjastojen palveluja ja palvelumahdollisuuksia, kunnan yhteistä esitettä ei ole.
- + Kirjastojen verkkosivut kunnossa.
- Asiakkaat eivät tiedä, että aineistoa voi käyttää yli kunta- ja kirjastorajojen.

Lainajia oli v. 2003 yht. n 45 % alueen
asukkaista eli 9765 henkilöä.

Kirjastojen yhteenlasketut menot ovat yli
miljoonan euron vuosiluokkaa

**Valtionosuuden perusta ja käytetyt varat /asukas
v. 2001**

Kaikki kunnat kuuluvat asutusrakenneryhmään 3.
(lähde: Anneli Äyräs, OPM)

Valtionosuuden perusta	41.75 eur/asukas
Kesälahti	38,72 eur/asukas
Kitee	45,42 eur/asukas
Rääkkylä	57,58 eur/asukas
Tohmajärvi	38,09 eur/asukas
Värtsilä	57,54 eur /asukas
Koko maa	43.24 eur/asukas

-+ Kirja- ja muu aineistokokoelma hyvä. Aineiston hankinta maan
keskitason yläpuolella. Lehtikokoelmat erinomaiset. Aineiston
käyttö = lainaus kansallisen keskitason alapuolella OPM:n
valtakunnallisten tilastojen mukaan:

Lainaukset	1999	2000	2001	2002	2003
(kokonaislainaus suhteutettuna asukasluukuun)					
Kesälahti	15.91	15.59	15.25		
Kitee (sis. Kesälahti 2002 -)	20.83	21.38	21.26	20.54	20.35
Rääkkylä	16.16	19.29	17.41	15.43	16.65
Tohmajärvi	17.98	18.10	17.90	18.51	18.54
Värtsilä	11.83	13.41	14.37	17.00	14.83
Keski-Karjala	18.61	19.33	18.95	19.20	19.24
Koko maa	19.34	19.86	20.07	20.68	20.93

Lainan hinta on korkeampi kuin koko maassa keskimäärin, hajonta kirjastoittain

Lainan hinta (eur)	2002	2003
Kitee (sis. Kesälahti 2002 -)	2.07	2.35
Rääkkylä	3.04	3.50
Tohmajärvi	1.77	2.00
Värtsilä	3.67	5.32
Keski-Karjala	2.15	2.48
Koko maa	2.10	2.16

Lainan hinta = toimintakulut/kokonaislainaus

suuri:

Käynnin hinta on korkeampi kuin koko maassa keskimäärin, hajonta kirjastoittain suuri:

Käynnin hinta (eur)	2002	2003
Kitee (sis. Kesälahti)	4.35	5.38
Rääkkylä	4.54	5.41
Tohmajärvi	2.51	2.92
Värtsilä	6.26	8.30
Keski-Karjala	3.90	4.74
Koko maa	3.40	3.55

Käynnin hinta = toimintakulut/fyysiset kirjastokäynnit

- Kirjastot tuottavat aineistoa Pohjois-Karjalan aluetietokantaan, jota kootaan Joensuussa maakuntakirjastossa. Paikallistasolla kirjastoissa ei ole aineistojen sisällöntuotantoa tietoverkkoihin.
- Palvelujen markkinointia tarvitaan
- **Aineiston käsittelyssä ei hyödynnetä täysin alueen kirjastoissa jo käytössä olevan BTJ Kirjastopalvelun Arvo – järjestelmän mahdollisuuksia. Kirjat on mahdollista hankkia keskitetysti, ja ne tulevat hyllyvalmiina kirjastoihin. Tämä on mahdollista toteuttaa nykyiselläkin budjettirahoituksella ja nykyisellä hallintomallilla.**
- Kirjastokäynnit / asukas vähentyneet vuosittain.

Henkilöstön määrä ja osaaminen

- + - Henkilöstön systemaattinen ja pitkäjänteinen täydennyskoulutus on saatava aikaan, perusosaaminen kunnossa, puutteita digitaalisen aineiston ja tietoteknisen osaamisen kohdalla.
- + Henkilöstö täyttää muodolliset kelpoisuusehdot jokaisessa kirjastossa.
- Kaksi kirjastotoimenjohtajaa (Rääkkylä, Tohmajärvi) on osa-aikaisesti eläkkeellä, Kiteellä kirjastotoimenjohtajan vakanssi on täyttämättä.
- Puutetta kirjastonhoitajatasoisesta henkilökunnasta >kehittämistyö hidasta. Henkilöresursseissa ei ole toistaiseksi määrällistä tinkimistä.
- Kirjastohenkilöstö stressaantunutta aiheuttajina työn paljous, työnjaon ongelmat sekä tapahtunut järjestelmän vaihto ongelmiseen.
- Kahden kirjastotoimenjohtajan osittainen eläkkeellä olo ongelmallista työnjaon ja johtamisen kannalta.
- Kehityshalukkuutta latistaa tunne resurssipulasta ja muutoksen vaikeudesta. Johtajuudesta puutetta. Töiden priorisointi vaikeaa. Vanhoja toimintatapoja on vaikea muuttaa vaikka uusia töitä on tulossa.
- + Kirjastoautonkuljettaja (Tohmajärvi) on jäämässä eläkkeelle.
- + - Henkilöstössä on muutosvalmiutta.
- Venäjänkielen osaamista tarvitaan kirjastoihin.
- Kirjaston ymmärtäminen osana kunnan yleistä palvelujärjestelmää kaipaa terävöittämistä.

