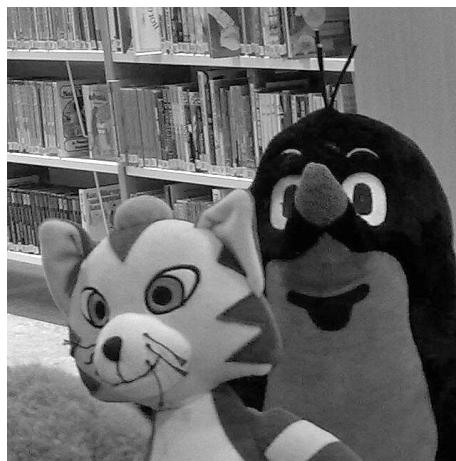


# SEUDULLINEN KIRJASTOSELVITYS

**Enonkoski  
Heinävesi  
JJR-kirjasto  
Kerimäki  
Punkaharju  
Savonlinna  
Sulkava**



**Savonlinnan kaupunginkirjasto  
HuK Hanna Pitkänen  
19.10.2009–18.1.2010**

”Eräänlaista oravanpyörästä hyppäämistä voisin henkilökohtaisista perhesyistä kutsua ’kirjastonhoitajuudeksi’. On aloja, joissa palkkataso on käsittämättömän alhainen suhteessa vaadittavaan koulutukseen, mutta moni kuitenkin valitsee alan työn sisällön takia.”  
(Osmo Soininvaara: Vauraus ja aika. Teos, 2007.)

## SISÄLLYS

YHTEENVETO .....	1
TAUSTAA SEUDULLISELLE YHTEISTYÖLLE .....	2
1.1 Alueelliset haasteet .....	2
1.2 Tulevia muutoksia kirjastoalalla .....	2
1.3 Ratkaisuja seudullisesta yhteistyöstä .....	3
2 SELVITYSALUEEN KIRJASTOJEN NYKYTILA .....	4
2.1 Kunnat kirjastopalveluineen .....	4
2.2 Hallinto .....	7
2.3 Keskinäinen yhteistyö .....	9
2.4 Kirjastot tilastojen ja suositusten valossa .....	12
3 SEUTUKIRJASTOT MUUALLA SUOMESSA .....	19
3.1 Isäntäkuntamalli .....	19
3.2 Joensuun seutukirjasto .....	21
3.3 Sompion kirjasto .....	23
3.4 Tilaja–tuottaja-toimintatapa .....	24
3.5 Mikkelin seutukirjasto .....	26
3.6 Rahoitusmallit ja säästöt .....	26
3.7 Logistiikka .....	27
4 TULEVAISUUDEN YHTEISTYÖ .....	30
4.1 Uhkia ja mahdollisuuksia .....	30
4.2 Mitä tapahtuu, jos nykyinen toimintamalli säilytetään .....	30
4.3 Tiivistetty yhteistyö .....	31
4.4 Savonlinnan seutukirjasto .....	35
4.5 Savonlinnan seutua laajempi seutukirjastomalli .....	39
4.6 Ohjausryhmän ehdotus .....	39
LÄHTEET .....	41
LIITE 1: Tilastotietoa selvitysalueen kirjastoista .....	44
LIITE 2: Kysely selvitysalueen kirjastojen johtaville viranhaltijoille .....	49
LIITE 3: Kysely muiden kirjastojen seutuyhteistyöstä .....	51

## **YHTEENVETO**

Ensimmäisenä kimmokkeena selvityksen tekemiselle oli Savonlinnan kaupunginvaltuustossa vuonna 2007 tehty aloite seutukirjaston perustamisesta. Aloitteen perusteella kulttuurilautakunta tiedusteli Savonlinnan ympäristökunnilta (Enonkoski, Kerimäki, Punkaharju, Rantasalmi ja Sulkava) halukkuutta yhteiseen seutukirjastoselvitykseen. Vastaava aloite tehtiin myös seutuvaltuustossa.

Savonlinnan kaupunginkirjasto sai vuonna 2009 Itä-Suomen lääninhallitukselta avustuksen selvityksen teettämistä varten. Savonlinnan seudun kuntayhtymä on osallistunut selvityksen kustannuksiin.

Syyskuussa 2009 järjestetyssä kokouksessa ohjausryhmä hahmotteli selvityksen sisällön ja päätti palkata kirjastoalan opiskelijan, HuK Hanna Pitkäsen selvityksen tekijäksi. Varsinainen selvitystyö tehtiin ajalla 19.10.2009–18.1.2010, jolloin projektityöntekijä kokosi tietoa aiheesta tehdyistä selvityksistä ja kirjastotilastoista ja haastatteli selvitysalueen kirjastojen johtoa. Projektityöntekijä ja ohjausryhmä pitivät yhteyttä sähköpostitse ja kokoontuivat kaksi kertaa Savonlinnassa.

Hankkeen kuluessa valmistui käsillä oleva selvitys, jossa on taustatietoa alueen kirjastoista, niiden hallinnosta, tilastoista, keskinäisestä yhteistyöstä ja tulevaisuuden yhteistyömahdollisuuksista sekä muualla Suomessa toimivista seutukirjastoista. Selvitys on luettavissa PDF-muodossa Savonlinnan kaupunginkirjaston kotisivuilla.

Hankkeen tuloksena ohjausryhmä päätyi esittämään, ettei seutukirjastoasiaa vietäisi tässä vaiheessa eteenpäin, vaan tilannetta arvioidaan uudelleen vuonna 2013. Siihen mennessä moneen seutukirjaston perustamiseen vaikuttavaan asiaan on saatu ratkaisu. Lähivuosina kirjastot voivat pyrkiä seutukirjastoa kohti yhteistyötä tiivistämällä. Erittäin tärkeitä yhteistyömuotoja ovat yhteinen kirjastojärjestelmä, aineiston hankinta mahdollisimman laajassa hankintarenkaassa sekä aineistokuljetukset kirjastojen välillä.

### **Savonlinnassa 18.1.2010**

#### **Ohjausryhmä:**

Kirjastotoimenjohtaja Tapani Boman, Savonlinnan kaupunginkirjasto  
Kirjastotoimenjohtaja Kirsi Niku, Kerimäen ja Punkaharjun kunnankirjastot  
(14.12.2009 asti)  
Kirjastotoimenjohtaja Jaana Sopenen, JJR-kirjasto  
Osastonjohtaja Sylvia Stavén, Savonlinnan kaupunginkirjasto  
Projektipäällikkö Riitta Vahela-Kohonen, Savonlinnan seudun kuntayhtymä

## TAUSTAA SEUDULLISELLE YHTEISTYÖLLE

Puitteet yleisten kirjastojen toiminnalle on annettu kirjastolaissa: Yleiset kirjastot edistävät väestön yhtäläisiä mahdollisuuksia sivistykseen ja taiteen harrastamiseen, jatkuvaan tietojen, taitojen ja kansalaisvalmiuksien kehittämiseen sekä elinikäiseen oppimiseen. Kunnan tehtävänä on kirjastopalvelujen järjestäminen, ja kunta vastaa siitä, että palvelut ovat lain mukaisia. Kirjaston omien kokoelmien käyttö ja lainaus tulee olla maksutonta, ja asiakkaiden käytössä tulee olla kirjasto- ja tietopalvelualan henkilöstöä sekä uusiutuvaa kirjastoaineistoa ja -välineistöä. Henkilöstön kelpoisuusvaatimukset on kirjattu kirjastoasetukseen, ja Opetusministeriö antaa suosituksia palvelun tasosta. (Kirjastolaki.)

Kuluneina vuosikymmeninä kirjastot ovat kohdanneet suuria haasteita niin toimintaympäristössään kuin alan sisällä. Samaan aikaan, kun väestö on yhä koulutetumpaa, vanhempien ikäluokkien osuus kasvaa, mikä vaikuttaa niin henkilökunnan saatavuuteen kuin asiakkaille tarjottaviin palveluihin. Tiedonlähteet ja kirjastoaineistot monipuolistuvat, ja tietoyhteiskunnan kansalaisilta vaaditaan uudenlaisia kansalaistaitoja: informaatio- ja medialukutaitoa sekä tiedonhakutaitoja, joiden opettamisessa kirjastoilla on iso rooli. Teknologian kehittyessä on tiedossa monenlaisia muutoksia, joten ala on edelleen jatkuvassa muutostilassa.

### 1.1 Alueelliset haasteet

Seutuselvityksen alueeseen kuuluvat Enonkoski, Heinävesi, Kerimäki, Punkaharju, Savonlinna, Sulkava sekä JJR-kunnat Joroinen, Juva ja Rantasalmi. Tilastokeskuksen ennusteiden mukaan alueen väestömäärä on vähenevä. Muuttoliike ja työpaikat keskittyvät yhä harvemmille kunnille. Vuonna 2008 Etelä-Savon alueella asui 156 632 ihmistä, ja vuonna 2020 väestön määrän ennustetaan putoavan 148 252:een. Pieksämäen seutukunnassa pudotus on ennusteiden mukaan 37 060:stä alle 34 000:een (noin 8 %) ja Savonlinnan seutukunnassa 46 159:stä noin 43 000:een (noin 7 %). (Etelä-Savo 2009a.)

Etelä-Savon maakunta ei houkuttele työikäisiä muuttajia, joten huoltosuhde heikkenee, mikä tarkoittaa, että lasten ja vanhusten määrä suhteessa työikäisiin kasvaa. Vuoden 2008 lopussa yli 65-vuotiaiden osuus oli 23,3 % Savonlinnan ja Pieksämäen seutukunnissa, ja osuus tulee kasvamaan (Etelä-Savo 2009b). Muuttoliike ja ikärakenteen muutos luovat haasteita myös kirjastotoiminnalle. Pienillä paikkakunnilla ongelmia voi tulla ammattitaitoisen kirjastohenkilökunnan rekrytoinnissa. Ikääntyvän väestön erityispiirteet tulee ottaa huomioon palvelujen suunnittelussa, joten esimerkiksi kotipalvelun tarve lisääntyy.

### 1.2 Tulevia muutoksia kirjastoalalla

Opetusministeriön Kirjastostrategiassa 2010 puhutaan ”hybridikirjastosta”, jolla tarkoitetaan perinteisen kirjastotoiminnan rinnalle tulleita uudenlaisia aineistoja ja laajentuneita palveluita. Perinteisen kirjastotoiminnan ytimenä on painetun sekä audiovisuaalisen aineiston välittäminen asiakkaille ja fyysisen kirjastotilan palvelut, kuten tilojen ja aineistojen käyttö. Eri-ikäiset ryhmät saavat opastusta kirjastonkäytössä ja tiedonhaussa. Kirjastot toimivat alueensa tieto- ja kulttuurikeskuksina ja järjestävät erilaisia kulttuuritapahtumia, yleisötilaisuuksia, näyttelyjä ja satutunteja. Tämän tehtävän rinnalla on entistä tärkeämpää järjestää virtuaalisia väyliä kirjastoon

sekä Internet-yhteyksin varustettuja työasemia ja lisensoituja digitaalisia aineistoja asiakkaiden käyttöön. Aineistonhankinnassa on omaksuttava osittain uudenlainen ajattelutapa, kun aineistoa ei osteta omaksi, vaan siihen hankitaan käyttöoikeus. Aineistotyypit ovat monipuolistuneet esimerkiksi äänikirjoiksi, DVD:iksi ja e-kirjoiksi. Lisäksi kirjastolla on yhä enemmän omaa sisällöntuotantoa. (Kirjastostrategia 2010: 12–15.)

Luetteloinnin saralla käytäntöjä yhtenäistetään siirtymällä Finmarc-yhtenäisformaattista yliopisto- ja ammattikorkeakoulukirjastojen käyttämään Marc21-formaattiin viimeistään vuonna 2014. Ennen formaatin vaihtoa kirjastoilla on paljon työtä esimerkiksi päällekkäisyyksien poistamisessa, ja henkilökunnalle on järjestettävä koulutuksia uuden formaatin käytössä. Suuri osa nykyisistä kirjastojärjestelmistä, mukaan lukien selvitysalueen kirjastojärjestelmä Origo, ei nykyisellään tue Marc21-standardia, mikä tietää isoja muutoksia kyseisiin järjestelmiin. (Haavisto ym. 2009: 7–8.) Nykymuotoista Origoa ei enää kehitetä.

Valtakunnallisesti suunnitellaan kansallista yhteisluetteloa eli kirjastojen omaisuusluetteloa, joka toimisi kaikkien kirjastosektorien (yliopisto- ja amk-kirjastot sekä yleiset kirjastot) yhteisenä bibliografisena tietokantana. Yhteisluettelo tehostaisi kirjastotyötä helpottamalla ylläpitoa ja vähentämällä päällekkäistä kirjastotyötä. Sen käyttöönottoa suunnitellaan vuosille 2010–2013, ja pohjaksi on kaavailtu yliopistokirjastojen yhteistietokantaa, Lindaa. (Kansalliskirjasto.)

Lähitulevaisuudessa automaatio korvaa monia nykyään kirjastohenkilökunnan voimin tehtäviä töitä. Lainaus- ja palautusautomaatit yleistyvät kirjastoissa, ja RFID eli radiotaajuustunnistusteknologia on jo otettu käyttöön joissakin kirjastoissa. RFID-teknologian ansiosta lainaus ja palautustapahtumat nopeutuvat, kun voidaan käsitellä enemmän aineistoa kerralla. Ihmisvoimin tehtävä työ vie vähemmän aikaa, jolloin henkilöstöresursseja vapautuu asiakaspalveluun ja muihin töihin. Teknologia helpottaa henkilöstöresurssien tarpeen ennakoimista myös lainausmäärien kasvun aikana. (RFID 101.)

### **1.3 Ratkaisuja seudullisesta yhteistyöstä**

Kirjastoalan mullistuksiin sisältyy vaatimus erikoistumiseen: yksittäisen kirjastoammattilaisen ei ole mahdollista pysyä kehityksen mukana kaikilla kirjastotoiminnan osa-alueilla. Erityisesti pienet kirjastot ovat suurten haasteiden edessä, kun rajallisella henkilöstöllä olisi jokapäiväisen toiminnan ohella pysyttävä mukana valtakunnallisessa kehityksessä. Uhkana on, että kirjastopalvelujen tasoerot kasvavat ja tietoyhteiskunnan kansalaiset jakaantuvat infomaatiorikkaisiin ja -köyhiin.

Palvelujen tasoa maan eri osissa on herätty miettimään valtakunnallisellakin tasolla: Kunta- ja palvelurakennemuutoksen tavoitteena on varmistaa palvelujen saatavuus ja laadukkuus koko maassa. Palvelurakenteen tulee olla kattava ja taloudellinen ja mahdollistaa voimavarojen tehokas käyttö. Niin sanottu puitelaki edellyttää, että kunnan on laadittava suunnitelma uudistuksen toimeenpanosta, myös kirjasto- ja tietopalvelujen osalta. Suunnitelmassa selvitetään palvelutarvetta, palveluverkon kattavuutta, henkilöstön riittävyyttä ja palvelujen järjestämistä yhteistoiminnassa alueen muiden kuntien kanssa. (Kunnat.net 2007.)

Myös kirjastotoiminnassa palvelurakenteita vahvistetaan lisäämällä kuntien yhteistoimintaa. Kuntaliiton erityisasiantuntija Maisa Lovio toteaa, että tulevaisuudessa seutukirjastojen tai vastaavien yhteistoimintamuotojen ulkopuolelle jättäytyvien kuntien voi olla vaikeaa kehittää kirjasto- ja tietopalvelujaan. (Lovio 2006: 7.) Kirjastot ovatkin jo pidemmän aikaa perustaneet omia kirjastokimppojaan, ja monilla paikkakunnilla on viime aikoina tehty seutukirjastonselvityksiä.

Kirjastojen hallinnollista yhdistämistä on kokeiltu menestyksekkäästi: laajimman mittakaavan esimerkki on vuodesta 2007 toiminut Joensuun seutukirjasto.

## 2 SELVITYSALUEEN KIRJASTOJEN NYKYTILA

Seutuselvityksen alueeseen kuuluvat Enonkoski, Heinävesi, Kerimäki, Punkaharju, JJR-kunnat (Joroinen, Juva ja Rantasalmi), Savonlinna ja Sulkava. Alueella on 13 kirjastoa ja 63 647 asukasta, joista 26 905, eli noin 42 %, käytti lainausoikeuttaan vuonna 2008. Fyysisiä käyntejä rekisteröitiin 604 535 ja lainoja yhteensä 1 062 253. Kirjastojen yhteenlaskettuihin kokoelmiin kuuluu 551 592 yksikköä erilaisia kirjastoaineistoja. (Ks. liitteinä olevat taulukot 1 ja 2.) Selvitysalueen kuntien väliset matkat ovat pitkiä: pisimmillään 124 km (Heinävesi–Sulkava) ja lyhimmilläänkin 25 km (Punkaharju–Kerimäki). (Ks. liitteen taulukko 3.)

Alueen sisällä on jonkin verran työssäkäyntiä muissa kunnissa. Suurimpia alueen kuntien välisiä työssäkäyntilukuja vuodelta 2006 on koottu kuvioon 1. Eniten kuntien välistä työssäkäyntiä on selvitysalueella Savonlinnan seutukunnassa, siten että Savonlinnaan tullaan töihin naapurikunnista. Erityisen vilkasta liike on Kerimäeltä Savonlinnaan. Savonlinnasta puolestaan käydään eniten työssä Punkaharjulla ja Kerimäellä. Pieksämäen seutukuntaan kuuluvien Joroisten, Juvan ja Rantasalmen osalta kuntien välinen työssäkäynti on taulukon lukuja vähäisempää (0–50 henkilöä). (Etelä-Savo 2009c.)