Muuta

- Koulun ja kirjaston yhteistyö vähäistä.
- Kirjaston palvelujen tulee olla asiakas- ei kirjastolähtöisiä. Kirjaston palvelujen markkinointi retuperällä.
- Suhteessa päättäjiin parannettavaa Rakennettava molemminpuolista luottamusta.
- Kirjastojen toiminnan ja talouden vuotuisen suunnitteluun ja tavoitteen asetantaan luotava tavoitteellinen toiminnan ohjausjärjestelmä
- Kirjastojen kustannustietoisuus ja toiminnan tavoitteellisuus vaihtelevaa
- + Vapaaehtoinen kirjastojen välinen yhteistyö jo lähes kymmenen vuoden ikäistä.
- + - Kesälahden ja Kiteen kirjastojen yhdistyminen osoittautunut käytännössä hyväksi, kirjastoissa se koetaan byrokraattiseksi.
- Kirjastoauto toiminta järjestettävä uudella tavalla.
- Kiteen kirjaston tiloja remontoitava mahdollisimman pian.
- + Kirjojen yhteisellä varastointipolitiikalla ja vanhan aineiston siirroilla. Varastokirjastoon voidaan vapauttaa kirjaston tiloja yleisökäyttöön myös Rääkkylässä ja Tohmajärvellä.
- + Kirjaston käyttäjien prosenttimäärää kunnissa voi nostaa, nyt alle Suomen keskiarvon. Lisää käyttäjiä kirjastoihin, niiden kokoelmille ja palveluille!
- + - Kirjastojen roolin muutosta aktiivisiksi tietokeskuksiksi toivotaan.
- + - Yhteisessä kirjastossa kirjastojen joissakin paikoin suppeita aukioloaikoja voi pidentää, kun on yhteensä enemmän henkilökuntaa käytettävissä.

4. KESKI-KARJALAN KIRJASTO V. 2010 – SUOSITUSTEN PERUSTELUJA

Nämä täydentävät edellä esitettyjä strategiaehdotuksia:

4.1. Kirjastotoimen vaihtoehtoiset organisointimallit:

(strategiakohta 1)

Vaihtoehto 1: Kirjastot ovat nykytilanteen mukaisesti itsenäisiä. Laajennetaan ja syvennetään erillissopimuksiin perustuvaa, vapaaehtoista yhteistyötä.

Vaihtoehto 2: Kirjastot itsenäisiä. Perustetaan yhteinen johtokunta sekä keskitetään kirjastorutiinit yhteiseen palvelukeskukseen Kiteelle. Yhtenäistetään toimintapolitiikat ja käytösäännöt hyödyntämällä syksyllä 2003 hankittua yhteistä kirjastojärjestelmää.

Vaihtoehto 3: Perustetaan Keski-Karjalan kirjasto strategiaehdotuksen mukaisesti.

Ehdotetun Keski-Karjalan kirjaston hyödyt:

Kustannussäästöt ja tehokkuus

- Säästöt henkilökunnan ajankäytössä. Nyt päällekkäisiin kirjastorutiineihin käytetään aikaa kirjastoissa yht. n 25%.
- Voidaan siirtää kirjastohenkilökunnan työpanoksen painopistettä asiakaspalveluun, tietopalveluun, koulun ja kirjaston yhteistyöhön sekä kehittämiseen (nyt: koulun ja kirjaston yhteistyö 2%, tiedonhau n 6%, toiminnan kehittäminen n 5%).
- Tehokas johtajuus, toiminnan keskittäminen ja toisaalta hajauttaminen asiakaspintaan mahdollistaa kirjaston henkilöstökustannusten ja budjetin kurissa pysymisen samalla kun pystytään takaamaan laadukas asiakaspalvelu.
- Kirjahankinnoissa voidaan välttää päällekkäisiä hankintoja ja voidaan hyödyntää paremmin alueellista yhteistä valikoimaa.
- Tilojen käyttö: Tilaa varastokokoelmalle ei tarvita jokaisessa kirjastossa. Mikäli vanhaa aineistoa poistetaan ja siirretään Varastokirjastoon, säästetään esim. Rääkkylässä aiotun kirjavaraston remonttikustannukset.
- ATK-osaamisen ja kirjastojärjestelmän osaamisen keskittäminen parantaa palvelutasoa sekä vähentää kustannuksia.

Toiminnan laatu

- Laatu näyttäytyy asiakkaalle selkeinä yhteisinä käytänteinä.
- Strategian tavoitteena on hyödyntää v. 2003 tehty suuri yhteinen kirjastojärjestelmäinvestointi. Hyöty saavutetaan parhaiten, kun käytössä on yhtenäiset toimintatavat, prosessit ja käytösäännöt.
- Valtakunnallisten kirjastostandardien täysi hyödyntäminen mahdollistaa mukana olon tulevaisuuden kirjastomaailmassa ja kirjastojenvälisessä yhteistyössä, lisää kirjaston sisäisen toiminnan laatua ja antaa tasaisemman palvelun asiakkaille.

- Laatujärjestelmän käyttöönotto lisää kirjastohenkilöstön laatu-tietoisuutta.

Toiminnan tavoitteellisuus

* Koska tavoitteena on yksi selkeä johtamisyksikkö, se lisää tulos- ja kustannustietoisuutta.

Asiakaspalvelun laatu ja asiakkaiden tavoittaminen

* Voidaan ottaa käyttöön uusia merkittäviä toimintamuotoja, jotka lisäävät asiakkaiden määrää ja palvelun laatua (koulun ja kirjaston yhteistyö, päivähoito, seniorit, tietoverkkopalvelut, tiedonhauk). Tällä hetkellä kirjastojen kävijämäärät ovat alle valtakunnallisen keskitason.

Vaihtoehtojen vertailu:	1	2	3
1 = yhteistyömalli			
2 = yhteinen johtokunta ja kirjastorutiinien palveluyksikkö			
3 = perustetaan ehdotuksen mukainen Keski-Karjalan kirjasto			
Asteikko: 0 nykytila , 1 hieman parempi, 2 paljon parempi			
Kustannussäästöt ja tehokkuus	0	1	2
Toiminnan laatu	1	2	2
Toiminnan tavoitteellisuus	0	1	2
Asiakaspalvelun laatu ja tavoitteellisuus	1	1.5	2

4.2. Vaihtoehtoiset hallintomalliratkaisut omistajakuntiin nähden

(liittyy strategiakohtaan 2)

Kirjastotoiminnan organisoituminen omistajakuntiin nähden voidaan ratkaista eri tavoin. Mielestäni vähiten kannatettava on nykytila, malli 1 eli itsenäisten kuntien omistamien kirjastojen vapaaehtoisen yhteistyön jatkaminen. Se ei ole toiminnallisesti, taloudellisesti eikä tuloksellisesti kannatettava. Kuntayhtymämallia pidetään raskaana perustaa tällaista erillistoimintaa varten sekä hankalana ylläpitää.

1. Omistajuus säilyy ennallaan
2. Kuntayhtymämalli
3. Keskuskuntamalli

Suosittelena mallia 3 eli ns. keskuskuntamallia. Se perustuu alueellisesta kirjastotoimesta solmittavaan yhteistoimintasopimukseen. Kaikkien kirjastojen henkilökunta siirtyy Kiteen kaupungin palvelukseen. Kiteen kaupunginvaltuusto on kuntalain mukaan viime kädessä ylin päättävä elin. Keski-Karjalan kirjaston johtokunta on eri kunnanvaltuustojen

valitsema (ks. sivu 7). **Malli mahdollistaa pitkällä aikavälillä kustannustehokkaan toiminnan.**

4.3. Mitä asiakas haluaa tullessaan Keski-Karjalan kirjastoon? Mitä hän hyötyy strategiasta?

Asiakas haluaa tullessaan kirjastoon:

1. Monipuolista ja ajankohtaista **aineistoa (elämyksiä)** – nopeasti ja helposti. Edellytyksenä hyvin rekisteröidyt, helposti löydettävissä olevat, kohtalaisen hyvin saavutettavissa olevat kokoelmat. Osa kirjaston tarjoamista palveluista on sellaisia, että niitä voi käyttää ainoastaan kirjastossa, tyypillisimpiä ovat lehdet ja käsikirjastoaineisto.
 - Väylää muualle maailmaan – **kaukopalvelua.**
 - **Lainaamista.** Kirjaston päätuote on aineiston lainaaminen. Aineistot ovat monipuolistuneet: Lainattavissa on kirjoja, lehtiä, nuotteja, cd-levyjä, videoita, cd-romppuja, äänikirjoja, mikrofilmejä, dioja jne. Digitaalisen aineiston lainaaminen on tulossa.
2. Monipuolista ja ajankohtaista **informaatiota ja tietoa** – nopeasti ja helposti
 - edellyttää ammattitaitoista henkilökuntaa ja
 - digitaalisen materiaalin hyvää hallintaa.
 - Kokoelmien selailumahdollisuutta.
 - Henkilökunnalta edellyttää monipuolista tiedonhaun osaamista ja monipuolisia tiedonlähteitä (ei ainoastaan painettuja).
 - Tietopalvelua on henkilökohtainen neuvonta ja tiedonhaku sekä kokoelmien järjestäminen niin, että tarvittava tieto löytyy joko verkosta tai hyllyistä. Kirjastot ovat tuoneet asiakkaiden ulottuville verkon välityksellä omat luettelonsa ja erilaisia tietokantoja. Internetiin on tuotettu omiakin hakemistoja ja sivustoja, jotka helpottavat tiedon löytymistä.
3. Viihtyisiä **tiloja** selailuun, lukemiseen, tiedonhakuun ja työskentelyyn (kirjasto on myös tärkeä sosiaalinen kohtaamispaikka).
4. **Välineitä:** Kirjasto on tarjonnut erilaisia laitteita aineiston käyttöä varten, esim. musiikin kuuntelulaitteita ja internet-yhteyksin varustettuja tietokoneita. Kirjaston työasemien merkitys korostuu sellaisen aineiston kohdalla, johon kotikäyttäjillä ei ole lisenssiä tai joka on heille maksullista.
5. Henkilökohtaista, asiantuntevaa ja mukavaa **palvelua.**
6. **Selkeitä käytösääntöjä** ja tiedotusta kaikista mahdollisuuksista.
7. Aluekirjaston näyttäytyvän yhtenä kirjastona.
8. Riittäviä **aukioloaikoja** myös kesällä.
9. Kirjastoautopalveluja.

Kirjaston paikallinen merkitys kasvaa. Tulevaisuudessa korostuvat myös kirjaston digitaalisen oven rakentaminen, sähköinen asiointi sekä kirjastohenkilökunnan ohjaus ja opastus tietoverkoissa olevan informaation löytämiseksi ja seulomiseksi.