Seuraaviin alalukuihin on koottu perustietoa selvitysalueen kirjastoista. Luvussa 2.2. esiteltyä hallintoa ja luvun 2.3. yhteistyötä selvitettiin marraskuussa 2009 kirjastoille lähetetyllä lomakkeella (liite 2). Kyselyn tietoja tarkennettiin haastatteluin 23.11.2009–7.12.2009. Luvussa 2.4. on esitelty kirjastojen tilastotietoja ja verrattu niitä valtakunnallisiin suosituksiin.

### 2.1 Kunnat kirjastopalveluineen

#### **Enonkoski**

Enonkosken asukasluku vuonna 2008 oli 1 677. Kirjasto on vastikään siirtynyt Origo-kirjastojärjestelmään lokakuussa 2009, jolloin myös aineisto- ja asiakasrekisterit yhdistettiin Kerimäen, Punkaharjun ja Savonlinnan kanssa. Enonkosken kirjasto palvelee asiakkaitaan keskellä kirkonkylää. Kirjastotalo on rakennettu 1990-luvun alussa, ja siinä on hyvät tilat. Kirjasto sijaitsee koulun vieressä, ja oppilaat vierailevat kirjastolla koululuokittain sekä vapaa-ajallaan. Pienen paikkakunnan kirjasto tuntee hyvin asiakaskuntansa toivomukset. Järjestöjen kanssa yhteistyötä tehdään siten, että kirjastoa voidaan pitää auki viikonloppuisin, jos järjestetään jokin tapahtuma. Kunnassa ei ole järjestetty kirjastoautopalveluja.

#### **Heinävesi**

Heinäveden asukasluku vuonna 2008 oli 4 152. Kirjastotalo on rakennettu 80-luvun lopulla, ja siinä toimii myös kansalaisopisto. Huoneisto on nykyaikainen ja tilava. Palveluja tarjoaa myös vuonna 1997 hankittu kirjastoauto. Henkilökunnalla on vahvaa kirjastoauto-osaamista: kolme neljästä työntekijästä voi tarvittaessa toimia yksin kirjastoautossa. Kirjastolla on myös hyvä kokoelma erityisesti dvd-elokuvia ja elokuvatallenteita. Heinäveden kirjasto tekee yhteistyötä oppilaitosten,

Soisalo-opiston, nuorisotyön, Valamon ja erilaisten järjestöjen kanssa. Kirjasto järjestää muun muassa kirjastonkäytön opetusta ja kirjavinkkausta koululaisille, ja monenlaisia tapahtumia.

Kirjastojen kanssa yhteistyötä tehdään yli maakuntarajojen, niin Etelä-Savon kirjastojen, Joensuun seutukirjaston kuin Leppävirran ja Varkauden kirjastojen kanssa. Jatkossakin kunta haluaa kehittää yhteisiä palveluja alueella. Suuntana kirjastolla voisi olla Etelä-Savo (Savonlinna ja Mikkeli, Pieksämäki), Joensuun seutukirjasto tai Varkauden talousalue (Varkaus, Leppävirta).

### **JJR-kirjasto**

JJR-kirjasto palvelee Joroisten, Juvan ja Rantasalmen alueella, jossa kirjastopalvelut on tuotettu JJR-allianssikuntien yhteistyönä vuoden 2008 alusta. Rekisterit yhdistettiin vuonna 2007. Kuntien yhteenlaskettu asukasluku vuonna 2008 oli 16 969. Joroinen toimii sivistystoimen isäntäkuntana. Kirjastojärjestelmä ja aineistot ovat yhteiskäytössä. Yhteisten tietokantojen ja kuljetusten myötä aineisto on mahdollista kuljettaa asiakkaalle siitä JJR-kirjastosta, missä se sattuu olemaan lainattavissa.

Kirjaston tärkeimmät sidosryhmät ovat JJR-koulutoimi, jonka kanssa yhteistyöstä lukudiplomeissa sekä kirjastonkäytön ja tiedonhallinnan opetuksessa, ja JJR-kulttuuri ja -vapaa-aika, jonka kanssa järjestetään kulttuuritapahtumia. Myös yhdistykset osallistuvat tapahtumien ja näyttelyiden järjestämiseen. JJR-kirjaston vahvuutena on hajautetussa organisaatiossa harjoitettu tiimityöskentely ja kokemus organisaatioiden yhdistämisestä hyvine ja huonoine puolineen. Kokemusta on myös kolmen kunnan yhteisestä kirjastoautopalvelusta sekä hanke- ja lukudiplomiyhteistyöstä. JJR-kuntien sisäisen yhteistyön lisäksi sidoksia on ulospäin, maakuntakirjastoon ja muihin eteläsavolaisiin kirjastoihin verkkokirjaston muodossa.

### **Kerimäki**

Kerimäen asukasluku vuonna 2008 oli 5 789. Kerimäen kunnankirjasto on perustettu 1859, ja kirjasto aloitti toimintansa seuraavana vuonna. Pääkirjasto toimii 1981 valmistuneessa kirjastorakennuksessa. Myös Kerimäen kirjasto on vastikään siirtynyt Origo-kirjastojärjestelmään ja yhdistänyt rekisterinsä Enonkosken, Punkaharjun ja Savonlinnan kanssa lokakuussa 2009. Tärkeimpiä sidosryhmiä ovat koulut. Kirjastolla on budjetissa määräraha koulukirjaston hoitoon, eli kirjasto hankkii ja käsittelee myös koulukirjastojen aineiston. Kerimäen kulttuuritoimen kanssa järjestetään erilaisia tapahtumia ja näyttelyitä. Lapsille on satutunteja, lukudiplomeja, kirjavinkkausta ja kirjastonkäytön opetusta.

Kerimäellä on kirjastoauton kuljettaja-virkailija ja kirjastoauton talli. Vahvuuksiin kuuluu myös virkailija-asiantuntemus musiikkiaineistossa, tapahtumien järjestämisessä ja kouluyhteistyön suunnittelussa. Yhteistyötä tehdään eniten Punkaharjun kunnankirjaston kanssa, jolta ostetaan kirjastotoimenjohtajan palvelut. Kerimäen kunta on päättänyt osallistua seudulliseen kirjastonselvitykseen (Opetuslautakunta 24.04.2008).

### **Punkaharju**

Punkaharjun asukasluku vuonna 2008 oli 3 992. Kirjasto toimii arkkitehti Markku Erholtzin suunnittelemassa kirjastotalossa, joka valmistui vuonna 1990. Asiakkaiden käytössä on kuunteluhuone, ja lapsille järjestetään satutunteja, kirjavinkkejä ja lukudiplomeja.

Sukututkimusryhmä kokoontuu kirjaston tiloissa. Kunnankirjasto tekee yhteistyötä Punkaharjun kulttuuritoimen kanssa erilaisien tapahtumien ja näyttelyjen merkeissä.

Kulttuurilautakunta on 2.6.2008 päättänyt, ettei Punkaharju osallistu Savonlinnan kaupungin esittämään alueen yhteisen seutukirjastonselvityksen tekemiseen. Päätös perustuu kunnanhallituksen tammikuussa 2007 hyväksymään kuntastrategiaan, jonka mukaisesti Punkaharjun kunta on itsenäinen kunta. Myös kunnankirjasto halutaan pitää itsenäisenä kirjastona.

Punkaharjun kirjasto mainitaan kuitenkin selvityksessä, koska sillä on vahvaa yhteistyötä muiden alueen kirjastojen, erityisesti Kerimäen ja Savonlinnan kirjastojen kanssa. Punkaharjulla on oma kirjastoauton kuljettaja-virkailija, jonka palveluja myydään Savonlinnalle. Savonlinnan auto ajaa molempien kuntien alueella, Punkaharjulla yhden päivän viikossa ja kuljettaa Savonlinnan ja Punkaharjun välisiä seutulainoja. Kerimäen kunnankirjastolle myydään kirjastotoimenjohtajan palveluja. Myös Kerimäen kirjaston kanssa on menossa seutulainakokeilu. Kuntastrategiassa seutukuntayhteistyön tavoitteiksi on asetettu kirjastoautoyhteistyön jatkaminen ja kehittäminen sekä kirjastojärjestelmäyhteistyö Savotta-kirjastojen kanssa (Punkaharjun kunnan kuntastrategia 2015: 36), joilla on tärkeä osa tässäkin selvityksessä.

## **Savonlinna**

Savonlinnan kulttuurilautakunta käsitteli aloitetta seudullisesta kirjastonselvityksestä kokouksessaan 31.1.2007. Lautakunta esitti Savonlinnan seudun kuntayhtymälle, että se selvittäisi kuntien halukkuuden seutukirjastonselvityksen tekemiseen ja päättäisi sen jälkeen tarvittavista jatkotoimenpiteistä.

Savonlinna ja Savonranta yhdistyivät vuoden 2009 alussa, joten siitä asti myös kirjastolaitokset ovat kuuluneet yhteen. Savonlinnan asukasluku vuonna 2008 oli 26 775 ja Savonrannan 1 206. Pääkirjaston lisäksi Savonlinnan kirjastolla on neljä toimipistettä: Musiikkikirjasto sekä Kellarpellon, Nojanmaan ja Savonrannan lähikirjastot. Nojanmaan kirjasto sijaitsee Nojanmaan vanhassa koulussa, Kellarpellon kirjasto monitoimitalossa päiväkodin ja nuorisotalon yhteydessä ja Savonrannan kirjasto koulun yhteydessä. Tilanne muuttuu vuonna 2010, kun Kellarpellon ja Nojanmaan kirjastot lakkautetaan. Kyseisten kirjastojen toiminta korvataan kirjastoautopalvelulla.

Savonlinnassa on päätetty uuden kirjastotalon rakentamisesta. Nykyinen ei enää täytä kirjastoille asetettuja vaatimuksia. Rakennustyö sijoittuu vuosille 2011–2012. Uuden kirjastotalon lisäksi Savonlinnan vahvuutena on keskeinen sijainti ja kokemus verkostona toimimisesta. Kirjastohenkilökunta on osaava ja monitaitoinen (erikoisaloina esimerkiksi musiikki ja lastenkirjastotyö).

Savonlinnan kaupunginkirjastolla on tiivistä yhteistyötä koulutoimen ja varhaiskasvatuksen sekä kaupungin muiden oppilaitosten kanssa. Koululaiset käyvät säännöllisesti kirjastossa ja lisäksi järjestetään tiedonhaun opetusta. Kirjasto tekee yhteistyötä koulujen kanssa myös lukudiplomien osalta. Päiväkodeille suunnatut teemapaketit, ”Kirjavat kulkurit”, tulivat käyttöön 2008. Oppilastöitä on ollut näytteillä kirjaston tiloissa, ja opiskelijat ovat olleet mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa monia tapahtumia. Muita yhteistyökumppaneja ovat yleinen kulttuuritoimi, maakuntamuseo ja kaupunginteatteri. Kirjasto on toimittanut aineistoa teatterin ja museon näyttelyihin.



Kirjastoissa järjestetään erilaisia tapahtumia. Esimerkiksi vuonna 2008 pääkirjastolla järjestettiin lautapelilauantai, alakoululaisten kirjastovierailuja ja kesäkisa ”Lukeva lomalainen”. Poistokirjamyynnejä on vuosittain. Nojanmaan kirjastossa järjestettiin Kauhukivaa- ja Kukan päivä -tapahtumat ja musiikkikirjastossa Toivelaulajaiset. Järjestöt, kuten kirjoittajayhdistys Akseli ja lausujien yhdistys, ovat esitelleet toimintaansa näyttelyiden ja yleisötilaisuuksien avulla. Perinteisten kirjastopalvelujen lisäksi kirjastoilla on tietokoneet Internet-yhteyksineen. Asiakkaille järjestetään kokoelmien ja luetteloiden käytön opastusta, ja kirjaston esittelyjä pidetään myös muualla kuin kirjastossa. Pääkirjastolla on langaton verkko, ja atk-neuvojalta on mahdollista kysyä apua.

## Sulkava

Sulkavan asukasluku vuonna 2008 oli 3 087. Kirjastorakennus on tilava, ja se sijaitsee hyvällä paikalla lähellä koulua, liikuntahallia ja nuorisotilaa. Kirjaston vahvuutena ovat myös pitkät aukioloajat, jotka on pyritty pitämään säännöllisinä. Kirjastossa on asiakaskäyttöön tarkoitettu hiljainen huone, jossa on kaksi etätyöpistettä nettiyhteydellä, skannerilla, tulostimella sekä sähköisellä kortinlukijalla varustettuina. Asiakkaiden käytössä on myös kokoustilat. Lisäksi kirjastossa järjestetään näyttelyitä. Kirjaston tärkeimpiä sidosryhmiä ovat erityisesti sivistystoimi sekä sosiaalitoimi. Henkilökuntaan kuuluu kirjavinkkaukseen erikoistunut virkailija, joka tekee vinkkauksia oman kunnan lisäksi muissa alueen kunnissa. Vanhuksille toimitetaan kirjoja ja äänikirjoja kotipalvelun kautta. Toisten kirjastojen ja koulujen kanssa on tehty yhteistyötä hankkeissa, joissa on valmistunut lukudiplomeja.

## 2.2 Hallinto

KUVIO 1: Kirjastoasioita käsittelevät lautakunnat, esittelijä ja valmistelija

Kunta	Lautakunta	Esittelijä/ valmistelija
Enonkoski	sivistys-	Hallintopäällikkö/ sivistystoimen siht. ja kirjaston henkilökunta
Heinävesi	sivistys-	Sivistysjohtaja/ kirjastotoimen johtaja
JJR-kirjasto	sivistystoimen yhteis-	Sivistysjohtaja/ kirjastotoimen johtaja
Kerimäki	sivistys-	Sivistystoimen johtaja/ kirjastotoimen johtaja
Punkaharju	sivistys-	Sivistystoimen johtaja/ kirjastotoimen johtaja
Savonlinna	kulttuuri-	Kulttuuritoimen johtaja ja kirjastotoimen johtaja
Sulkava	perusturva-	Perusturvajohtaja/ kirjastonjohtaja

**Enonkosken** kunnan organisaatiossa kirjasto sijaitsee sivistystoimen alaisuudessa. Kirjastoasiat käsitellään sivistyslautakunnassa, jonka alaan kuuluvat myös kirjasto, koulu, esiopetus ja iltapäivätoiminta. Lautakunnassa käsitellään kaikki muu paitsi hankinnat, joista päättää henkilökunta. Kirjastoasiat valmistelee kirjaston henkilökunta sivistystoimen sihteerin kanssa, ja lautakunnalle asiat esittelee hallintopäällikkö. Vastaavan kirjastovirkailijan toimenkuvaan ei kuulu juurikaan hallinnollisia asioita, vaan se on kuten kirjastovirkailijan toimenkuva.

**Heinävedellä** kirjasto on oma taloudellinen yksikkö vapaan sivistystyön puolella. Kirjasto on nettobudjetoinnissa. Kirjastoasioista päättää sivistyslautakunta, jonka aluetta ovat koulut, lukio ja

vapaa sivistystyö (kirjasto-, kulttuuri-, nuoriso- ja liikuntatoimi sekä musiikkiopisto). Sivistyslautakunnassa käsitellään vuoden talousarvioesitys, talousarvion toteutus ja toteumat, henkilökunnan valinta, tärkeimmät investoinnit ja erilaiset vastuut (esim. kassavastaavat, nimenkirjoitusoikeus). Kirjastoasiat valmistelee kirjastotoimen johtaja ja esittelee sivistysjohtaja. Kirjastotoimen johtaja vastaa hankinnoista, aineistosta, huoneiston käytöstä, projekteista, sisäisestä hallinnosta (päättöspöytäkirjat), kirjaston aukioloajoista, kirjastoauton reiteistä sekä henkilöstöstä (työaikalistat, lomat, koulutus ym.). Toimenkuva on kirjastoasioissa varsin itsenäinen.

**JJR-kirjastotoimi** kuuluu sivistystoimen toimialueeseen, josta vastaavat JJR-allianssikuntien sivistystoimen yhteislautakunta ja sivistysjohtaja. JJR-kirjaston asiat käsitellään sivistystoimen yhteislautakunnassa, johon kuuluvat myös koulutoimi, nuoriso-, liikunta- ja kulttuuritoimi, kansalaisopisto sekä Karhulahden museo. Yhteislautakunta tuottaa JJR yhteistyösopimuksessa tarkoitetut sivistystoimen (sisältäen kirjastotoimen) palvelut Joroisten, Juvan ja Rantasalmen kunnille.

Yhteislautakunta vastaa toiminnan ja talouden suunnittelusta sekä palvelujen tuotteistamisesta toimialallaan, päättää maksuista, aukioloajoista, kirjastotoimenjohtajan sijaisista, tärkeimmistä hankinnoista ja ulkoisista ostopalvelusopimuksista. Palvelujen kehittämisessä toimii johtotiimi, johon kuuluvat sivistysjohtajan lisäksi palvelualueiden vastaavat sekä perusopetuksen ja lukio-opetuksen rehtoreita sovitulla tavalla. Myös mahdolliset kirjastoyhteistyön toimintaesitykset menevät sivistystoimen yhteislautakunnan käsittelyyn. Kirjastoasiat lautakunnan käsiteltäväksi valmistelee kirjastotoimenjohtaja. Kirjastotoimenjohtajan tehtäviin kuuluu myös palvelualueen sekä Joroisten kirjaston palveluyksikön esimiehenä toimiminen, talouden ja toiminnan seuranta ja arviointi sekä tiedottaminen. Lisäksi kirjastotoimenjohtaja valmistelee talousarvioesityksen, päättää palvelualueen sisäisestä työvoiman käytöstä, aukioloaikojen tilapäisistä muutoksista sekä hankinnoista käyttösuunnitelmassa määritellyin valtuuksin.