Mitä hyötyä asiakas saa strategiaehdotuksen mukaisesta Keski-Karjalan kirjastosta?
Hän saa

- tulevaisuuden kirjastopalvelut ja niiden kehittämisen Keski-Karjalassa olemassa olevia resursseja yhdistämällä ja uudelleen suuntaamalla
- muuttuvia tiedontarpeitaan vastaavaa tietopalvelua
- mahdollisuuden sähköiseen asiointiin kirjastoissa
- koululaisille ja opettajille tiedonhankinnan systemaattista opetusta ja ohjausta
- senioritoiminnan aloittamista
- päivähoidon kanssa tehtävän yhteistyön aloittamista, satutunteja
- kirjastoauto toiminnan jatkamista ja kehittämistä
- alueen työelämän tiedontarpeisiin vastaamista verkottumalla Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun ja ammattiopiston kirjaston kanssa
- **JA KAIKKI NYKYISET PALVELUT.**

4.4. Keski-Karjalan kirjastojen yhteistyön laajentaminen ja syventäminen

Vapaaehtoinen yhteistyö – Nykytilanne

Keski-Karjalassa jokainen kunta on vastannut itse kirjastopalveluistaan. Tämä näkyy budjeteista ja suoritteista, alueella on eritasoista kirjastotoimintaa. Vapaaehtoisesta kirjastoyhteistyöstä on vuosien kokemus:

- Rääkkylällä, Kiteellä, Kesälahdella ja Värtsilällä on ollut yhteinen kirjastojärjestelmä. Kun kirjastojärjestelmä uusittiin vuonna 2003 Tohmajärvi liittyi mukaan.
- Yhteistyö on edesauttanut myös aineistohankintaa (sis. yhteiset tarjouspyynnöt ja alennukset).
- Kirjastoilla ollut yhteisiä OPM:n rahoittamia projekteja (kirjastojen verkkosivut, v. 2003 Kirjavinkkari –projekti. Siinä edistettiin koululaisten lukuharrastusta.)
- Myös tähän alueellisen kirjastostrategian laadintaan OPM myönsi rahoitusta v. 2003.

Projektien toimintaa on ollut vaikea kehittämisrahoituksen loputtua niveltää osaksi normaalia kirjastotyötä.

Asiakkaille kirjastojen välinen vapaaehtoinen yhteistyö on näyttäytynyt yhteisenä kirjastojärjestelmänä. Asiakkaat mieltävät kuitenkin jokaisen kirjaston itsenäiseksi omaksi yksikökseen, koska yhteisiä toimintapolitiikkoja eikä yhteisiä käytösääntöjä ole.

Sopimuksenvarainen yhteistyö

Sopimuksenvaraisestakin yhteistyöstä on kokemusta: Kiteen ja Kesälahden kirjaston toiminta on järjestetty sopimuksella. Kiteen kaupunki hoitaa sopimukseen perustuen Kesälahden kirjaston. Aineiston hankintabudjetista vastaa Kesälahden kunta. Tämä sopimus oli Suomessa ensimmäinen, ja sillä taataan Kesälahdella kirjastopalvelut. Asiakaskokemukset yhteistyön sujumisesta ovat hyvät.

Tulevaisuus:

OPM:n Kirjastostrategia 2010 mukaan kirjasto- ja tietopalveluiden lähtökohtana ovat alueen asukkaat ja eri sidosryhmät. Palveluita ei pidä tarkastella vain yksittäisen kunnan tai organisaation näkökulmasta, vaan tavoitteena tulee olla kuntalaisten tarpeet mahdollisimman hyvin tyydyttävät kirjastopalvelut. Palveluja on arvioitava koko ajan käyttäjän näkökulmasta.

Seudullista kirjastoverkkoa kehitettäessä on otettava huomioon yleisten kirjastojen lisäksi alueella sijaitsevat tieteelliset ja ammattikorkeakoulukirjastot sekä koulu- ja oppilaitoskirjastot. Yhteistyötä tulee tehdä myös muiden alueellisten tieto- ja kulttuuripalveluja tuottavien tahojen kanssa.

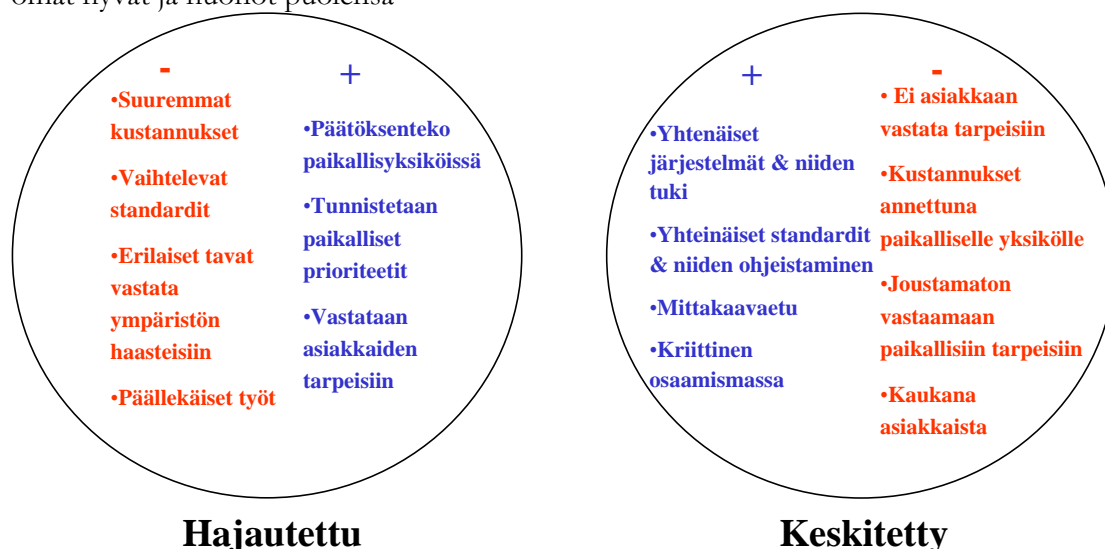
Vapaaehtoisuuteen perustuva kirjastojen välinen yhteistyö ei enää riitä toimintaympäristön, kirjastoaineiston ja asiakkaiden tiedontarpeiden voimakkaasti muuttuessa. Kuntien kyky tarjota tietoyhteiskunnan kirjastopalveluita heikkenee.