**Kerimäen** kunnan kirjastopalvelut kuuluvat sivistyslautakunnan alaisuuteen. Kerimäen kunnankirjasto on itsenäinen kirjasto, jonka toimipisteitä ovat pääkirjasto ja kirjastoauto. Sivistyslautakunta vastaa Kerimäen kunnassa perusopetuksen, lukiokoulutuksen, kirjastopalvelujen, kulttuuripalvelujen, vapaa-aikapalvelujen ja nuorisopalvelujen järjestämisestä sekä hoitaa Savonlinnan musiikkiopiston sivutoimipisteeseen liittyvät asiat. Sivistyslautakunta päättää kirjastojen aukioloajoista sekä kirjastoauton reiteistä, kotipalvelujen ja asiakaskuljetusten järjestämisestä sekä lainausasemien sijainnista; kirjaston käyttöä koskevista säännöistä ja maksuista sekä kirjastojen tiedostojen käyttöoikeudesta sekä koulukirjastotoiminnan järjestämisestä. Lisäksi lautakunnassa käsitellään talousarvioon liittyvät asiat, suunnitelma, käyttösuunnitelma ja toteutumislaportit. Kirjastotoimenjohtaja valmistelee kirjastoasiat, sivistystoimenjohtaja esittelee lautakunnalle.

Punkaharjun kunnalta ostettaviin kirjastotoimenjohtajan palveluihin kuuluvat kirjastolain mukaiset tehtävät, vastuu kirjastopalvelujen kehittämisestä, arvioinnista ja asiakaspalvelusta. Kirjastotoimenjohtaja päättää kirjastojen aukioloaikojen ja kirjastoautoreittien tilapäisistä muutoksista, kirjastolaitoksen kiinteistöjen käyttämisestä muuhun kuin tehtävän mukaiseen tarkoitukseen ja tilapäisen henkilöstön ottamisesta, vastaa kirjaston toiminnasta ja taloudesta talousarvion puitteissa, hoitaa kirjaston henkilöstöasioita ja esimiestehtäviä, vastaa aineiston valinnasta ja kokoelmien hoidosta (ml. koulukirjastot) sekä kirjaston sisäisestä ja ulkoisesta yhteistyöstä.

**Punkaharjun** kunnankirjasto on itsenäinen kirjasto. Kirjastopalvelut kuuluvat sivistyslautakunnan alaisuuteen. Lautakunnan tehtävänä on vastata kunnan perusopetuksesta, lasten päivähoidosta,

esiopetuksesta, aamu- ja iltapäivätoiminnasta, lukiosta ja muusta toisen asteen koulutuksesta, kansalaisopistopalveluista, kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja kirjastopalveluista. Sivistyslautakunta toimii kaikkien koulujen johtokuntana. Lautakunta päättää toimialansa käyttösuunnitelmasta, hankinnoista, maksuista, aukioloajoista ja kirjastoauton reiteistä. Kirjastotoimenjohtaja valmistelee kirjastoasiat, jotka sivistystoimenjohtaja esittelee lautakunnalle. Kirjastotoimenjohtaja vastaa myös tieto- ja kaukopalvelusta ja kirjaston arviointijärjestelmästä, hoitaa esimiestehtäviä, päättää kirjastoon hankittavista ja poistettavista kirjoista ja muusta aineistosta, kirjastoauton tilapäisistä reitin muutoksista sekä esimiehelle kuuluvista asioista, arvioi ja kehittää kirjaston toimintaa sekä osallistuu asiakaspalveluun.

**Savonlinnan** kaupunginkirjasto on osa sivistystointia. Kirjastoasiat käsitellään kulttuurilautakunnassa, jonka alaisuudessa ovat yleinen kulttuuritoimi, kirjasto ja museo. Toimialan asioista käsitellään talousarvio ja sen muutokset, toimintasuunnitelma, merkittävimmät sopimukset ja raportit. Kirjastotoimenjohtajan päätökset menevät tiedoksi lautakunnalle, jolla on niihin otto-oikeus. Käytännössä otto-oikeutta ei käytetä. Kirjastotoimenjohtaja valmistelee kirjastoasiat yhdessä kulttuuritoimenjohtajan kanssa. Lisäksi kirjastotoimenjohtajan tehtäviin kuuluvat toiminnan suunnittelu ja kehittäminen, yhteydenpito ja yhteistyö kaupungin muiden hallintokuntien kanssa, sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen, kirjaston edustaminen ja markkinointi, raporttien ja selvitysten laatiminen kaupungin ja valtion viranomaisille, työryhmien, kokousten ja koulutustilaisuuksien asioiden valmistelu, talousarvion laatiminen, laskujen hyväksyminen ja määrärahojen käytön seuranta, tilastojen kokoaminen ja toimintakertomuksen laatiminen, kirjastoalan yhteisiin hankkeisiin osallistuminen, tapahtumien ja näyttelyiden valmistelu sekä vuosilomien, virkavapauksien ja sairauslomien myöntäminen.

**Sulkavalla** kirjasto on osa perusturvapalveluja. Kirjastoasiat käsitellään perusturvalautakunnassa, joka käsittää sosiaali-, sivistys- ja terveystoimen. Käsiteltäviin asioihin kuuluvat pääasiassa talousarvio ja aukioloaikojen muutokset. Asiat lautakuntaa varten valmistelee kirjastonjohtaja, ja esittelijänä toimii perusturvajohtaja. Varsinaisten johtajantöiden ohella kirjastonjohtajan toimenkuvaan kuuluu paljon asiakaspalvelua.

### 2.3 Keskinäinen yhteistyö

#### Järjestelmäyhteistyö

Järjestelmäyhteistyö on edellytys monelle yhteistyömuodolle, joten kirjastojärjestelmää valittaessa tulee ottaa huomioon mahdollisimman laaja alue. Tällä hetkellä selvitysalueen kirjastoissa on siitä hyvä tilanne, että kaikilla kirjastoilla on käytössään Origo-kirjastojärjestelmä. Viimeisimpänä Origoon käyttöön siirtyivät Kerimäki ja Enonkoski lokakuussa 2009. Kaikki selvitysalueen kirjastot tekevät löyhää järjestelmäyhteistyötä yhteisen Savotta-aineistotietokannan muodossa. Savotta-kirjastojen Web-Origossa asiakkaan nähtävissä on selvitysalueen kirjastojen lisäksi Mikkelin, Mäntyharjun, Pieksänmaan ja Suomenniemen aineistot ja niiden tilat (paikalla/ lainassa/ varauksia). Savotta-kimpalla on 200 sähköistä kirjaa, jotka ovat kaikkien asiakkaiden käytettävissä. Sama kirjastokortti ei käy kaikkiin kirjastoihin.

Tiiviimpää tietokantayhteistyötä on JJR-kirjaston sisällä sekä Enonkoskella, Kerimäellä, Punkaharjulla ja Savonlinnalla. JJR-kirjastolla on ollut yhdistetyt aineisto- ja asiakastietokannat vuodesta 2008 saakka. Lokakuussa järjestelmää vaihtaneet Enonkosken ja Kerimäen kirjastot yhdistivät aineisto- ja asiakasrekisterinsä Savonlinnan ja Punkaharjun rekistereihin. Näiden kirjastojen sisällä asiakkaat voivat lainata kirjoja kaikista kirjastoista, mutta palauttaminen onnistuu

edelleen vain siihen kirjastoon, mistä kirja on lainattu, sillä säännöllisiä kuljetuksia ei ole. Rekisterien yhdistämisen jäljiltä tietokannoissa on paljon päällekkäisyyksiä, joiden purkamisesta aiheutuu lisätyötä kirjastohenkilökunnalle.

### **Aineistojen säännölliset kuljetukset**

JJR-kirjastojen aineisto on yhteiskäytössä, joten tarvittu aineisto toimitetaan asiakkaalle mistä tahansa toimipisteestä. Aineisto kulkee kirjastoauton mukana, joka liikennöi Joroisten, Juvan ja Rantasalmen alueella.

Kerimäellä ja Punkaharjulla on seutulainakokeilu, jossa lainat kulkevat henkilökunnan mukana. Kirjastoilla on yhteinen kirjastotoimenjohtaja, joka työskentelee maanantain, torstain ja perjantain Punkaharjulla ja tiistain ja keskiviikon Kerimäellä. Myös Punkaharjun ja Savonlinnan kirjastojen asiakkailta on mahdollisuus keskinäiseen seutulainaan. Lainat kulkevat kirjastoauton mukana. Molemmissa tapauksissa seutulaina on asiakkaille kaukolainaa edullisempi, muttei maksuton.

Enonkosken, Heinäveden ja Sulkavan kirjastolla ei ole säännöllisiä kuljetuksia muiden kirjastojen kanssa, joten kaikki aineistot liikkuvat kuntarajojen yli kaukolainoina. Kaukolainoja tulee enimmäkseen Mikkelin maakuntakirjastosta Matkahuollon kautta. Muista kirjastoista tulevat kaukolainat toimitetaan postitse molempiin suuntiin.

### **Hankintarenkaat**

Tällä hetkellä selvitysalueen kirjastot ovat monessa eri hankintarenkaassa. Savonlinnan seudun kuntayhtymässä seudullinen hankintatoimi kilpailuttaa yhteishankintana toteutettavat tavarakokonaisuudet. Tällä hetkellä voimassa olevat kirjastokirjojen kilpailutusta koskevat sopimukset on tehty Punkaharjun, Savonlinnan, Enonkosken, Kerimäen ja Sulkavan kanssa vuosiksi 2008–2009. JJR-kirjaston hankintarenkaana on vuoden 2009 loppuun asti ollut Savon Hankinta oy, jossa mukana ovat myös Varkaus ja Pieksämäki. Vuodesta 2010 alkaen siirrytään Savonlinnan hankintarenkaaseen voimassa olevien sopimusten sallimassa aikataulussa. Heinävesi kuuluu Joensuun seudun hankintarenkaaseen, jossa on myös Joensuun seutukirjasto.

### **Kirjastoautoyhteistyö**

JJR-kirjastojen kirjastoautotoiminta yhdistettiin jo 2005, eli ennen varsinaista JJR-kirjastoa. Uusi kirjastoauto, Jasso Toenperä, aloitti 2007. Auton omistavat Joroisten, Juvan ja Rantasalmen kunnat yhtä suurella osuudella kukin. Kirjastoauto liikennöi Joroisten, Juvan ja Rantasalmen alueella. Kullakin pysäkillä käydään vähintään kahden viikon välein. Kirjastoauton lainat olivat vuonna 2008 22,36 % JJR-kirjaston kokonaislainauksesta. Tällä hetkellä ei ole resursseja mainittua kolmea kuntaa laajemman alueen palvelemiseen, sillä kahden kuljettajan aikataulu on täynnä. Sen sijaan tulevaisuudessa, jos pysäkkejä vähenee, saattaa olla mahdollisuuksia kirjastoautopalvelun myymiseen muualle. Kirjastoautopalvelua on tuoteistettu. Tuoteyksikkönä on reittitunti.

Kirjastoautoyhteistyötä on tehty myös Savonlinnan ja Punkaharjun välillä vuodesta 2006 alkaen. Punkaharjun kirjastoauto poistui tuolloin käytöstä, ja päätettiin aloittaa yhteistyö. Vuonna 2001 käyttöön otettu kirjastoauto Käkriäinen ja aineistot ovat Savonlinnan kirjaston omaisuutta. Kuljettaja-virkailija on Punkaharjun kirjaston palveluksessa, ja osan ajasta autossa työskentelee lisäksi Savonlinnan kirjastovirkailija. Auton talli on Punkaharjun kirjastossa, koska Savonlinnassa ei ole autolle tiloja. Uuteen kirjastotaloon on tulossa talli. Auto ajaa neljä päivää viikossa

Savonlinnassa ja yhden Punkaharjulla. Kustannukset jaetaan, siten, että Savonlinna maksaa 80 % ja Punkaharju 20 %. Punkaharju maksaa kuljettaja-virkailijan palkan ja Savonlinna puolestaan autosta koituvat menot, ja lopulliset kustannukset tasataan ajopäivien mukaisessa suhteessa. Kustannukset tarkastetaan vuosittain. Vuonna 2008 kirjastoauton lainat olivat Punkaharjulla 16,31 % ja Savonlinnassa 9,74 % kokonaislainauksesta. Kirjastoautoa hyödynnetään myös seutulainojen kuljetuksessa. Kun lähikirjastoja lakkautetaan, kirjastoauto palvelee myös Kellarpellossa ja Nojanmaassa asuvia.

Heinäveden kirjastoautotoiminta alkoi 1973, kun kyläkouluilla toimineet sivukirjastot lakkautettiin. Nykyinen kirjastoauto on otettu käyttöön vuonna 1997. Autolla on noin 120 pysäkkiä, joilla liikennöidään kahden viikon reittiaikataulun mukaan. Kirjastoauton palvelut on pystytty pitämään luotettavina, sillä kuljettaja-virkailijan ohella kaksi muuta kirjastotyöntekijää voi ajaa autoa varsinaisen kuljettajan sairastuessa. Kirjastoauton lainojen osuus onkin suuri, 25,04 % kokonaislainauksesta. Heinäveden kirjasto myy Savonlinnalle kirjastoautopalveluja neljän pysäkin verran Savonrannan alueella. Savonrannan pysäkit ovat lähellä kuntarajaa ja sopivat paremmin Heinäveden kuin Savonlinnan auton aikatauluihin. Kirjastoautoyhteistyötä olisi mahdollista laajentaa, mikäli kysyntää olisi.

Kerimäellä on oma kirjastoauto, joka on käytössä vain oman kunnan sisällä. Kirjastoautotoiminta alkoi 1973, ja kirjastoauto uusittiin 1987. Kirjastoauto sai yleisökilpailun tuloksena nimen "Kulkuri". Auto alkaa olla jo käyttöikänsä loppupuolella. Uuden kirjastoauton hankkimiseen saatiin valtionavustusta, joka jäi käyttämättä. Sen jälkeen suunnitelmia uuden auton ostamiseksi ei ole tehty. Jatkossa kunnan olisi mahdollista ostaa palvelut Savonlinnalta. Kerimäen ja Punkaharjun kuljettaja-virkailijat suunnittelivat uuden auton hankintaa valmisteltaessa Punkaharjun ja Kerimäen reittien ajamista vuoroissa, joten myös Kerimäen, Punkaharjun ja Savonlinnan reittien ajaminen yhdessä voisi tulla kysymykseen. Lainojen osuus kokonaislainauksesta vuonna 2008 oli 23,91 %.

Sulkavalla ja Enonkoskella ei ole kirjastoautopalveluja. Sulkava osti aiemmin kirjastoautopalveluja, mutta päätti sittemmin satsata kirjastoautopalvelujen ostamisen sijasta omaan aineistonhankintaan. Kun kirjastopalveluja ei viedä ihmisten luo, kunnissa on kokeiltu käännteistä ratkaisua, ihmisten tuomista palvelujen äärelle. Sulkavalla koululaisia kuljetetaan kyläkouluilta kirjastolle ja liikuntahallille, missä tilaa, valikoimaa ja tekemistä on enemmän tarjolla kuin kirjastoautossa. Vielä muutama vuosi sitten Enonkoskella kokeiltiin asiointikuljetuksia, jotka toivat asukkaita syrjäisemmiltä alueilta kunnan keskustaan. Kuljetuksista on sittemmin luovuttu vähäisen kysynnän vuoksi.

## **Ostopalvelu**

Kirjastoautopalvelujen oston lisäksi ostopalvelua on hyödynnetty muilla toiminta-alueilla. Kerimäki ostaa kirjastotoimenjohtajan palvelut Punkaharjun kunnalta, mikä tarkoittaa että kirjastotoimenjohtaja työskentelee kaksi päivää viikossa Kerimäellä ja kolme Punkaharjulla. Osittain yhteinen henkilökunta on mahdollistanut seutulainojen kuljetuksen, ja hankintojen profilointia on suunniteltu kirjastojen kesken, sillä sama kirjastotoimenjohtaja on päättämässä molempien kirjastojen aineistonhankinnasta. JJR-kirjasto on ostanut kirjavinkkausta Sulkavalta.

## **Projektit ja tapahtumiin liittyvä yhteistyö**

Selvitysalueen kirjastoilla on ollut jonkin verran **yhteisiä projekteja**. JJR-kirjasto ja Sulkavan kirjasto ovat järjestäneet yhdessä kirjavinkkausta ja kirjailijavierailuja. JoRaJuPuSu-kunnat (Joroinen, Rantasalmi, Juva, Puumala ja Sulkava) aloittivat yhteisen lukudiplomityön 2003, kun

valmisteltiin ala-koululaisten Lukukettu-lukudiplomi. Vuonna 2004 saatiin rahoitusta Itä-Suomen lääninhallitukselta yläkoululaisten Rajulukupusu-diplomin laatimiseen ja Opetusministeriöltä Internet-sivuston laatimiseen. Työhön osallistuivat jokaisen kunnan kirjastojen ja yläasteiden edustajat. (Rajulukupusu.)

Itä-Suomen lääninhallituksen rahoittamaan kirjastoautoselvitykseen (Asikainen 2007) osallistuivat Kerimäki, Savonlinna, Punkaharju, Enonkoski ja Savonranta. Savonlinna on järjestänyt kirjailijavierailuja ja näyttelyjä yhteistyössä muiden kirjastojen kanssa. Tapahtumiin ja muihin yhteisiin asioihin liittyvää tiedottamista ja markkinointia on pyritty keskittämään.

Heinäveden kirjastolla on ollut yhteistyössä Leppävirran kirjaston kanssa lukutaitohanke, johon kuuluu kirjavinkkausta ja kirjailijavierailuja. Tänä vuonna Opetusministeriö on myöntänyt Heinäveden kirjastolle 8 000 euron avustuksen kirjaston mediakasvatukseen ja verkkopalvelujen kehittämiseen. Projektissa laaditaan kirjastonkäytön opetussivut.

### **Koulutusyhteistyö**

Yhteisiä koulutuksia on ollut jonkin verran. Savonlinnan kaupunginkirjasto on tarjonnut Origo-koulutuksen Savonrannalle ja Enonkoskelle, ja Punkaharju on antanut Kerimäelle käytännön Origo-koulutusta virkailijavaihtona.

Savonlinnan, Punkaharjun, Kerimäen, Savonrannan ja Enonkosken kuntien kirjastohenkilöstön täydennyskoulutukseen saatiin lääninhallitukselta 4 000 euroa käytettäväksi vuosina 2007–2008. Avustuksella maksettiin koulutuspäivien matkakuluja ja päivärahoja (esimerkiksi asiakaspalvelukoulutus Mikkelissä). Lisäksi marraskuussa 2008 Savonlinnassa järjestettiin kaksi samansisältöistä asiakaspalvelukoulutusta, joista jompaankumpaan edellä mainittujen kirjastojen koko henkilökunnalla oli mahdollisuus osallistua. Avustus hyödytti kirjastojen henkilökuntaa merkittävästi, sillä näin koulutuksiin pääsi osallistumaan huomattavasti useampi henkilökunnan jäsen kuin tavallisesti.

## **2.4 Kirjastot tilastojen ja suositusten valossa**

Opetusministeriö kokoaa vuosittain yleisten kirjastojen tilastoja, joista on poimittu tärkeimpiä tunnuslukuja. Kattavammat tilastot ovat osoitteessa <http://tilastot.kirjastot.fi/>, jossa kunkin kirjaston tilastoja on mahdollista vertailla valtakunnallisiin, maakunnallisiin ja läänien keskiarvoihin. Tunnuslukuja verrataan suosituksiin, joita Opetusministeriö on laatinut yleisille kirjastoille laadukkaiden kirjasto- ja tietopalvelujen järjestämiseksi. Suositukset eivät ole määräyksiä, vaan keskiarvoja. Suhteutettaessa kunnan lukuja suosituksiin on otettava huomioon myös taajama-, ikä-, elinkeino- ja koulutus rakenne, työllisyystilanne, talous, muut harrastusmahdollisuudet, kuten liikuntapalvelut. (Koivunen ym. 2001: 132–133.)

Liitteen taulukossa 4 on esitelty joitakin kirjastojen tunnuslukuja vuodelta 2008 sekä samojen lukujen valtakunnalliset keskiarvot. Taulukossa 5 on tunnuslukujen neljän vuoden keskiarvo. Kokonaislainausta, toimintakuluja, kirjastoaineistokuluja ja asiakkaiden fyysisiä käyntejä on vertailtu suhteutettuna asukasluukuun. Tilastopalvelussa (OPM) Savonlinnan ja Savonrannan tilastot ovat erikseen, mutta Savonlinnan ja Savonrannan kuntien yhdistymisen vuoksi kunnille on laskettu yhteinen tunnusluku taulukkoon. Samoin Joroinen, Juva ja Rantasalmi ovat palvelussa erillisinä kuntina vuoteen 2007 asti, mutta olen laskenut aiemmilta vuosilta nykyiselle JJR-kirjastolle yhteiset luvut ja niiden keskiarvot vertailun mahdollistamiseksi.

## Valtionosuudet

Kirjastojen toiminta rahoitetaan verovaroin. Kirjastojen valtionosuus määritellään laissa 635/1998 ja asetuksessa 806/1998 opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta. Rahoituksen laskentaperusteena on kunnan yleisessä kirjastossa ja kulttuuritoiminnassa kunnan asukasmäärä ja asukasta kohden määrätty keskihinta. Vuonna 2008 kunnan kirjaston yksikköhinta oli 51,25 € ja keskimääräinen yksikköhinta 52,06 € asukasta kohti. Harvaan asutuissa kunnissa yksikköhintoja porrastetaan, jolloin 10% korotuksen saavan kunnan yksikköhinta on 56,37 € (kunnat, joissa asukastiheys yli kaksi, enintään viisi). Vuonna 2008 selvitysalueen kunnista korotuksen saivat Heinävesi ja Savonranta. 20 % korotuksen saavan kunnan yksikköhinta on 61,50 € (saaristokunnat ja kunnat, joissa asukastiheys enintään 2). Tähän ryhmään kuuluvat selvitysalueen kirjastoista Enonkoski ja Sulkava. (Opetusministeriö 2009.)

Vuosina 2008–2011 kunnan osuus opetustoimen ja kirjaston käyttökustannuksista on 58,11 %. Seuraavassa kuviossa 2 on havainnollistettu laskennallisten valtion ja kunnan osuuksien muodostumista. Esimerkkikuntana toimii 5 862 asukkaan Kerimäki, jonka yksikköhintaa ei ole porrastettu.

KUVIO 2 : Laskennalliset valtion ja kunnan osuudet (Opetusministeriö)

Valtionosuuden yksikköhinta x asukasluku = <b>laskennallinen kunnan ja valtion osuus yhteensä</b>	51,25 e/ asukas x 5 862 asukasta = <b>300 428 e</b>
<b>Laskennallinen kunnan osuus</b> on 58,11 %. Se lasketaan keskimääräisestä yksikköhinnasta.	0,5811 x 52,06 e/ asukas = 30,25 e/ asukas 30,25 e/ asukas x 5 862 asukasta = <b>177 325,5 e</b>
<b>Laskennalliseksi valtion osuudeksi jää</b>	300 428 e - 177 325,5 e = <b>123 102,5 e</b>

Aiemmin valtionosuus maksettiin käytettäväksi kirjastotoimeen, mutta nykyään kunta saa itse päättää, kuinka paljon se käyttää kirjastopalvelujen järjestämiseen. Se, kuinka paljon kunnat todellisuudessa panostavat kirjastopalveluihinsa vaikuttaa puolestaan tulevan laskennallisen valtionosuuden suuruuteen, sillä kirjastojen yksikköhinnat lasketaan joka neljäs vuosi todellisten kokonaiskustannusten perusteella. Ongelmana on, että kirjastot ovat nykyisessä kuntataloudessa heikosti resursoituja, mikä puolestaan heikentää valtionosuutta tulevaisuudessa. Valtionosuuden pohja on keskimääräisissä kustannuksissa, jolloin hyvin ja huonosti kirjastopalveluja resursoivat kunnat saavat laskennallisesti saman yksikköhinnan. Mikäli kunnat panostaisivat kirjastopalveluihinsa paremmin, myös valtionosuus kasvaisi. (Opetusministeriö.)

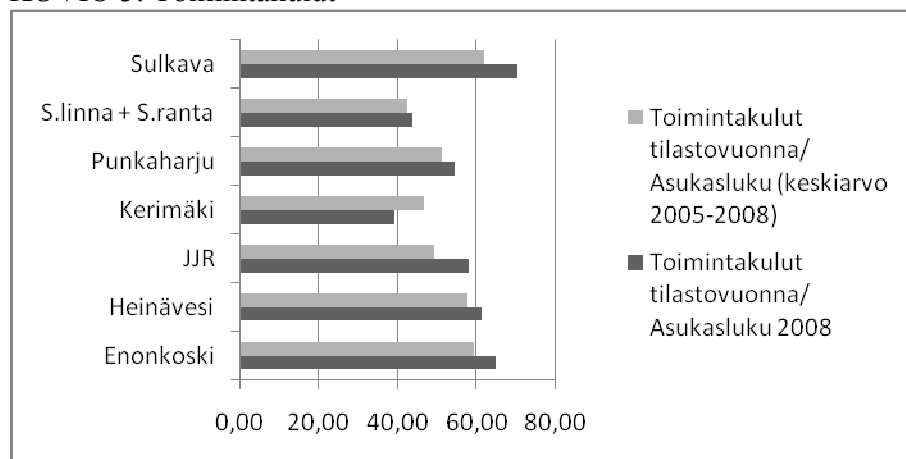
## Toimintakulut ja taloudellisuus

TAULUKKO 1: Kirjastojen laskennalliset yksikköhinnat, toimintakulut ja niiden erotus

Kunta	Toiminta- kulut/ asukas 2008 (euroa)	Kirjaston yksikköhinta/ asukas 2008 (euroa)	Erotus (euroa)
Savonranta	66,89	56,37	10,52
Sulkava	70,41	61,50	8,91
JJR-kunnat (Joroinen, Juva, Rantasalmi)	58,05	51,25	6,80
Heinävesi	61,48	56,37	5,11
Punkaharju	54,41	51,25	3,16
Enonkoski	64,84	61,50	3,34
Savonlinna	42,92	51,25	-8,33
Kerimäki	39,34	51,25	-11,91

Selvitysalueen kunnat satsaavat kirjastopalveluihinsa hyvin eritasoisesti. Yllä olevassa taulukossa 1 on rinnakkain kirjastoille vuonna 2008 vahvistetut yksikköhinnat sekä talousarviopäätösten mukaiset toimintakulut asukasta kohti. Toimintakuluihin on laskettu henkilöstökulut, palvelujen ostot, aineet, tarvikkeet ja tavarat, vuokratulot sekä muut kulut. Suurimmassa osassa toimintakulut ovat kirjastoille laskettua yksikköhintaa suurempia. Kerimäellä ja Savonlinnassa yksikköhinta alittuu selkeästi, mikä tarkoittaa, että kunnan rahoitusosuus on jäänyt kyseisenä vuonna laskennallista osuutta pienemmäksi.

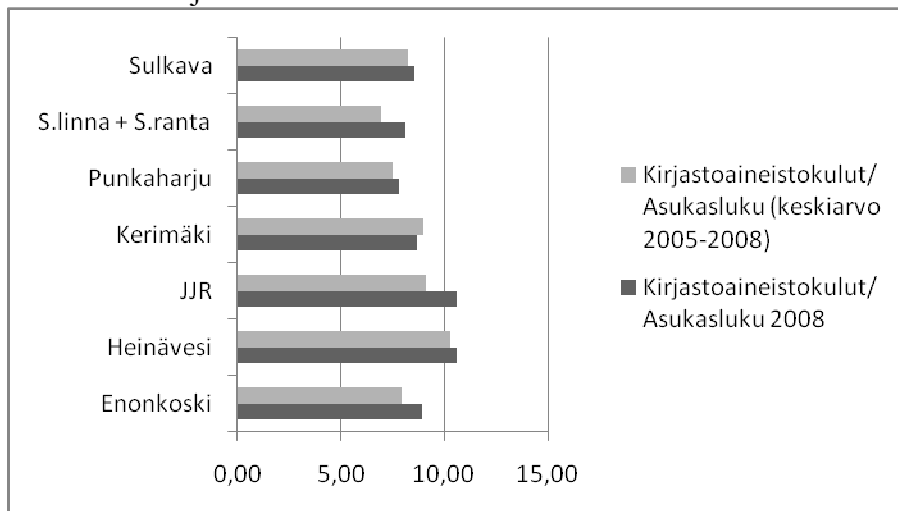
KUVIO 3: Toimintakulut



Kaiken kaikkiaan asukasta kohti lasketut toimintakulut olivat vuonna 2008 neljän vuoden keskiarvoa suurempia kaikissa muissa kirjastossa paitsi Kerimäellä, vaihdellen 39,34:stä 70,41 euroon vuonna 2008. Kärkikolmikossa ovat sekä vuoden 2008 osalta että neljän vuoden keskiarvoissa Sulkava, Enonkoski ja Heinävesi, jotka kaikki saavat korotettua valtionosuutta. Neljänneksi suurimmat toimintakulut olivat JJR-kirjastoissa, jossa toimintakulut ovat kasvaneet neljän vuoden aikana. Toimintamenojen kasvu johtuu pääosin tuotteistamisesta, jossa kaikki tuotteen tuotteistamisesta syntyvät kustannukset sisällytetään tuotteen hintaan. Pienimmät toimintakulut ovat olleet Kerimäellä ja Savonlinnalla.



KUVIO 4: Kirjastoaineistokulut

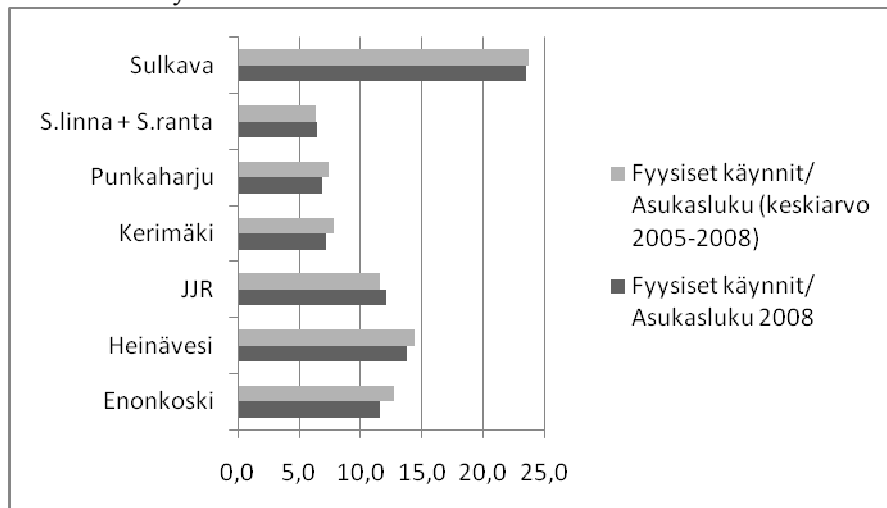


Kirjastoaineistokulut ovat osa toimintakuluja. Asukasta kohti laskettujen kirjastoaineistokulujen keskiarvot vuosina 2005–2008 olivat Enonkoskella 7,95 e, Heinävedellä 10,30 e, JJR-kirjastossa 9,09 e, Kerimäellä 9,01 e, Punkaharjulla 7,49 e, Savonlinnalla 6,96 e ja Sulkavalla 8,26 e. Vuonna 2008 ne olivat kaikissa seudun kunnissa yli valtakunnallisen keskiarvon 7,49 e. (Ks. liitteen taulukot 1 ja 2.) Kirjastoaineistokulujen korottamiseen on kannustanut Kulttuurirahaston Kirjatalkoot-hanke, jossa jaetaan tukea kunnille, jotka lisäävät kirjahankintojaan vuosina 2008–2010.

Toimintakulut eivät kuitenkaan kerro, mitä rahalla saadaan. Tilastojen **taloudellisuusluku** kertoo henkilöstö- ja kirjastoaineistokulujen suhteen fyysisiin käynteihin ja kokonaislainaukseen. Mitä pienempi luku on, sitä enemmän saadaan aikaan suhteessa kuluihin. Näin kirjastojen taloudellisuusjärjestys vuonna 2008 oli Sulkava (1,02), Heinävesi (1,19), Savonlinna (1,26), JJR (1,28), Kerimäki (1,56), Savonranta (2,12), Punkaharju (2,35) ja Enonkoski (2,52). Mahdollisimman pieni luku ei ole kuitenkaan tavoite, vaan pieni luku voi tarkoittaa, että isot käynti- ja lainausmäärät hoidetaan liian pienellä henkilöstöllä, mikä aiheuttaa henkilöstön uupumista ja vie aikaa esimerkiksi toiminnan kehittämistyöltä.

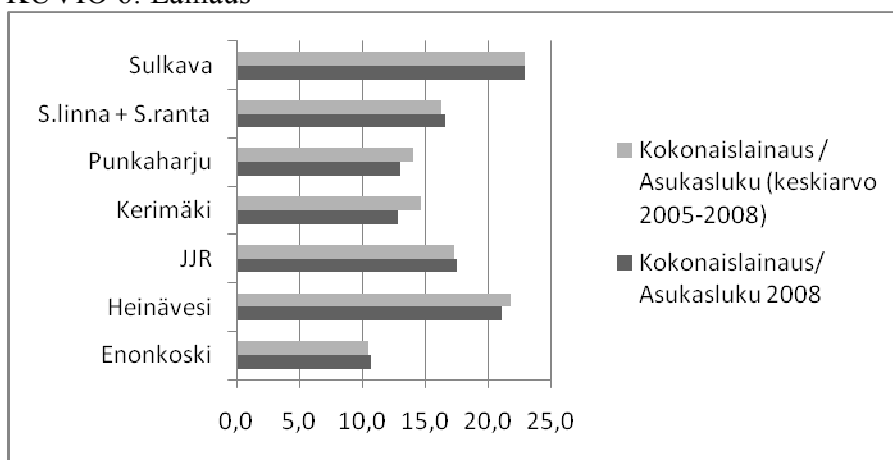
## Lainaus ja käynnit

KUVIO 5: Käynnit



Palvelujen käyttöön opetusministeriö antaa suosituksen, että **fyysisiä kirjastokäyntejä tulisi vähintään 10 asiakasta kohti** (Koivunen ym. 2001: 134). Tilaston kärjessä on Sulkava, jonka 23,5 käyntiä vuonna 2008/ asukas on yli kaksinkertainen saman vuoden valtakunnalliseen ja maakunnalliseen keskiarvoon verrattuna. Sulkavan menestystä selittävät toimiva kirjastotalo ja pitkät aukioloajat. Kirjastossa käydään myös Internetin takia. Niin vuoden 2008 tilastoissa kuin vuosien 2005–2008 keskiarvoissa suosituksen tasolle yltyvät Sulkavan lisäksi Enonkoski, Heinävesi ja JJR. Sen sijaan Kerimäki (7,2 käyntiä vuonna 2008), Punkaharju (6,9 käyntiä) ja Savonlinna (6,4 käyntiä sis. Savonrannan luvun) jäävät alle suosituksen myös laskettaessa neljän vuoden keskiarvo. Savonlinnassa käyntien määrää rajoittaa pääkirjaston hankala sijainti mäen päällä. Samoin Punkaharjun kirjasto on hiukan syrjässä ihmisten asiointireiteiltä.