4.5. Yhteinen palvelukeskus – keskittämisen ja hajauttamisen edut esiin!

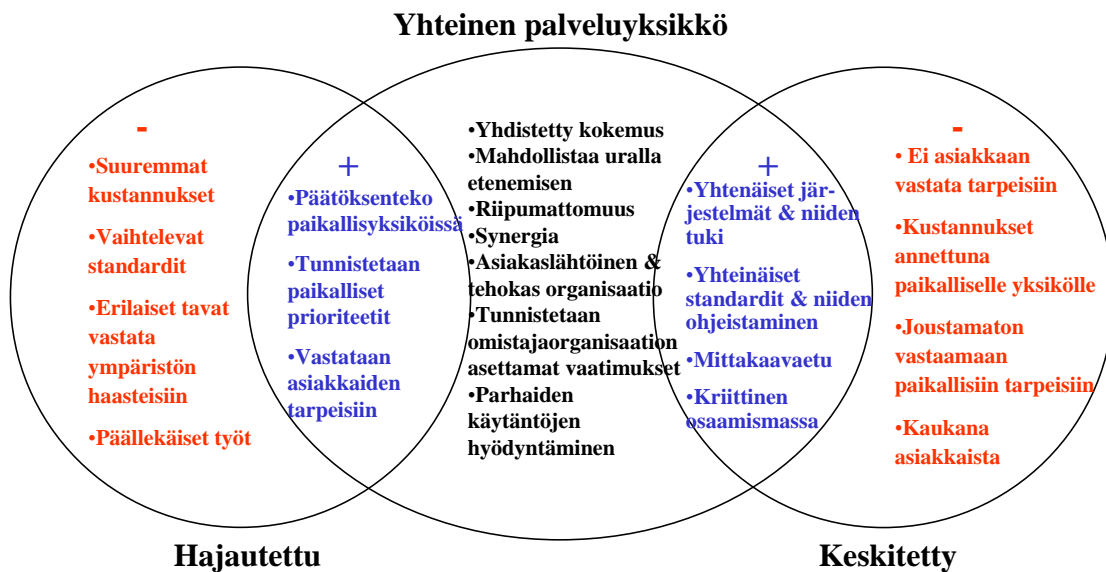
Tehokas yhteistyö- ja keskitettyjen palvelujen malli sekä toimiva kansallinen kirjastoverkko

- säästävät päällekkäisiltä aineistohankinnoilta ja kustannuksilta
- säästävät aikaa vievältä päällekkäistyöltä
- vähentävät samantyyppisiä kehittämishankkeita
- vähentävät vääriä päätöksiä ja valintoja sekä valtion ja kuntien rahoituksen hukkakäyttöä.

Toimintoja voidaan organisoida hajautetusti tai keskitetysti. Molemmilla malleilla on omat hyvät ja huonot puolensa



Ehdotetun Keski-Karjalan kirjaston yhteinen palveluyksikkö yhdistää hajautuksen ja keskityksen hyvät puolet. Palveluyksikkö ei ole organisatorinen, byrokraattinen laitos vaan tiimi, joka tuottaa palveluja lähikirjastoille, asiakkailleen.



5. STRATEGIAN TOTEUTUMISEDELLYTYKSET

Keski-Karjalalan kirjastostrategia vaatii toteutuakseen sitoutumista **kunnissa kaikilla organisaatiotasoilla**, avointa tiedotusta ja johtajuutta. Kirjastojen sisällä strategia vaatii toiminnan osittaista uudelleen suuntaamista. Toimintaprosesseja yhdistämällä voidaan henkilöstön työtaakkaa järjestyttää ja suuntautua uuteen. Kirjaston palveluista tiedottamalla ja mahdollisuuksia markkinoimalla luodaan myönteistä, ulospäin suuntautuvaa mielikuvaa. Systemaattisen täydennyskoulutuksen avulla nostetaan henkilöstön osaamisen tasoa ja vastataan digitaalisuuden ja sähköisen aineiston haasteisiin.

Suunnitelma on mahdollista toteuttaa jo olemassa olevan budjettirahoituksen osittaisella uudelleen suuntaamisella. Valtion budjetissa on määräraha aluekirjastojen kehittämiseen, joten myös sieltä voi anoa ylimenokaudeksi rahoitusta.

Keski-Karjalalan kirjastostrategian toteutumisesta eivät kuitenkaan vastaa ainoastaan virkamiehet, poliittiset päättäjät tai budjetin rahakirstun vartijat. Strategiaehdotuksen onnistumisen ja todellisen muutoksen edellytykset ovat arvovalintoja. Tarvitaan

- johdon tukea
- aidon poliittisen tahdon ja luottamuksen syntymistä ja toimivaa yhteistyötä virkamiesten, päättäjien ja kirjaston henkilökunnan välillä
- motivoitunutta, kehityshaluista kirjaston henkilökuntaa
- esteetöntä, avointa tiedonkulkua
- sitoutumista pitkäjänteiseen kehitystyöhön
- positiivista asennetta ja uskoa tulevaisuuteen
- resursseja kehitystyöhön.

Strategiatyöskentelyssä yhteinen prosessi ja yhteiset kokemukset suunnittelussa ja toteutuksessa ovat tärkeitä. Ulkopuolinen konsultti näkee kauempaa ja

kyseenalaistaa rohkeammin nykyiset käytänteet. Konsultin lähtiessä organisaatiot ovat toivottavasti myös itse kyvykkäämpiä ratkaisemaan ongelmia.

Muutoksen avainsana on oppiminen. Miten kirjastoa kehitetään kohti oppivaa organisaatiota, jota luonnehditaan

- prosessiksi, jossa hankitaan ja käytetään uutta tietoa, uusia välineitä, uusia käyttäytymismalleja ja arvoja
- prosessiksi, joka tapahtuu kaikilla tasoilla, jossa tiimit oppivat, kun yksilöt toimivat yhteisten päämäärien hyväksi?