KUVIO 6: Laina

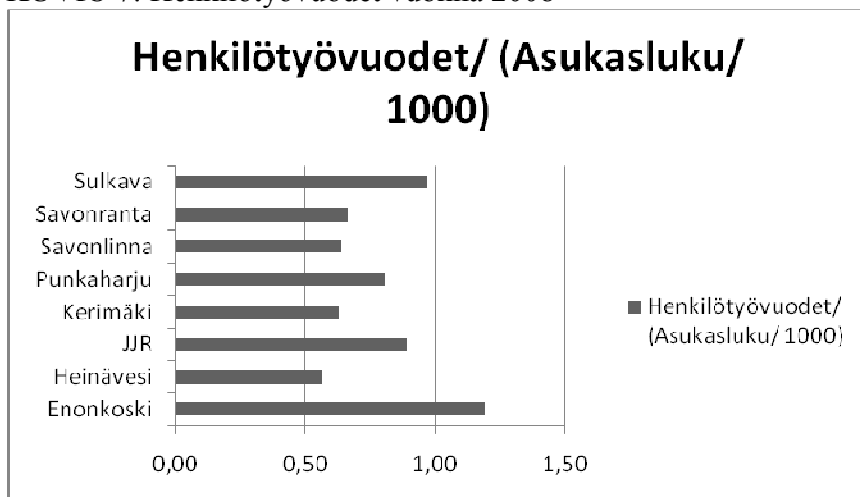


**Lainojen suhteen Opetusministeriön suositus on 18 asukasta kohti** (Koivunen ym. 2001: 134). Sulkava (22,9 lainaa/ asiakas vuonna 2008) ja Heinävesi (21,1 lainaa) ylittävät suosituksen selkeästi, ja JJR-kirjastokin (17,5 lainaa) pääsee melko lähelle. Kaikilla kolmella on pitkät aukioloajat ja keskimääräistä isommat toimintakulut. JJR-kirjaston toimipisteiden välillä on toimivat kuljetukset. Heinävedellä kirjastoauto tuo neljänneksen lainoista ja JJR-kirjastossa noin viidenneksen. Savonlinnassa luku oli 16,6 lainaa/ asukas. Kokonaislainauksen häntäpäässä ovat sekä vuonna 2008 että neljän vuoden keskiarvossa Enonkoski (10,6 lainaa vuonna 2008), Kerimäki (12,8 lainaa) ja Punkaharju (13,0 lainaa). Enonkoskella ei ole käytössä ollenkaan kirjastoautoa, mikä osaltaan vähentää lainausta. Kirjastossa kuitenkin käydään tiuhaan.

## Henkilöstö

Opetusministeriön laatiman suosituksen mukaan **kirjaston palkkaamia henkilötyövuosia tulisi olla yksi tuhatta asukasta kohti**. Riittävä henkilökunta on olennainen edellytys sille, että tietoyhteiskunnan kansalaiset saavat tarvitsemansa kirjasto- ja tietopalvelut. (Koivunen ym. 2001: 134.) Tämä vaatimus toteutuu täysin ainoastaan Enonkoskella, jossa tuhatta asukasta kohti on 1,19 henkilötyövuotta. Myös Sulkava pääsee hyvin lähelle yhtä luvulla 0,97. Palvelutason asteikolla 0,86–0,99 henkilötyövuotta tuhatta asukasta kohti on vielä hyvä taso, ja sille yltyä Sulkavan lisäksi JJR-kirjasto (0,89 htv). Tyydyttävälle palvelutasolle 0,71–0,85 htv/ 1000 asukasta pääsee Punkaharjun kirjasto. Muilla kirjastoilla, eli Heinävedellä, Kerimäellä ja Savonlinnalla luku on alle 0,70 eli heikko. (Tiippa 2009: 7.)

KUVIO 7: Henkilötyövuodet vuonna 2008



Vuoden 1998 kirjastoasetuksessa täsmennettyjen kelpoisuusvaatimusten mukaan vähintään kahdella kolmasosalla henkilöstöä tulee olla korkeakoulututkinto, opistotutkinto tai ammatillinen perustutkinto, johon sisältyy tai jonka lisäksi on suoritettu vähintään 20 opintoviikon laajuiset kirjasto- ja informaatioalan aine- tai ammatilliset opinnot. Kunnan kirjasto- ja tietopalveluista vastaavan henkilön kohdalla kelpoisuusvaatimukseen kuuluvat ylempi korkeakoulututkinto, johon kuuluu tai jonka lisäksi on suoritettu vähintään 35 opintoviikon laajuiset kirjasto- ja informaatioalan aine- tai ammatilliset opinnot. (Kirjastoasetus.) Kelpoisuusvaatimukset täyttävän henkilökunnan saaminen on ollut vaikeaa varsinkin pienille kunnille, mikä aiheuttaa epätasa-arvoa eri kuntien asukkaiden kesken palvelun tasossa, sillä ammattitaitoinen henkilökunta on yksi kirjaston menestyksen avaintekijä.

Vaatus kahden kolmasosan kirjastoammattillisesta henkilökunnasta täyttyi vuonna 2008 kaikissa muissa alueen kunnista paitsi Enonkoskella, jossa kirjastoammattillisten henkilötyövuosien osuus on 50 %. Muissa kirjastoissa luku vaihtelee 79 %:sta 100 %:iin. Kirjastoammattillisten henkilötyövuosien osuus ei kuitenkaan anna täyttä kuvaa palvelun tasosta, jos asiakkaita joudutaan palvelemaan selkeästi suosituksia huomattavasti pienemmällä henkilökunnalla, jolloin rutiinityöt vievät aikaa asiakaspalvelulta ja kehittämistyöltä.

Lähitulevaisuudessa on odotettavissa monia eläköitymisiä, ja ammattitaitoisen kirjastohenkilökunnan palkkaaminen varsinkin pienten kuntien kirjastoihin on vaikeaa. Pienet kirjastot hoidetaan pääasiassa kirjastovirkailijoiden voimin, jolloin kirjastotoimenjohtaja on ainoa korkeakoulututkinnon suorittanut. Kirjastonhoitajia työskentelee ainoastaan Savonlinnan kaupunginkirjastossa ja JJR-kirjastossa. Huoli korkeakoulutettujen kirjastoammattilaisten vähenemisestä on vauhdittanut muutoksia kirjastoasetuksen kelpoisuusvaatimuksiin. Vuoden 2010 alussa voimaan tulleen asetuksen mukaan kirjasto- ja informaatioalan koulutuksen saanutta henkilöstöä tulee olla 70 prosenttia ja vähintään 45 %:lla kirjastolaitoksen henkilöstöä tulee olla korkeakoulututkinto. Lisäksi yksittäistä toimipistettä johtavalta henkilöltä vaaditaan sama kelpoisuus kuin kunnan kirjastolaitosta johtavalta henkilöltä. (Valtioneuvosto 2009.) Erityisesti pienillä paikkakunnilla voi olla vaikeuksia täyttää mainitut osuudet, joten uusi asetus kannattaa ottaa huomioon henkilöstöpolitiikassa hyvissä ajoin ennen siirtymäajan päättymistä.

**Henkilöstön täydennyskoulutuksen tavoite on vähintään 6 koulutuspäivää/ henkilötyövuosi.** Suositus nopeasti muuttuvilla aloilla olisi 12/ henkilötyövuosi. (Koivunen ym. 2001: 134.) Vuonna 2008 yksikään selvitysalueen kirjastoista ei päässyt tavoitteen 6 päivää/ henkilötyövuosi tasolle. Lähimmäksi päästiin Punkaharjulla (5 pv/ htv) ja JJR-kirjastossa (4,9 pv/ htv). Vähiten

täydennyskoulutusta saatiin Sulkavalla, jossa täydennyskoulutuksen määrä oli 0,3 pv/ htv. Huomionarvoista on, että kyseisenä vuonna koulutusta oli harvinaisen paljon tarjolla (ks. s. 12). Kirjastojen koko vaikuttaa koulutusmahdollisuuksiin, sillä pienellä henkilökunnalla on vaikeampaa järjestellä työvuoroja koulutuksen ajaksi.

### Internet-yhteydet kirjastoissa ja käytössä olevat tietokannat

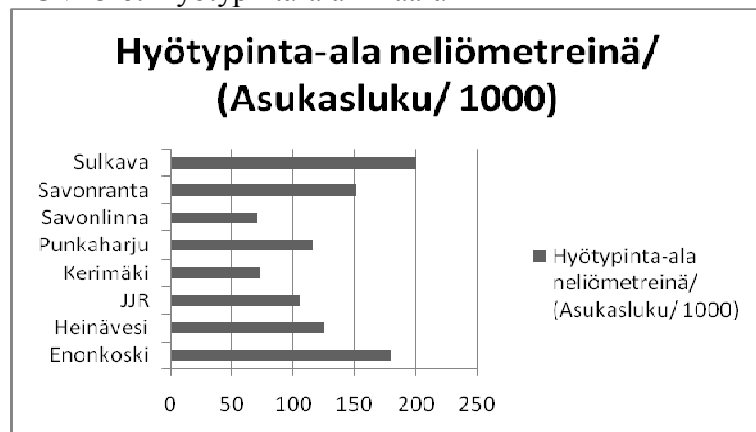
**Suosituksen mukaan Internet-yhteyksillä varustettuja mikrotietokoneita tulisi olla yksi tuhatta asukasta kohti.** Liitteen taulukossa 8 on esitelty asiakkaiden käytössä olevien Internet-pisteiden määrät eri kirjastoissa. Suurimmassa osassa kirjastoja tilanne on hyvä, ja erityisesti Sulkavalla ja JJR-kirjastossa on panostettu Internet-pisteiden määrään vähimmäisvaatimuksia selkeästi enemmän. Sitä vastoin Savonlinnassa Internet-yhteyksillä varustettuja tietokoneita tulisi selvästi lisätä. Tällä hetkellä toimipisteiden Internet-pisteiden yhteenlaskettu määrä on 10, kun asukasluvun perusteella määrän tulisi olla 28. Myös Kerimäen kirjastossa jäädyään suosituksesta jälkeen. JJR-kirjastossa, Savonlinnan pääkirjastossa sekä Heinäveden ja Sulkavan kirjastoissa on mahdollista käyttää langatonta verkkoa.

Selvitysalueen kirjastoilla on vaihtelevasti ostettuja lisenssejä tietokantoihin (ks. liitteen kuvio 2). Enonkosken kirjastolla ei ole maksettuja lisenssejä tietokantoihin. Laajin maksullisten tietokantojen valikoima on Savonlinnan kaupungin kirjastolla. Se käsittää yliopistokirjastojen yhteisluettelon Lindan, Arto- ja Aleksi-artikkeliviitetietokannat, Facta WSOY -verkkotietosanakirjan, Kansallisbiografian sekä Early English Books Online - ja Eighteenth Century Online Collection - tietokannat. Maksulliset tietokannat ovat käytössä vain kirjaston koneilta. Kyselyhetkellä yleisimmät maksulliset tietokannat olivat Linda, Arto ja Aleksi, jotka olivat käytössä lähes kaikissa kirjastoissa. Sen jälkeen tilanne on muuttunut, sillä vuoden 2010 alussa Linda ja Arto ovat tulleet ilmaiseen käyttöön.

### Hyötypinta-ala

Kirjasto toimii tärkeänä ei-kaupallisena tilana, joka houkuttelee ihmisiä monista eri syistä, kuten lukemisharrastus, opiskelu, työ, tiedonhaku, Internetin käyttömahdollisuus tai ihmisten tapaaminen. Hyötypinta-alaa tulisi Opetusministeriön suosituksen mukaan olla 100 neliometriä tuhatta asukasta kohti. Suositus täyttyi vuonna 2008 kaikilla muilla paikkakunnilla, paitsi Kerimäellä (74 m<sup>2</sup>/ 1000 asukasta ja Savonlinnassa 70 m<sup>2</sup>/ 1000 asukasta). Savonlinnassa tilanne korjautuu muutaman vuoden kuluttua uuden kirjastotalon myötä. Eniten hyötypinta-alaa asukasta kohti on Sulkavan (201 m<sup>2</sup>/ 1000 asukasta) ja Enonkosken (179 m<sup>2</sup>/ 1000 asukasta) kirjastoilla.

KUVIO 8: Hyötypinta-alan määrä



### 3 SEUTUKIRJASTOT MUUALLA SUOMESSA

Useimmissa selvityksissä (esim. Joensuu, Kouvola, Sompion kirjasto) seutukirjasto suunnitellaan perustettavaksi niin sanotun isäntäkuntamallin mukaan. **Isäntäkuntamallissa** yksi kunta hoitaa kirjastopalveluja muiden puolesta. Kirjastojen laskennallinen valtionosuus maksetaan kuitenkin edelleen kunnille. Yksityiskohdiltaan paikalliset mallit eroavat, mutta yhteistä on, että kirjastojen henkilöstö siirtyy isäntäkunnan palvelukseen, samoin kuin irtaimisto siirtyy seutukirjastolle. Kiinteä omaisuus sen sijaan jää sopimuskunnille. (Kunnat.net 2006a.) Myös **tilaaja–tuottaja-malli** mainitaan usein. Siinä erotetaan vastuu palvelujen järjestämisestä niiden tuottamisesta. Kunnan on mahdollista tilata tarvitsemansa kirjastopalvelut muualta. Malliin kuuluu, että kirjastopalvelut tuoteistetaan niin, että sekä tilaaja ja tuottaja ymmärtävät, mitä tuote pitää sisällään ja kuinka sen hinta määräytyy.

Malleihin sisältyvät tietyt pääajatukset, mutta tarkemmat käytännöt on sovittu paikallistasolla, joten toteutuksessa on suurta kirjoa. Mallit eivät ole selvärajaisia, sillä isäntäkuntamallissa voidaan hyödyntää tilaaja–tuottaja-tapaa. Muita malleja, kuten kirjastokuntayhtymä, saatetaan sivuta muutamin lausein, mutta pidempää vertailua mallien välillä ei tehdä. Luvuissa 3.1 ja 3.4 esitellään kaksi ensin mainittua seutukirjastomallia, joista on esitelty myös eläviä esimerkkejä. Tämän osion tiedot on koottu kirjastojen teettämistä seutukirjastonselvityksistä ja Internet-sivuilta. Lisäksi kirjastoilta kerättiin tietoja sähköpostitse lähetetyn kyselyn avulla (Liite 3). Kyselyssä tiedusteltiin hyviä ja huonoja kokemuksia erityyppisistä toimintamalleista, erityisesti organisaation, rahoituksen ja logistiikan osalta. Luvussa 3.6 käsitellään erilaisia kustannustenjakoperusteita ja luvussa 3.7 logistiikkaa.

#### 3.1 Isäntäkuntamalli

Pääperiaatteissaan isäntäkuntamallilla tarkoitetaan sopimuksenvaraista yhteistyötä, jonka kautta voidaan esimerkiksi

- a) perustaa yhteinen virka ja jakaa siitä koituvat kustannukset,
- b) hoitaa viranomaistehtäviä ostopalveluina tai
- c) asettaa yhteinen toimielin hoitamaan yhteistoimintaa.

Kuntien **yhteisessä virassa** toimiva viranhaltija hoitaa virkaa kahdessa tai useammassa kunnassa. Työnantajan velvollisuuksista voi vastata vain yksi kunnista, jolloin sopijakunnat osallistuvat kustannuksiin sopimuksen mukaan, tai viranhaltijalla voi olla useampi erillinen osa-aikainen virkasuhde. **Ostopalvelusopimuksia** tehtäessä ei tarvitse perustaa yhteistä virkaa, mutta viranhaltija tai työntekijä on muidenkin kuntien käytettävissä. **Yhteinen toimielin** (tavallisimmin lautakunta) voidaan perustaa, kun yksi kunta ottaa palvelutehtävän hoitoonsa useamman kunnan puolesta. Tällöin muut kunnat valitsevat osan edustajista tehtävistä vastaavaan yhteiseen toimielimeen. Yhteisen toimielimen hallinnonalaan kuuluvat virat ovat yhden sopimuskunnan virkoja ja laitos yhden sopimuskunnan laitos. (Kunnat.net – Isäntäkuntamalli.) Yhteisestä toimielimestä säädetään Kuntalain 77 §:ssä. Ongelmana sopimukseen pohjautuvassa yhteistoiminnassa on ollut sopimuskuntien melko rajattu vaikutusmahdollisuus. Etukäteen on hyvä sopia erityisen tarkasti kustannusten jakamisesta. (Ohje kuntien yhteistoiminnasta 2006: 4–5.)

Ellei yhteistä toimielintä ole, kuntien yhteistyötä kutsutaan sopimusyhteistyöksi. Sopimusyhteistyössä on tärkeää vahvistaa tilaaja–tuottaja-osaamista eli esim. tuotteistamiseen liittyvää osaamista. Kustannusten määrittäminen ja maksuusuuksista päättäminen on

sopimuksenvaraista. Kunnat voivat sopia kustannusten jakamisesta asukasluvun tai esim. asukasluvun ja käyttöaktiivisuuden yhdistelmän mukaisesti. (Kunnat.net 2008a.)

Isäntäkuntamallissa, jossa yhteisistä asioista huolehtii yhteinen toimintaelin, sopimuksen tulee sisältää seuraavat asiat (Ohje kuntien yhteistoiminnasta 2006: 5–7.):

- Sopimuksen osapuolet eli ne kunnat, jotka perustavat yhteisen toimielimen
- Yhteinen toimielin: sen tehtävät ja minkä kunnan organisaatiossa se toimii
- Hallinto ja päätöksenteko, isännän valtuuston hyväksymien johtosääntömääräysten sekä hallintosäännön noudattaminen
- Isäntäkunnan ylemmän toimielimen otto-oikeus voidaan sulkea pois
- Henkilöstön siirtäminen isäntäkunnan palvelukseen
- Talous
  - o Taloudenhoito isäntäkunnan vastuulla
  - o Sopimuskuntien osallistuminen talousarvion suunnitteluun
  - o Kustannusten jaon perusteet
  - o Yhteisen hallinnon kulujen jakaminen ja kirjanpidon järjestäminen kuntakohtaisten kustannusten seuraamiseksi
  - o Sisäisten kustannusten kohdentamisperusteet ja suunnitelman mukaisten poistojen perusteet
  - o Isäntäkunnan raportointivelvollisuus taloudesta ja toiminnasta
  - o Sopimuskuntien mahdollisuus tutustua yhteistoiminta-asioiden kirjanpitoon ja hallintoon
  - o kuntien maksuosuuksien suorittaminen ja mahdollinen viivästyskorkeo
- Asiakkailta perittävien maksujen määräytymisperusteet ja se, miten maksuista päätetään
- Irtaimen omaisuuden käyttö ja luovuttaminen isäntäkunnalle sekä kaluston ja varusteiden käsittely isäntäkunnan kirjanpidossa
- Kiinteistöjen säilyminen sopijakuntien omistuksessa
- Tietoturva- ja tietojärjestelmien ylläpitäminen
- Yhteistoimintatehtäviin liittyvien sopimusten siirtäminen isäntäkunnalle tai niiden irtisanominen
- Miten yhteistoimintaa kehitetään
- Yhteistoimintasopimuksen muuttaminen sopijakuntien valtuustojen päätöksillä tai muulla tavoin
- Yhteistoimintatehtävien hoitamisessa koituvien vahinkojen kustannusten jakaminen
- Erimielisyyksien ratkaiseminen ensisijaisesti kuntien välisillä neuvotteluilla, tai jos sopimukseen ei päästä, hallintoriita-asiana hallinto-oikeudessa
- Sopimuksen voimassaoloaika (toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen), toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen irtisanomisaika sekä omaisuuden ja velkojen jakamisperusteet sopimuksen päättyessä

Satakunnan selvityksessä todetaan, että isäntäkunnaksi valitaan käytännössä isoin toimija, jolla on parhaat resurssit isäntänä toimimiseen. Selvityksessä kiinnitetään huomiota siihen, että vaikka isäntäkunta vastaakin hallinnosta, sopimuksessa tulee määritellä, kuinka sopimuskunnat osallistuvat siihen. Suositeltavaa on, että isäntäkunnan kirjastotoimenjohtaja laatii talousarvion ja toimintasuunnitelman yhdessä sopimuskuntien kirjastonjohtajien kanssa. Isäntäkunnan hallinto vastaa budjetista, mutta myös muiden kuntien vastaavia lautakuntia kiinnostaa oman kirjaston osuus, joten budjetti kannattaa esitellä lautakuntien kokouksissa. Kustannukset jaetaan kuntien asukasluvun mukaisessa suhteessa, sillä kirjaston moninainen toiminta ei tule esiin suoriteperusteisen laskentatavan kautta. Mallin etuna on, että kun sopimus tehdään toistaiseksi

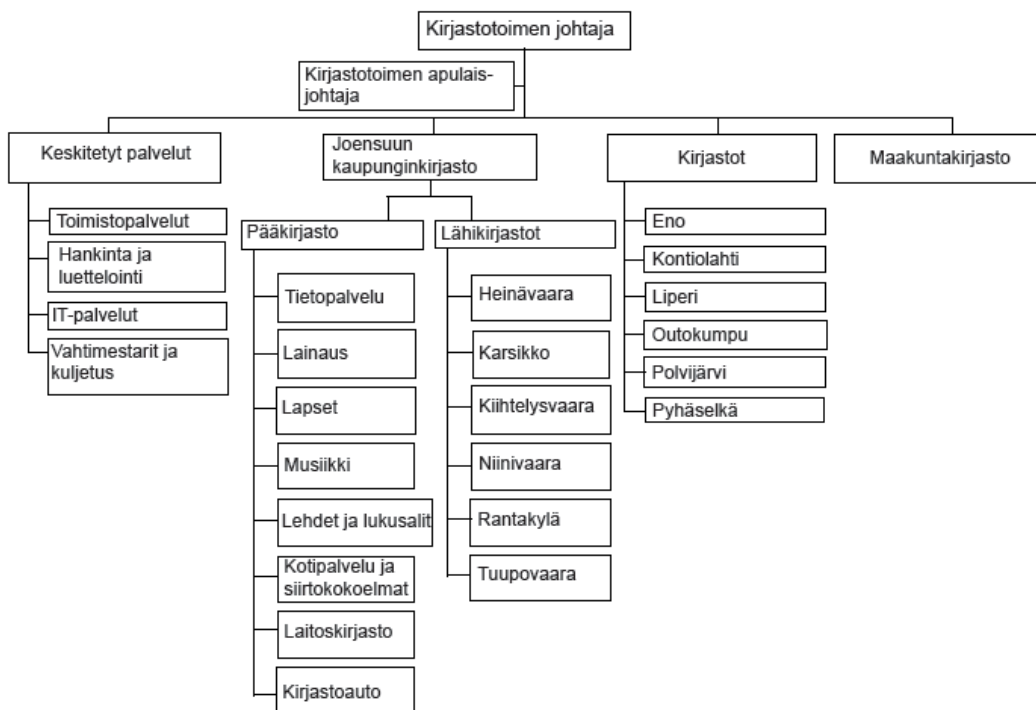
voimassa olevaksi, on toiminnan kehittäminenkin pitkäjänteisempää. Kunnat voivat liittyä seutukirjastoon omaan tahtiin. (Lepoluoto 2007: 42–43.)

### 3.2 Joensuun seutukirjasto

Joensuun seutukirjasto aloitti vuonna 2007 ollen ensimmäinen kerralla perustettu seutukirjasto. Mukaan lähtivät kaikki seudun kunnat, joiden toimialueella oli 18 toimipistettä, neljä kirjastoautoa ja työntekijöitä yhteensä 91. Seutukirjaston ylläpitäjänä ja hallinnoijana toimii Joensuun kaupunki, jonka hallintosääntö määrää kirjaston hallinnosta. Muut mukana olevat kunnat ovat Liperi, Kontiolahti, Outokumpu ja Polvijärvi. Kirjastoasiat käsitellään kulttuuri- ja nuorisolautakunnan alaisuudessa. Seutukirjaston toiminnalliset nettokustannukset jaetaan sopimuskuntien kesken asukasluvun mukaisessa suhteessa. Seutukirjaston johtaja laatii talous- ja toimintasuunnitelman yhteistyössä sopimuskuntien kirjastojen johtajien kanssa. Joensuu päättää talouden raamit, joiden mukaan määritellään maksuosuudet. Asiakkailta perittävät maksut tuovat 10 % tuloista. Laskennallinen säästö toiminnan käynnistysvaiheessa oli 150 000 euroa. Lisäkustannuksia on koitunut mm. kokousmatkoista. (Kunnat.net 2006a, Pilppula 2009.)

Kirjastojen välille on järjestetty säännölliset kuljetukset. Kuljetusyritys kiertää kaikki toimipisteet kaksi kertaa viikossa. Seutukirjaston myötä sisäisen täydennyskoulutuksen määrä on kasvanut. Uusia toimia ei ole perustettu, mutta eläkkeelle jääneiden tilalle on palkattu henkilökuntaa uusilla toimenkuvilla (esim. pedagoginen informaattikko, lastenkirjastotyöhön erikoistuneita virkailijoita). Erikoisalueille on perustettu työryhmiä (lainauspalvelut, luettelointi, koulu ja kirjasto, pääkäyttäjät ja kausijulkaisut). Seutukirjaston sisällä on tehty sijaisuuksia. (Pilppula 2009.)

KUVIO 9: Joensuun seutukirjaston organisaatio (Pilppula 2008: 20)



Seutukirjaston perustaminen ”kerralla” ei ollut itsestäänselvyys, vaan sitä edelsi seutukirjastokeselvitys jossa otettiin huomioon myös muunlaiset yhteistyömahdollisuudet. Tällaisia olivat kolmikuntahallinnointi, eli seudun jakaminen useampaan hallinnolliseen alueeseen, ja

seutukirjaston perustaminen vähitellen, niin että ensimmäisenä mukaan liittyisivät ydinkaupunkiseudun kunnat. Myös tiivistetty yhteistyö ilman yhdistettyä hallintoa katsottiin mahdolliseksi. (Kärnä 2004.) Seutuselvitysraportin ohella selvitettiin erikseen kirjastoautotoimintaa (Toivanen 2005).

Toiminnan alkutaipaleesta tuotettiin raportti (Pilppula 2008), jossa tuodaan esiin, millaisia seutukirjaston perustaminen toi. Alkuvaiheessa toimintaa lähtivät kehittämään erilaiset työryhmät, joille määriteltiin omat tehtäväalueensa. Työryhmien lukumäärä ja kuvaus työryhmissä käsitellyistä asioista antaa kuvaa siitä, kuinka laaja-alaisesta ja työlästä muutoksesta seutukirjaston perustamisessa oli kyse.

- Ohjausryhmä selvitteli hallintoon, talouteen ja strategiaan liittyviä asioita. Kirjastonjohtajille laadittiin tehtävän kuvaus. Taloustietoja kerättiin kahdelta seutukirjastoa edeltäneeltä vuodelta. Pohjatiedon avulla laadittiin ensimmäinen talousarvio. Suurimmat säästöt saivat Joensuu ja Eno, ja eniten lisäkustannuksia tuli Liperille ja Outokummulle. (Mts. 19–21.)
- Henkilöstöryhmän tehtävänä oli selvittää kaupungin ohjeistus ja tiedottaa siitä, järjestää käyttökoulutus uusiin ohjelmiin sekä miettiä keinoja tutustuttaa henkilökunta toisiinsa. (Mts. 23–25.)
- IT-ryhmä järjesti muiden kirjastojen liittymisen Joensuun kaupungin tietoverkkoon. Kirjastoihin vaihdettiin uudempia työasemia tarpeen mukaan. Iso muutos oli, että mikrotuki siirtyi Joensuuhun, mitä paikattiin sopimalla kuntien kanssa mikrotuen ostamisesta kirjastoihin. Kirjastoissa ryhdyttiin käyttämään yhteistä työasemaa intrana. Verkkosivut päivitettiin. (Mts. 25–27.)
- Yhteisen kirjastojärjestelmän mukaan nimetty Pallas-työryhmä teki parametriyhteenvedon ja yhtenäisti parametrejä. Muutoksia tuli laina-aikoihin, varauksiin ja maksuihin. Enon kirjastojärjestelmä vaihdettiin, ja käyttöön otettiin sähköinen aineistontilausjärjestelmä (ARVO). Tehtävistä tilastot, vuodenvaihteen ajot ja perintä keskitettiin Joensuuhun. (Mts. 27–28.)
- Lainaustyöryhmä määritteli asiakkailta perittävät maksut, laina-ajat sekä käyttösäännöt ja muokkasi niihin liittyvät ohjeistukset. Myöhästymis- ja varausmaksut puhuttivat asiakkaita, jos ne nousivat. Varausjonot yhdistettiin, ja jonkin verran tuli palautetta, ettei uutuuskirjoja ole hyllyssä. Vanhoja kirjastokortteja vaihdettiin uuteen, yhteiseen. (Mts. 28–30.)
- Hankinta-, kokoelma- ja varastointityöryhmän suurin urakka ns. kokoelmapolitiikan laatiminen alkoi 2008. Poliitiikan päälinjauksien tekemistä on siirretty myös johtoryhmälle ja käytännön kysymyksiä ns. kirjastojen- ja osastojen johtajien VAKI-kokoukselle. ARVO-palvelun käyttöönotto oli työryhmän listalla. (Mts. 31–32.)
- Luettelointia oli keskitetty jo ennen seutukirjastoa Jokunen-kirjastojen yhteistyön myötä. Päävastuuta keskitettiin Joensuuhun. Korjausluetteloinnin tarve kasvoi useiden konversioiden myötä. Hyllyluokituksissa on eroavaisuuksia. Työ niiden muuttamisen parissa aloitetaan myöhemmin. (Mts. 32.)
- Kirjastoautotyöryhmän suuri haaste oli löytää ratkaisu sijaisongelmaan: sairastumisien sattuessa sijaisia on ollut yleensä mahdotonta löytää. Sittenmin eri kirjastoautojen kuljettajat ovat käyneet tutustumassa toistensa reitteihin, ja muutamalle reitille on koulutettu sijainen. (Mts. 32–34.)
- Kuljetustyöryhmä selvitteli muiden kirjastojen käyttämiä kuljetuskäytäntöjä ja niiden kannattavuutta. Varaukselle laskettiin hinta, ja päätettiin, ettei ”vääriin paikkaan” palauttamisesta sakoteta. Järjestettiin kuljetuskokeilu. Viikoittain toimipisteiden välillä on kulkenut jopa satoja laatikollisia aineistoa. Erityisesti pääkirjastolla kuormien käsittely on työllistänyt paljon, ja apuna on käytetty tilapäistä työvoimaa. (Mts. 34–35.)



- Toimistotyöryhmä päivitti yhteystietoja, laati irtaimistoluetteloja ja hankintaohjeistuksen, järjesti sisäisen postituksen sekä suunnitteli arkistointia ja tilastoinnin järjestämistä. (Mts. 36–37.)
- Yhden hengen aineistonkorjaustyöryhmä tutustui kirjastojen työtapoihin, välineisiin, korjattavaan aineistoon sekä uusien kirjojen tarroittukseen ja muovitukseen. Käytäntöjä yhtenäistettiin ja sovittiin, että vaikeimmat korjattavat voidaan korjata Joensuussa. Laadittiin opas kirjojen korjaamisesta. (Mts. 37–38.)
- Kaukopalvelutyöryhmä päätti, että lähettävä kaukopalvelu keskitetään Joensuuhun. Tilastointikäytäntöjä piti miettiä uudelleen seutulainojen tultua kuvioihin. Hyllyvaraukset lisääntyivät huomasti seutukirjaston myötä. (Mts. 38–40.)
- Kotiseututyöryhmä toimi ohjausryhmänä projektille, jonka puitteissa kartoitettiin kotiseutukokoelmat ja laadittiin yhteiset hankintaperiaatteet. Keskusteltiin maakuntakokoelman ja kotiseutukokoelmien hankintaperiaatteiden rajoista. Hankkeen myötä kotiseutukokoelmien merkitys kuntalaisille huomattiin ja päätettiin parantaa kokoelmiin pääsyä. Kotiseutuaineistoja alettiin luetteloimaan Koivikko-tietokantaan. (Mts. 40–41.)
- Tiedotus- ja koulutustyöryhmä hoiti sisäisen tiedotuksen, päivitti tiedotussuunnitelman, laati koulutussuunnitelman ja keskusteli perehdyttämisestä ja kirjaston opasteista. (Mts. 41–42.)

Seutukirjaston myötä kirjastonjohtajat kohtasivat suurimmat muutokset toimenkuvassaan. Heidän kokemuksiaan kerättiin keväällä 2007. Monet kirjastonjohtajat tuovat esiin jaetun vastuun tuomat edut ja toisaalta siihen liittyvät hankaluudet. Jaettu vastuu toiminnan kehittämisestä voidaan nähdä itsenäisyyden menettämisenä, mutta enimmäkseen on koettu iloa kehitystyössä mukana olemisesta. Esimerkiksi autotoiminnan vastuuta on jaettu, mikä on ollut hyvä, mutta toisaalta siitä on aiheutunut myös sekaannuksia toiminnan alkuaikoina. Palavereja on enemmän, mutta niiden sisältö on mielekkäämpi ja antanut mahdollisuuden keskusteluun muiden saman alan ihmisten kanssa. Yhteiset asiat ovat lisänneet sisäistä sähköpostia, mikä koetaan rasittavana. Myös toimintakulttuurien erot ovat aiheuttaneet yllättävän isoja hankaluuksia. (Pilppula 2008: 21–23.)

Erittäin tärkeänä seikkana kirjastonjohtajat ovat pitäneet lisääntyntä kirjastoalan asiantuntemusta organisaatiossa, ja sitä, että koulutustarjonta on lisääntynyt. Henkilökunta on vaihtuvampaa, kun on mahdollisuuksia työkiertoon ja projekteihin. Johtajien jokapäiväisessä työssä moni asia on muuttunut: asioiden valmistelu lautakuntaa varten sekä viranhaltijapäätösten tekeminen ovat jääneet pois. Aineistotilausten tallentaminen on muuttunut Arvon käyttöönnoton myötä. Työvuorolistat ovat työlämpiä tehdä kuin ennen, ja esimerkiksi vuosilomaseurannassa käytetty ohjelma vaihtui. Tilastojen ja hankintojen seuranta on lisääntynyt, ja maksujen tilitys on tiheämpää. Tiedottaminen on lisääntynyt, ja siihen on enemmän väyliä. Monessa asiassa on muutettava ajattelua, sillä esim. hankintoja ja poistoja tehdessä on ajateltava seutukokoelmaa. Lisäksi kirjastonjohtajat mainitsevat muuttuneen suhteen peruskuntaan, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi tietojen saantiin sitä kautta. Kaikki henkilökunnan jäsenet eivät koe itseään tasavertaisiksi suhteessa joensuulaisiin. (Pilppula 2008: 21–23.)