Ulkopuolinen konsultti ei saa yksin muutosta aikaan. Hänen roolinsa voi olla tärkeä, mutta yhteisö itse tekee tuloksen. Yhteisen prosessin esiin nostamat ideat on muutettava käytännöksi. Muutos ei synny ilman johtajuutta ja toimeenpanoa. Nyt on aika Keski-Karjalan kirjastolle: ”Hyökkäävän armeijan voi voittaa muttei ajatusta jonka aika on tullut”.

LIITE 1:

Kirjastostrategia 2010 – Opetusministeriön kirjastopoliittiset linjaukset

Opetusministeriö on linjannut yleisten kirjastojen tulevaisuutta viimeksi julkaisussa **Kirjastostrategia 2010**. Siinä etsitään uusia ratkaisuja yleisten kirjastojen organisoinniksi ja nähdään yleinen kirjasto hybridikirjastona, joka koostuu seuraavista elementeistä:

Perinteinen kirjasto

- Perinteisen, painetun aineiston (kirjat, lehdet) äänikirjojen, videoiden ja musiikkiaineiston (nuotit, partituurit, levyt, kasetit) välittäminen.
- Fyysisen kirjastotilan palvelut: tilojen, aineistojen, henkilöstöpalveluiden ja välineiden käyttö.
- Yhteisö- ja sidosryhmäpalvelut: eri-ikäisten oppijoiden ja ryhmien opastus ja tiedonhaun opetus, yhteistyö paikallisten toimijoiden ja viranomaisten kanssa.

SEKÄ

Uudet aineistot ja laajennetut palvelut

- Aineistot ja sisällöt pakkausmuodosta riippumatta.
- Virtuaaliset ja etävälät kirjastojen aineistoon, osaamiseen ja palveluihin.
- Lisensoitu digitaalinen aineisto.
- Oma sisältötuotanto.
- Vuorovaikutteiset, personoidut, segmentoidut palvelut.
- Työasemat.
- Tietojärjestelmät.
- Sähköinen asiointi.
- Foorumit.
- Osallistuminen ja tietämyksen jakaminen.
- Kirjastopalveluiden käyttö asiakkaiden laitteilta.

**AMMATTITAITOINEN KIRJASTOHENKILÖSTÖ ON KIRJASTON
TOIMINNAN LAADUN KEHITTÄMISESSÄ ENSIMMÄINEN EDELLYTYS.**

LIITE 2:

(Perustuu 18.12.2003 pidetyn avoimen, päättäjille ja kirjastojen henkilökunnille suunnatun kehittämispäivän ryhmätöihin)

TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET JA NIIDEN VAIKUTUKSET

- **Kuntatalous: Kuntien valtionosuusjärjestelmä muuttumassa v. 2005/2006.** Resurssit niukkenevat, menoja vähennettävä > myös kirjastojen resurssit niukkenevat. Aluekirjasto on mahdollisuus. Pelkkä henkilöstön vähentäminen voi näkyä palvelun heikkenemisenä.
- **Väestö:** Muutoksia väestön määrässä ja rakenteessa. Ikääntyvien ja maahanmuuttajien osuus lisääntyy > **Sosiaalinen yksinäisyys uhkaa. Seniorikansalaiset mahdollisia yhteistyökumppaneita.**
- **Kunnat:** Alueella kuntaliitos (Tohmajärvi ja Värtsilä) tulossa, muutakin alueellista yhteistyötä yli kuntien hallinnollisten rajojen (lasten ja nuorten hyvinvointikeskus, tiloimisto) > kokemusta yhteistyöstä on jo
- Kirjaston käyttö kansainvälistyy. Venäjänkielisiä maahanmuuttajia.
- Alueen yhteinen asukasluvu n. 22 000. Kirjastojen asiakasryhmät ovat pieniä. Heillekin laatupalvelua, ”täsmäpalveluja”.
- **Elinkeinoelämä:** työpaikat vaarassa tai vähenemässä. Yrityksissä tarvittaisiin uusinta tietoa esim. sähköisistä lehdistä. Yleinen kirjasto ei pysty vastaamaan elinkeinoelämän haasteeseen. Verkostumista tarvitaan ammattiopiston ja ammattikorkeakoulun kirjaston kanssa.
- **Koululaitos** murrosvaiheessa, täydennys- ja aikuiskoulutus lisääntyy. Oppilasluku ja kyläkoulut vähenemässä. Keskustakoulujen kanssa kirjaston yhteistyö helpompaa. **T**arvitaan etäopiskelumahdollisuuksia & videoneuvottelumahdollisuuksia. Voiko kirjasto tarjota tiloja/ mahdollisuuksia?
- **Tietotekniikka** haasteena henkilökunnalle ja asiakkaille. Osa syrjäytyy, tasa-arvo häilyy. Tietotekniikka ja laajakaistayhteydet mahdollisuuksia kirjastoille. Kirjastoissa tiedonhankinnan kanavat ovat valmiina.
- Miten voi asiakkaan oman salkkumikron yhdistää nettiin kirjastossa?
- **Laadukkaat kirjastopalvelut luovat osaltaan alueen vetovoimaa.**
- Kirjastoissa henkilökunnan asiantuntemus on vahvaa. Mikä on ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus tulevaisuudessa?