### 3.3 Sompion kirjasto

**Sompion kirjasto** aloitti toimintansa Lapin ensimmäisenä seutukirjastona vuoden 2009 alussa. Yhteiseen kirjastoon kuuluvat Itä-Lapin kolmen kunnan, Pelkosenniemen, Savukosken ja Sodankylän kirjastot. Sodankylä toimii isäntäkuntana ja vastuullisena hallinnoijana, Pelkosenniemi ja Savukoski puolestaan sopimuskuntina. Sompion kirjasto tuottaa kaikki edellä mainittujen kuntien kirjastopalvelut entisissä tiloissa. Sodankylän toimipiste huolehtii kirja-aineiston hankinnasta, ja

siitä, ”että kirjastossa on monipuolista kirja-aineistoa, riittävästi kirjastoammatillista henkilökuntaa sekä kattava valikoima sanoma- ja aikakauslehtiä”. (Sompion kirjasto.)

Sompion kirjasto toimii Sodankylän sivistyslautakunnan alaisuudessa, johon Pelkosenniemi ja Savukoski nimeävät edustajansa päättämään kirjastoasioista. Sompion kirjastoon perustetaan kaksi uutta kirjastovirkailijan virkaa, joihin siirtyivät Pelkosenniemen ja Savukosken nk. vanhat työntekijät. Tilat, aineisto ja irtaimisto säilyvät kunkin kunnan omaisuutena. (Sompion kirjasto.)

Perustamissopimus turvaa palvelujen tason säilyttämisen: Kukin kunta sitoutuu satsaamaan kirjastotoimintaan vuoden 2008 tasoisesti. Kunnat maksavat prosenttiperusteisen osuuden kirjaston kuluista: Pelkosenniemi 13 %, Savukoski 19 % ja Sodankylä 68 %. Osuus tarkistetaan tarpeen mukaan. Sodankylän kunta laskuttaa Pelkosenniemeä ja Savukoskea etukäteen puolivuositain talousarvion mukaan. Myöhemmin kustannukset tasataan toteutuneiden kustannusten mukaisiksi. Sodankylän kirjastoauto ei kuulu yhteistyön piiriin, joten sen kustannukset säilyvät Sodankylän vastuulla. Mikäli auto hoitaa sopimuskuntien reittejä, kulujen jakamisesta sovitaan erikseen. Sopimuskunnat saavat edelleen laskennallisen valtionosuuden. Näin lyhyellä aikavälillä ei ole voitu näyttää kustannussäästöjä, mutta myöskään mainittavia lisäkustannuksia ei ole syntynyt. (Sompion kirjasto, Heinänen 2009.)

Edellä esitellyn, toteutuneen ratkaisun ohella Seutukirjastonselvityksessä esiteltiin toista vaihtoehtoa uudelle kirjastolaitokselle, jossa Pelkosenniemi olisi toiminut vastuullisena palveluiden järjestäjänä myös Savukosken osalta. Toteutuneen ratkaisun eduiksi selvityksessä katsottiin paremmat resurssit, hankinnan keskittäminen Sodankylään, henkilökunnan kierto esim. lomituksessa, kirjastoauton parempi hyödyntäminen, Opetusministeriön myöntämä yhdistymisapuraha ja laajempi kokoelma. Tärkeiksi seikoiksi koettiin myös henkilökunnan lisääminen ja sitä kautta tapahtuva palvelutason paraneminen ja asiantuntijuuden lisääntyminen. (Heinänen 2007: 4–5.) Seutukirjasto on mahdollistanut sijaistamisen ja kirjaston sisäiset koulutukset. Kaksi työntekijää on erikoistunut kirjavinkkaukseen. (Heinänen 2009.)

Kunnilla oli vahvaa kirjastoyhteistyötä jo ennen yhteistä kirjastoa, mikä helpotti seutuyhteistyön syventämistä. Kaikki kolme kuntaa kuuluivat jo ennestään Lapin kirjastoon, jonka kirjastoilla on yhteinen atk-järjestelmä ja asiakasrekisteri. Oma kuriiripalvelu kuljettaa aineistoa koko Lapin kirjaston alueella. Lähtevä tavara haetaan Sompion kirjastosta sovittuina kolmena päivänä viikossa ja tuleva tavara toimitetaan päivittäin, jos on tarvis. Asiakkaan ei tarvitse maksaa oman kirjaston sisäisistä kuljetuksista. Muista Lapin kirjastoista tilausmaksu on 2 euroa. Lisäksi Lapin kirjasto koordinoi kirjastotoiminnan kehityshankkeita, hakee yhteisiä apurahoja ja kilpailuttaa isompia hankintoja. (Heinänen 2007: 9; 2009.)

### **3.4 Tilaaaja–tuottaja-toimintatapa**

Kunnat.net -sivustolla puhutaan mallin sijasta toimintatavasta, sillä tilaaaja–tuottaja-toimintatavasta ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia, vaan kokoelma erilaisia käytäntöjä. Toimintatavan peruselementtejä ovat nimen mukaisesti tilaaaja ja tuottaja. Tilaaajana toimii julkinen taho (esim. kunta) ja tuottajana kunnan oma tai ulkopuolinen organisaatio, kirjastopalveluissa siis yleensä toisen kunnan kirjasto. Tuottajalle annetaan vapaus toteuttaa palvelujen tuottaminen parhaaksi katsomallaan tavalla.

Toisistaan erotetaan siis palvelujen järjestämisvastuu ja palvelun tuottaminen. Jotta palveluja pystytään tilaamaan, ne on tuotettava, siten että nimetään palvelu, täsmennetään sen sisältö ja

hinnoitellaan se niin, että hinnassa otetaan huomioon kaikki hintaan vaikuttavat tekijät. Myös laadun määrittely on tärkeää. Tuotteistaminen tekee toimintaprosessin ja kustannusten syntyminen näkyväksi, niin että mahdolliset ongelmakohdat voidaan korjata. (Kunnat.net 2008c.) Kirjastopalvelujen tuotteistamisessa on ongelmansa: mikä oikeastaan on kirjastotuote? Virheellinen lähtökohta on, että kirjaston tuote olisi laina. JJR-kirjastossa kirjaston tuoteyksikköjä ovat kirjaston aukiolotunti ja kirjastoauton reittitunti. Tampereella tuotteistamisella on haettu toiminnan läpinäkyvyyttä. Säästämisen sijaan on korostettu palvelujen vaikuttavuutta. Kaupungin organisaatio on jaettu tilaaja–tuottaja-mallin mukaan kahtia, tilaajaan ja tuottajaan. Kirjasto tuottaa palveluja kunnalle kolmen ydinprosessin lopputuloksena. Prosesseja ovat avointen kirjastopalvelujen prosessi, kokoelmaprosessi ja kohderyhmäpalvelujen prosessi. (Haavisto 2009.)

Tilaaja-tuottaja-toimintatapa on yksi esimerkki markkinasuuntautuneista toimintatavoista. Se kannustaa tehokkuuteen, ja tavoitteet ja tulokset ovat siinä tärkeässä asemassa. Vrt. hierarkkinen toimintatapa, jossa ylempi yksikkö ohjaa tuotantoyksikölle resursseja ja ohjeistaa niiden käytössä. (Kunnat.net 2008b.)

KUVIO 10: Tilaajan ja tuottajan tehtävät (Kunnat.net 2006b)

<b>Tilaaja</b>	<b>Tuottaja</b>
Ratkaisee poliittisten tavoitteiden ja palvelutarpeen pohjalta ostettavat palvelukokonaisuudet	Hankkii palvelun tuottamiseen tarvittavat tuotannon tekijät (pääoma, työvoima, toimitilat)
Turvaa, että palvelujen käyttäjät saavat määrällisesti ja laadullisesti tarvitsemansa palvelut.	Vastaa tuotannon tekijöiden kunnossapidosta ja kehittämisestä.
Hoitaa laadunvarmistukset (hinta-laatu-suhde, vaikuttavuus)	Toimittaa sovitut palvelut tilaajalle
Järjestää tuottajien kilpailuttamisen ja valitsee tuottajan	Informoi tilaajaa tuottajan kompetenssista ja uusista palveluista.
Laatii sopimuksia	Laatii tarjouksia ja solmii sopimuksia.
Seuraa ja valvoo tuottajan toimintaa ja tarvittaessa puuttuu siihen	Seuraa toiminnan tehokkuutta ja tuotantotaparatkaisujen hyötysuhteita
Vastaa arvioinnin kehittämisestä	Laatii oman talousarvion ja käyttösuunnitelman, laskuttaa tilaajaa sopimuksen mukaan tuottamistaan palveluista sekä vastaa sopimuksen ja talousarvion toteutumisesta
Vastaa viranomaistoiminnan johtamisesta	
Rahoittaa järjestelmän	

Tilaajan ja tuottajan välisessä sopimuksessa otetaan huomioon seuraavia asioita:

- tuotettavat palvelut
- palvelujen sisältö- ja laatuvaatimukset
- suoritelmäärät
- asiakkaat
- asiakasvaikuttamisen muodot
- Asiakkailta perittävien palvelumaksujen suuruus
- tuloksellisuuden kriteerit ja arviointitavat
- sopimuserimielisyyksien ratkaisutapa
- sanktiot sopimuksen noudattamatta jättämisestä
- kannustimet. (Kunnat.net 2006b)

Tilaaaja–tuottaja-toimintatavan eduksi nähdään, että palvelun tasosta on mahdollista neuvotella vuosittain. Sama seikka voi toisaalta olla haitta: kirjastopalvelujen tasoa ei välttämättä turvata, jos tasoa on mahdollista laskea, ja toiminnan kehittäminen pitkäjänteisesti on vaikeaa, kun jatkuvuus turvataan vain vuodeksi kerrallaan. (Lepoluoto 2007: 40–42.)

### 3.5 Mikkelin seutukirjasto

Tilaaaja–tuottaja-malli on ollut käytössä Mikkelin seudullisessa kirjastossa vuodesta 2004 alkaen, jolloin Ristiinan kunta alkoi ostaa kirjastopalvelunsa Mikkeliltä. Nykyään Mikkelin kaupunki tuottaa neljän naapurikunnan, Hirvensalmen, Pertunmaan, Puumalan ja Ristiinan ostamat kirjastopalvelut. Yhteistoimintasopimus kattaa palvelujen tuottamisen ja kehittämisen, palvelujen tason sovitun vuoden tunnuslukujen perusteella, hallinnon ja henkilöstön. (Puntanen 2007: 20.) Kirjastoilla on yksi kirjastotoimenjohtaja, joka vastaa yhteisestä kirjastolaitoksesta. Sopimuskirjastot ovat Mikkelin kaupunginkirjaston hallinnon alaisia. Jokaisesta tilaajakunnasta on nimetty henkilö Mikkelin kulttuuri-, nuoriso ja liikuntalautakuntaan, joka edustaa palvelun tuottajaa. Muiden kuntien lautakunnat edustavat palvelujen tilaajaa. Muut kirjastot ovat liittyessään tulleet mukaan Mikkelin talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmiin. Kunnat omistavat kirjastokiinteistöt, joista maksetaan nimellistä vuokraa. (Launonen 2009.)

Palvelun taso on sidottu sopimusta edeltävän vuoden tasolle. Yhteistoimintakorvaus muodostuu pääpiirteittäin siten, että liittymistä edeltävän vuoden talousarviosta vähennetään kiinteistö- ja siivouskulut ja lisätään jyvityksiä Mikkelin tuottamista yhteisistä palveluista, kuten hallinnosta, hankinnasta ja luetteloinnista. Kuluille tehdään vuosittain indeksitarkastus. (Kunnat.net 2006a, Launonen 2009.) Tason määrittelyssä käytetään Opetusministeriön laatusuosituksia, ja tasoa seurataan tunnuslukujen muutoksen kautta. Kerran vuodessa on seurantakokous, jossa esitellään tavoitteiden toteutumisluvut ja neuvotellaan tulevan vuoden palvelujen määrästä, laadusta ja hinnoittelusta. Yhteistoimintakorvauksen pohjaluku voi nousta tai laskea riippuen siitä, haluaako kunta palvelutasonsa nousevan vai laskevan. (Lepoluoto 2007: 40–42.)

### 3.6 Rahoitusmallit ja säästöt

Yhteistyötä suunniteltaessa kädenvääntöä syntyy usein juuri kustannusten jakamisesta. Jyväskylän seutukirjastonselvityksessä esitellään kaksi mahdollista kustannustenjakomallia:

- Liittymisajankohdan kustannus- ja palvelutasoon perustuva malli ja
- Asukaslukupohjainen malli.

Ensimmäisen vaihtoehdon mukaan seutukirjastoon liittymisvuonna säilytettäisiin **liittymisajankohtaa edeltävän vuoden kustannus- ja palvelutaso**. Vahvuutena on, etteivät kuntien kirjastomenot ratkaisevasti muutu seutukirjastoon liittyttäessä. Sen jälkeen kunta päättää vuosittain, paljonko haluaa kirjastopalveluihinsa satsata. Liittyvien kuntien kirjastot säilyvät edelleen talous- ja toimintayksikköinä. Näin yksittäisten kuntien säästötoimet eivät vaikuta koko seutukirjaston budjettiin, ja toisaalta yksittäinen kunta saa suhteessa enemmän itselleen panostaessaan jonain vuonna enemmän palveluihinsa. Heikkoutena on, etteivät erot kirjastopalveluiden tasossa muutu juurikaan seutukirjaston myötä toiminnan alkuaikoina. Sen sijaan pitkällä tähtäimellä säästöjä syntyy. (Eerola 2006: 45–46.)

**Asukaslukupohjaisessa mallissa** yksittäisen kunnan kustannukset riippuvat yhteenlaskettujen nettokulujen ja asukasluvun suhteesta. Nettokuluilla tarkoitetaan toimintakuluja, joista on vähennetty tulot, kiinteistöhoitokulut ja pääomavuokrat (Lepoluoto 2007: 56). Jos seutukirjaston

talousarvio pidetään sopimuskuntien yhteenlaskettujen talousarvioiden suuruisena, säästöä saavat ne kunnat, jotka aiemmin ovat panostaneet enemmän, ja kustannuksia koituu niille kunnille, jotka aikaisemmin ovat panostaneet vähemmän. Asukaslukupohjaisen kustannustenjakomallin vahvuutena on, että seutukirjaston sisäisiä eroja palvelun laadussa voidaan tasata. Perustetta on luontevaa käyttää myös silloin, kun yhteistoiminta on kehittynyt pitkälle ja välimatkat ovat lyhyitä. (Lovio 2006: 13, 16.) Asukasluvun lisäksi kunnan maksuosuutta laskettaessa voidaan ottaa huomioon esimerkiksi kirjaston käyttöaste. Kuitenkin suoriteperusteinen, esimerkiksi lainojen määrään perustuva, laskutapa ei ota huomioon kirjastotoiminnan moniulotteisuutta: kirjastossa käydään myös esim. Internetin vuoksi, ja kirjastolla on yhä enemmän palveluja verkossa.

Joensuun seutukirjastossa, jossa kaikki kunnat lähtivät yhtä aikaa mukaan seutukirjastoon, käytössä on kuntien asukaslukuihin pohjautuva rahoitusosuus. Jyväskylän selvitystyöryhmä päätyi liittymisajankohdan kustannus- ja palvelutasoon perustuvan mallin kannalle, sillä talousarvioita oli hankala tehdä asukasluvun suhteen siinä vaiheessa, kun ei tiedetty, mitkä kaikki kunnat olisivat liittymässä mukaan. Lisäksi monien kuntien kirjastomenot olisivat lisääntyneet, eikä kuntien uskottu olevan valmiita senkaltaisiin panostuksiin.

Joensuun seutuselvitysraportissa ja ”Yhteistyöstä 1:een” -selvityksissä todetaan, että yhteistyön tiivistämisestä koituvia säästöjä on vaikea laskea euromääräisenä. Monenlaisia säästöjä voidaan saada ilman hallinnollista yhdistymistä. Pitkällä tähtäimellä yhteistyö synnyttää säästöjä mm. seuraavilla alueilla:

- Autotoiminnan yhdistäminen
- Työvoimaresurssien säästö: hallinnollisten tehtävien yhdistäminen, yhteiset virat ja työprosessien keskittäminen. Henkilöstöresursseja vapautuu muihin tehtäviin.
- Palveluissa, joiden käyttömaksut porrastetaan käyttäjien määrän mukaan, voidaan saada säästöjä.
- Mahdolliset yhteiset kokoelmat, joiden kierto edellyttää hyvää kuljetusjärjestelmää. Kokoelmayhteistyö auttaa poistamaan päällekkäisyyksiä ja profiloimaan kokoelmaa, säästyvillä varoilla voidaan luoda monipuolisempi kokoelma.
- Yhteinen varastointi tuo lisätilaa.
- Yhteinen kilpailutus, erikoisaineistojen yhteinen hankinta ja kierrätys (videot, DVD:t, äänikirjat jne.)
- Koulutuksen järjestäminen
- Tiimityön järjestäminen, taitorengas, hiljaisen tiedon siirtyminen luontevasti.

Toisaalta seudullisen yhteistyön aloittamisvaiheessa voi tulla kustannuksia, esimerkiksi kirjastojärjestelmän muutoksista, joiden jakaantumisesta tulee sopia. Jyväskylän selvitys ehdottaa, että järjestelmävaihdoksista johtuvista kustannuksista vastaavat kunnat itse. Valtionosuudet maksetaan seutukirjastoon liittymisen jälkeen edelleen kunnille. Kirjastojen yhdistämisestä koituviin kustannuksiin voidaan hakea avustuksia Opetusministeriöltä ensimmäisen kolmen toimintavuoden ajaksi.