Vaikutukset:

- Alueellisen yhteistyön tarve ilmeinen.
- Aineiston yhteiskäyttöä suunniteltava.
- Sähköiset kirjat tulossa, miten käyttöön?
- Aineistojen kuljetuksia suunniteltava.
- Onko ammatillinen erikoistuminen kirjastoissa mahdollista?
- Kirjaston käyttö edelleen kasvussa. > Vaatii palvelujen täsmentämistä asiakasryhmittäin.
- Palvelutarpeet voivat polarisoitua.

Uhat: Pienet kirjastot kuihtuvat, henkilökunnan ammattitaito laskee

Mahdollisuudet: Vahva alueyhteistyö houkuttaa ammattitaitoa kirjastoihin. Sähköinen tiedonvälitys /-tiedonsaanti mahdollisuutena. Yhteistyö kolmannen sektorin esim. sosiaalipuolen kanssa. Kirjasto alueellisen tiedon välittäjänä ja yhteistyökumppanina kotiseutuseurojen, museoiden ja arkistojen kanssa.

**LIITE 3:
TILASTOTIETOJA KESKI-KARJALAN KIRJASTOISTA**

Tilastotiedot mittaavat kirjastojen perinteisiä suoritteita eivät kirjastojen uusia ehdottamiani tehtäviä (tiedonhakuja, koulun ja kirjaston yhteistyötä jne).
Tilastotiedot ovat peräisin OPM:n kirjastotilastoista.

Lainaaaja / Asukasluku	2002	2003
Kitee + Kesälahti	45.55%	43.18%
Rääkkylä	36.28	33.18%
Tohmajärvi	47.02%	57.75%
Värtsilä	38.01%	36.95%
Keski-Karjala	44.37%	45.02%
Koko maa	47.02%	46.91%

Toimintakulut / asukasluku /eur	2000	2001	2002	2003
Kesälahti	43.04	40.07		
Kitee	40.95	47.32		
Kitee + Kesälahti			42.58	47.76
Rääkkylä	56.37	52.48	45.94	58.25
Tohmajärvi	33.80	34.41	32.68	37.03
Värtsilä	51.56	64.59	62.47	78.85
Keski-Karjala	42.04	44.65	41.34	47.62
Koko maa	40.45	43.24	43.36	45.12

Henkilöstökulut /Toimintakulut	2000	2001	2002	2003
Keski-Karjala	62.97%	52.19%	61.74%	59.42%
Koko maa	56.08%	56.27%	55.21%	56.94%

LIITE 4:
TOIMEKSIANTO JA TYÖN ETENEMINEN (joukuk. 2003 – huhtik. 2004)

Työ perustuu kansallisiin ja kansainvälisiin tietoyhteiskuntalinjauksiin, Suomen kirjastolakiin ja -asetukseen, opetusministeriön kirjastostrategioihin, Keski-Karjalan alueellisiin strategialinjauksiin, avoimeen yhteiseen kehittämispäivään ja alueellista kirjastoa pohtineeseen seminaariin (18.12.2003, 23.3.2004), projektin johtoryhmän ja projektiryhmän kokouksiin, kirjastojen henkilökuntiin kuuluville avoimiin tilaisuuksiin, haastatteluihin, keskusteluihin, havainnointiin sekä taustamateriaaliin.

Toimeksiannon mukaan tehtävänä oli tehdä selvitys alueellisen yhteistyön kehittämisestä, kirjastotoimen organisoinnista ja työnjaosta kirjastojen kesken sekä tarvittavan henkilöstön määrästä.

Projektin ohjausryhmään kuuluivat eri kuntien edustajina:

Ulla Huhtilainen, Kitee, pj

Pentti Huttunen, Värtsilä

Markku Lappalainen, Rääkkylä

Jorma Turunen, Kesälahti

Risto Tolkki, Tohmajärvi

Liisa Niinikangas, siht.

Ohjausryhmä kokoontui 5 kertaa projektin aikana. Ohjausryhmän työskentely oli kannustavaa ja keskustelevaa.

Ohjausryhmä linjasi työskentelyn periaatteet sekä huhtikuussa 2004 kävi läpi kirjastostrategian ehdotukset.

Projektiryhmään kuuluivat alueen kirjastojen edustajat:

Sinikka Panttila, Kitee, pj

Helena Suvanto, Kitee siht.

Merja Leskinen, Rääkkylä

Helena Nieminen, Tohmajärvi

Arja Pekkarinen, Värtsilä (sairaslomalla helmik. – huhtikuu 2004)

Tuula Parviainen, Kesälahti.

Projektiryhmän kokouksiin osallistui varsinaisten jäsenten lomien aikana tarvittaessa ko kirjaston lähettämä edustaja.

Projektiryhmä kokoontui 7 kertaa. Avoimuuteen pyrkivään työskentelytapaan vaikutti kirjastohenkilöstön huoli työn luonteen muuttumisesta sekä pelko työpaikkojen vähenemisestä. Työtä vaikeutti myös uuden kirjastojärjestelmän käyttöönotto ja siitä aiheutuneet ongelmat, joita ratkottiin joka kirjastossa erikseen.

Konsultti pyrki aloittamaan projektin aikana yhteisten toimintapolitiikkojen ja käyttösääntöjen laadintaa sekä kirjastoauton hankinnan työstämistä, mutta yhteistä tahtotilaa ei syntynyt.

Projektiryhmän pöytäkirjat ovat myös ohjausryhmän puheenjohtaja Ulla Huhtilaisella.

Muut tilaisuudet:

- Päivän mittaisessa Liisa Niinikankaan vetämässä avoimessa, kuntien päättäjille ja kirjastojen henkilökunnalle suunnatussa työseminaarissa Kitee-salissa **18.12. 2003** oli läsnä **24** henkilöä. Seminaari pohjautui Liisa Niinikankaan alustukseen OPM:n kirjastovisiosta Kirjastostrategia 2010 (kirjasto hybridikirjastona ja sähköisen asioinnin mahdollistajana).

Tuloksena syntyi tämän strategiaehdotuksen alueellinen kirjastovisio. Seminaari uutisoitiin paikallislehti Keski-Karjalassa.

- Opettajille ja kirjastojen henkilökunnille järjestettiin iltapäivän mittainen seminaari *Luokkabuoneesta tietoavaruuteen* **15.1.2004**, jossa oli yhteensä **15** osallistujaa. Tarkoitus oli työstää eteenpäin koulun ja kirjaston yhteistyötä opetussuunnitelmien uudistuessa. Alustajina KeViKosta **Matti Kontiainen**, Kiteen kirjastosta **Sinikka Panttila** sekä **Liisa Niinikangas**. Tuloksena syntyi yhteistyöverkosto ja yhteistyöideoita.
- Kulttuuriasianneuvos **Anneli Äyräs** OPM:stä alusti kuntien päättäjäille ja kirjastojen henkilökunnille suunnatussa keskustelutilaisuudessa *Alueellinen kirjasto – uhka vai mahdollisuus?* **23.3.2004**. Liisa Niinikangas kertoi projektin etenemisestä. Keskustelevassa tilaisuudessa oli läsnä **25** henkilöä.
- Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun kirjaston johtaja **Arja Kuisma** luennoi kirjastojen henkilökunnalle **14.4.2004** aiheesta Mistä koostuu kirjastotyön laatu? Hänen kokemuksiaan oli kuuntelemassa 7 henkilöä.

LÄHTEET:

- Aksestra-hanke** 2002. Kartoitus Keski-Karjalan kirjastotoiminnasta. Moniste.
- Digimaan kartta** 2002. Puheenvuoroja digitaaliseen tietohuoltoon. Opetusministeriön digitaalisen tietohuoltoryhmän julkaisu. Helsinki.
- Heinisuo, Rami & Koskela, Sanna & Saine, Reetta** 2004. Kirjastopalvelut kaikilla mausteilla. Palvelutuotannon tila, tarpeet ja tulevaisuuden linjauksia. Opetusministeriön julkaisuja 2004:5. Helsinki : Yliopistopaino.
- Jenkins, Mark** 1997. The Customer-centered strategy. Thinking strategically about your customers. Institute of Management Foundation. Pitman Publishing. London & Hong Kong & Johannesburg & Melbourne & Singapore & Washington, DC.
- Jokitalo, Päivi** 2000. Kirjastot verkossa – vanhat eväät ja uudet vaatimukset. Teoksessa Sivistyksen paikka, toim. Vesa Niinikangas ja Inkeri Näätsaari. Jyväskylä : Enostone.
- Kekki, Kirsti** 1999: Kirjastolainsäädäntö 1999. BTJ Kirjastopalvelu : Helsinki.
- Kirjastostrategia 2010** – tiedon ja kulttuurin saatavuuden politiikka. Opetusministeriön julkaisuja 2003:1 Opetusministeriö. Viestintäkulttuuriyksikkö / Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto, Helsinki.
- Kirjasto- ja tietopalvelutoimintojen arviointiperusteet** 1998. Kirjastot ja laatu –hanke. Helsinki : Efektia.
- Kirjastopoliittinen ohjelma 2001 – 2004.** Työryhmän muistio. Opetusministeriö, Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston julkaisuja 2/2001.
- Kiteen kaupungin palvelustrategia**, hyv. kh 20.10.2003 ja kv 10.11.2003. Moniste.
- Kortelainen, Terttu** 2003. Kirjastojen arviointi ja osaamisen jakaminen seutuyhteistyönä. Pohjoisten kirjastojen arviointi- ja kehittämisprojekti PARKKI. Helsinki : BTJ Kirjastopalvelu.
- Niinikangas, Kari ja Liisa** 1992. Yhteistyöllä kirjaston tavoitteista totta – miten suunnitella kirjaston strategioita. Teoksessa Kirjastostrategiat. Helsinki : BTJ Kirjastopalvelu ja Suomen Kirjastoseura.
- Niinikangas, Liisa** 2000. Millainen kartta ja kompassi johdattaa kirjastojen löytöretkeilijöitä? Teoksessa Sivistyksen paikka – kirjoituksia kirjaston tilasta, toim. Vesa Niinikangas ja Inkeri Näätsaari. Jyväskylä : Enostone.
- Nikkanen, Arja** 2002. Salon seudun kirjasto- ja tietopalvelustrategia. Moniste.
- Quinn, Barbara & Cooke, Robert & Kris, Andrew** 2000. Shared services – Mining for corporate gold. Edinburg & London.
- Schulman, D. & Harmer, M. & Dunleavy, J. & Lusk, J.** 1999. Shared services – adding value to the business units. New York, NY.
- Stenquist, Bjarne** 2004. Kirjastot poliittisella agendalla, esimerkkejä Euroopasta. BTJ Kirjastopalvelu : Helsinki.

Web-sivustot:

www.kirjastot.fi

www.hameelinna.fi/kirjasto (Timo Koivun raportit)

Keski-Karjalan kuntien ja kirjastojen web-sivut:

Kesälahti

www.kesalahti.fi

Kitee

www.kitee.fi

Rääkkylä

www.raakkyla.fi

Tohmajärvi

www.tohmajarvi.fi

Värtsilä

www.vartsila.fi

Opetusministeriön viestintäkulttuuriyksikön www-sivut:

www.minedu.fi/opm/kulttuuri/kirjastot

- tilastotietoja, Opetusministeriön viralliset yleisten kirjastojen tilastot
- rahoitustietoja
- luettavissa myös: Kirjastopoliittinen ohjelma 2001-2004.
- ” Asiakaspäättöryhmän muistio 2002