### 3.7 Logistiikka

Muilta kirjastoilta löytyy esimerkkejä siitä, kuinka kokoelmat saadaan tehokkaaseen käyttöön ilman varsinaisen seutukirjaston perustamista. Esimerkiksi Aalto-, HelMet- ja PIKI-kirjastoissa asiakas- ja aineistorekisterit on yhdistetty, jolloin sama kirjastokortti käy kaikkiin kirjastoihin. Käytösääntöjä ja toimintaa eri kirjastoissa on usein yhtenäistetty, jotta alueen asiakkaat olisivat tasa-arvoisessa asemassa, mutta on myös mahdollista jättää kirjastoille itsenäistä päätäntävaltaa esim.

käyttösääntöjen ja maksujen suhteen. Kirjoja voi varata muista kirjastoista ja aineisto liikkuu kirjastojen välillä tehokkain kuljetuksin. Onnistuneita kuljetusratkaisuja on tehty muun muassa Lapissa ja Joensuun seudulla.

”Huomispäivän kirjaston logistiset ratkaisut. Verkostotoiminnan kehittäminen kirjastotoimialalla.” -selvityksessä (2004) tutkittiin HelMet-verkosta, ja todettiin logistiikan osuuden olevan kimppekirjaston kustannuksista kolmannes. Siihen kuuluu

- 1) kirjastossa tehty logistinen työ eli palautusten vastaanotto ja hyllytys, varattujen ja kuljetettavien lajittelu ja pakkaaminen, aineiston lainaus, poistettavien kerääminen, yht. 21 %,
- 2) varatun ja palautetun aineiston kuljetukset, lajittelu ja jakelu 6 % ja
- 3) hankinta ja luettelointi 4 %, joista osa on kunnissa tehtävää päällekkäistä työtä.

Säästöjä voidaan lisätä erityisesti suurimman menoerän kohdalla, eli kirjastossa tehtävää logistista työtä rationalisoimalla. Hankkeessa luotiin suuntaviivoja kirjastotoiminnan kehittämiseksi. Tärkeänä pidettiin hankintayhteistyötä, kokoelmienhallintaa sekä yhteistä logistiikkajärjestelmää.

Hankintayhteistyön kehittäminen aloitetaan yhteiskilpailutuksella ja -hankinnalla. Lisäksi voidaan keskittää toiminnan suunnittelu ja kehitys, tarjonnan hallinta, hankintayhteistyö, tarjouspyyntöjen ja sopimusten teko, toimittajayhteistyö, luettelointi ja nimeketietojen ylläpito, tilastointi, kuljetusten järjestely jne. Hankinta pohjautuu yhdessä sovittuun kokoelmapolitiikkaan. (Mts. 45–46.)

Aineiston menevyyttä seurattiin nide- ja nimekekohtaisesti. Huomattiin esimerkiksi, että peräti kolmasosa kirja-aineistosta ei ollut kuluneen vuoden aikana kertaakaan lainassa. Kirjastoihin kertyy aineistoa, jota lainataan harvoin, ja saman harvoin lainatun teoksen niteitä on monessa eri kirjastossa. Koko kimpun kattavalla kokoelman hallinnalla ja menevyyden seurannalla voidaan saada säästöjä. (Mts. 16–17.) Kokoelmienhallinta perustuu yleiskatsaukseen määrällisestä ja laadullisesta vahvuudesta, tämänhetkiseen ja tulevaan hankintatasoon ja menevyydenluokitteluun. Kokoelmienhallinta ja uuden aineiston hankinta tehdään yhteisessä ohjauksessa. Parhaiten kiertävä aineisto voidaan keskittää logistiikkakeskukseen ja huonointen kiertävä varastoon/ erikoiskirjastoon. Vähän kiertävän aineiston kappalemääriä voidaan rajata ja suunnata aineistoraha kokoelman monipuolistamiseen. Logistiikkajärjestelmällä parannetaan tehokasta aineistonkiertoa, ja tietojärjestelmä tukee aineiston menevyyden seuranta. Asiakkaille tarjotaan palveluja, jotka tehostavat aineistonkiertoa. Näin vapautuu hyllytilaa. (Mts. 47.)

Yhteisen logistiikkajärjestelmän ensimmäisessä vaiheessa kirjastokimpalla on yhtenäinen kuljetusjärjestelmä, joka mahdollistaa aineiston tehokkaan kuljettamisen kuntien välillä. Toisessa vaiheessa kimpalla on yhteinen logistiikkakeskus, joka hoitaa aineiston käsittelyn, lajittelun ja jakelun. Logistiikkakeskuksessa toiminnan automatisointi mahdollistuu suurten volyyymien ansiosta, ja se voi hoitaa keskitetysti myös uuden aineiston lainauskuntoon laitoa ja varastointia. Sinne voidaan keskittää myös kaukopalvelua. Se osa logistisesta työstä, joka ei ole kirjaston ydinosaamista, voidaan ulkoistaa logistiselle palveluyritykselle, jolloin kirjastohenkilöstö voi keskittyä ydinosaamiseensa. (Mts. 46–47.) Logistiikan toimivuutta tuetaan kirjastoissa asiakkuuden hallinnalla (asiakstarpeiden tunnistaminen ja asiakkaiden luokittelu, täsmäpalvelut) ja uusilla palvelumuodoilla, kuten kirjastoautomaatit, aineiston toimittaminen kotiin, palautuslaatikot ja varatun aineiston noutopisteet. Lisäksi kirjastokimpoissa tulee ottaa suunnitelmissaan huomioon RFID-teknologian mahdollisuudet ja varautua teknologiamuutoksiin. (Mts. 48–51.)

Vaasan kaupunginkirjasto-maakuntakirjasto on tehnyt oman logistiikkaselvityksensä. Siinä aineistokuljetuksille hahmotellaan erilaisia vaihtoehtoja. Ensinnäkin kuljetukset on mahdollista ulkoistaa kuljetusyritykselle, mikä vaatii kilpailuttamista ja saattaa nostaa kustannuksia. Toiseksi

kirjastoilla voisi olla oma yhteinen kuljetusauto, joka hoitaa kuljetukset. Ratkaisun heikkoutena on, että se sitoo jonkun henkilökuntaan kuuluvan työaikaa. Kolmanneksi kirjastojen on mahdollista toimittaa aineistot logistiikkakeskuksena toimivaan kirjastoon, joka lajittelee ja toimittaa ne perille. Tässä ratkaisussa lähimpään kirjastoon menevä aineisto tekisi siis ylimääräisen lenkin logistiikkakeskukseen, mitä voitaisiin vähentää, jos kirjastojen autot kuljettaisivat aineistot omaan pääkirjastoon, jossa hoidettaisiin lajittelu ja jakelu eteenpäin. (Selvityksessä puhutaan kuntien pääkirjastoista, mutta mielestäni huomioon voitaisiin ottaa myös alueelliset ”pääkirjastot”/logistiikkakeskukset.) Kuljetuksia voitaisiin jakaa osittain kirjastolle ja osittain ulkopuoliselle kuljetusyritykselle. (Hietikko 2008: 36.)

Lapin Aurora-kirjastot ovat tehneet menestyneen Rekku-kuljetuskokeilun 2001–2002. Kokeilun pilottijoukkona toimivat Lapin maakuntakirjasto, Rovaniemen ammattikorkeakoulun Hyvinvointialojen kirjasto sekä Kolarin, Pellon, Kittilän ja Muonion kunnankirjastot. Alussa liikuttiin siis verraten suppealla alueella. Etukäteen Pallas-kirjastojärjestelmään liitettiin IntroActive- ja hyllyvaraustoiminnot. Hyllyvaraustoiminnon ansiosta asiakkaat saattoivat varata toisessa kirjastossa paikalla olevan teoksen, jonka oman kirjaston kappale oli sillä hetkellä lainassa. Kuljetuksiin tehtiin muutoksia, siten että aiemmin käytettyjen Postin ja Matkahuollon sijaan kuljetukset hoiti tarjouskilpailun voittanut kuljetusliike. Kuljetusta varten hankittiin pusseja ja laatikoita, joiden osoitelokeroihin oli helppo sujauttaa valmiita osoitelappuja. (Lukkarinen & Saarinen 2002: 10–11, 14.)

Alkuvaiheessa autot kävivät viitenä päivänä viikossa jokaisessa kokeilukirjastossa ja kuljettivat siltä lähtevän tavaran määrättyyn paikkaan. Pian huomattiin, että pienemmistä kirjastoista tavaraa lähti vain vähän, mikä nosti yksikköhintoja, ja kuljetuksen keskihinta jäi kalliimmaksi kuin Postin. Kuljetusaikataulua muutettiin niin, että pienissä kirjastoissa käytiinkin vain kolmena päivänä viikossa, kun taas maakuntakirjastosta paketit lähtivät viitenä päivänä. Pienet kirjastot saattoivat lähettää muualle menevät postinsa maakuntakirjastoon, jossa hoidettiin eteenpäin jakelu. Näin kustannukset saatiin laskemaan pienissä kirjastoissa peräti 60–70 %. Maakuntakirjastossa ne nousivat, mutteivät aivan vastaavassa suhteessa. Myöhemmin koko Aurora-ryhmä tuli mukaan, mikä nosti maakuntakirjaston kustannuksia entisestään. Raportin alustavissa laskelmissa arvioidaan, että kokeilukuljetuksen kustannukset jäivät Postin ja Matkahuollon hintoja alemmas. (Mts. 14–16.)

Kuljetuskokeiluihin on saatu avustusta Opetusministeriöltä. Edellä mainittuun Rekku-kuljetuskokeiluun saatiin Opetusministeriöltä 170 000 markkaa, ja kirjastot itse satsasivat 40 000 markkaa (yht. 210 000 markkaa eli noin 35 000 euroa). Lukki-kirjastot (Lohja, Karjalohja, Nummi-Pusula, Karkkila ja Vihti) saivat kuljetuskokeiluunsa tukea 12 000 euroa vuoden 2009 alussa. Kuljetuskokeilun ansiosta aineiston voi palauttaa ilmaiseksi mihin tahansa Lukki-kirjastoon. Seutulainasta peritään euron maksu. Kirjojen liikkuminen on tuplautunut. (Länsi-Uusimaa.) Kurikan kaupunginkirjastolle Opetusministeriö on myöntänyt keväällä 2009 30 000 euroa Krannit-kirjastojen logistiikkakokeiluun. Oulun kaupunginkirjasto puolestaan sai Oulun lääninhallitukselta 38 000 euroa Pohjois-Pohjanmaan kirjastojen alueellisen logistiikan kehittämiseen. Projektiin liittyi onnistunut kuljetuskokeilu syksyllä 2008, jonka myötä kuljetustoimintaa päätettiin jatkaa.

## 4 TULEVAISUUDEN YHTEISTYÖ

Selvitysalueen kirjastojen yhteistyön nykytilaa ja tulevaisuuden mahdollisuuksia kartoitettiin kyselyllä (liite 2) ja haastatteluilla marraskuussa 2009. Selvitysalueen kirjastoista ainoastaan Punkaharjulla ei ole kiinnostusta seutukirjastonselvitykseen. Kunnan strategiaan kuuluu myös kirjaston säilyttäminen itsenäisenä.

### 4.1 Uhkia ja mahdollisuuksia

Kyselyssä otettiin selvää, mitkä tekijät koetaan toimintaa vaikeuttavina tai haasteina tulevaisuudessa. Lähes kaikissa vastauksissa nousivat esiin kuntatalouden heikko tilanne, joka johtaa määrärahojen pienenemiseen. Kirjastojen kehittämistyö ei saisi jäädä liiaksi projektirahoitusten varaan, vaan jatkuvuutta kaivataan. Suuri huolenaihe on myös koulutetun henkilökunnan rekrytoiminen. Kirjastonhoitajia kaivataan, samoin kuin paikallista, osaavaa tietoteknistä tukea esimerkiksi kirjastoautomaatiota käyttöön otettaessa ja verkkopalveluja järjestettäessä. Lisäksi mainintoja saavat väestörakenteen muutos, kuntaliitosten mahdollisuus, avoin atk-järjestelmätilanne ja pitkät välimatkat kuntien välillä.

Kyselyssä tiedusteltiin myös viranhaltijan käsitystä Savonlinnan seudulle sopivasta yhteistoimintamallista. Suurimmassa osassa vastauksia yhteistoimintamallin nimeäminen koettiin liian aikaiseksi, mutta todettiin, että kirjastot ovat avoimia monenlaisille yhteistyömuodoille, mikäli poliittiset päättäjät ne hyväksyvät. Tärkeinä yhteistyömuotoina pidetään nykyisiä yhteisrekisterejä ja hankintarengasta sekä kirjastoautoyhteistyön, kuljetusjärjestelmän, verkkopalvelujen ja yhteisten hankkeiden kehittämistä. Yhteistyöllä on mahdollista saada kirjastoille enemmän näkyvyyttä. Isäntäkuntamalli nousi esiin yhtenä yhteistoimintamahdollisuutena.

Kirjastojen laatimissa seutuselvityksissä esitetään melko yhtenäisiä perusteita kirjastoyhteistyön tiivistämiseksi. Viime kädessä kirjastotyötä tehdään asiakkaan eli kuntalaisen hyvinvoinnin edistämiseksi, joten asiakasnäkökulma on tärkeää ottaa huomioon seudullista yhteistyötä suunniteltaessa. Asiakkaan käyttöön tulevat laajemmat kokoelmat ovat iso etu, ja palvelun laatua ja saatavuutta parannetaan kehittämällä aineistonkuljetusverkkoa. Asiakkaiden tasa-arvoisuutta parantaa myös se, että eri kuntien kirjastoilla on yhtenäiset käytösäännöt.

### 4.2 Mitä tapahtuu, jos nykyinen toimintamalli säilytetään

Nykyisellään kirjastot eivät selviä niille asetetuista toimintavaatimuksista. Kirjastoille on asetettu osavastuu oppilaiden tietohuollosta, mikä tarkoittaa kouluyhteistyön tiivistämistä. Toisaalta vanhusväestön osuus kasvaa, joten palveluja tulisi suunnitella sen mukaisesti. Kun väestö on yhä koulutetumpaa, on oletettavaa, että tulevaisuuden aktiiviset seniorit vaativat myös kirjastopalveluiltaan enemmän. Palvelujen tuottaminen eri asiakasryhmille vaatii erikoistuneita työntekijöitä, kuten pedagogista informaattikkoa tai vanhustyöntekijää. On selvää, että yksittäisillä pienillä kirjastoilla ei ole tällaisiin erikoisvirkoihin ole varaa ja että pienten kirjastojen vähät henkilöstöresurssit eivät taivu näin moneen erikoisalaan. Yhteistyössä suhteellisen pienillä panostuksilla saataisiin erikoisosaamista koko alueen kirjastojen käyttöön.

Myös kirjastoasetuksen kelpoisuusvaatimusten tiukentuminen tuo haasteita. 70 % kirjastoammatillisen henkilöstön osuus saavutetaan alueen kirjastoissa, mutta 45 %



korkeakoulutetun henkilöstön osuuden täytyminen voi olla vaikeaa pienille kunnille. Pienten kirjastojen vetovoimaa kirjastoammattilaisten silmissä tulisi pyrkiä lisäämään. Myös alan heikko palkkaus vaikuttaa korkeakoulutetun työvoiman katoamiseen toisille aloille ja työnantajille. Mikäli palkkaukseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, kunnat häviävät taistelun korkeakoulutetusta työvoimasta, sillä esimerkiksi yrityksiin palkataan yhä enemmän kirjasto- ja informaatioalan koulutuksen saaneita.

Nykyinen yhteinen järjestelmä (Savonlinna-Punkaharju-Kerimäki-Enonkoski) on hyvä alku, mutta siitä on jatkettava eteenpäin. Kirjastojärjestelmän uudistamisessa kaikkien kuntien on edettävä yhtä matkaa. Muuten on vaarana, että jotkut kirjastot jäävät erilleen ja yhteistyö saattaa purkautua kokonaan. Seurauksena on lisätyötä, lisäkustannuksia ja palvelujen huononemista.

Yhteisistä rekistereistä huolimatta kirjastojen välisiä säännöllisiä kuljetuksia ei ole järjestetty. Kaukolainat ovat usein asiakkaan näkökulmasta kalliita, mikä rajoittaa halukkuutta tilata kiinnostavaa aineistoa toisesta kirjastosta. Niin kauan kuin aineistot eivät liiku paikkakuntien välillä, ei ole myöskään mahdollisuutta erikoistumiseen aineistonhankinnassa, vaan kirjastojen on pyrittävä omavaraisuuteen. Seurauksena on, että sama harvoin kysytty aineisto on useamman kirjaston hyllyssä.

### 4.3 Tiivistetty yhteistyö

Monissa selvityksissä otetaan huomioon, että sitoutuminen seutukirjastoon on suuri askel, ja kirjastojen on hyvä harjoittaa yhteistyötä jo ennen tai ilman varsinaista seutukirjastoa. Monenlaisia toimintoja, joita nyt tehdään päällekkäin useissa kirjastoissa, voidaan keskittää. Seuraavissa alaluvuissa esitellään toiminta-alueita, jotka vaikuttavat suuresti asiakkaan saaman kirjastopalvelujen laatuun. Yhteistyötä mainituilla osa-alueilla tulee kehittää, vaikkei varsinaista seutukirjastoa perustettaisi.

#### **Kirjastojärjestelmä ja verkkokirjasto**

Tällä hetkellä Etelä-Savon alueen kirjastoilla on sama Origo-kirjastojärjestelmä ja yhteinen Savotta-verkkotietokanta, jonka puitteissa tehdään väljää yhteistyötä. Savotta-verkkokirjastosta on mahdollista nähdä kaikkien Savotta-kirjastojen aineistot, mikä on helpottanut kirjastojen keskinäisiä kaukolainauksia. Savotta-kimppa on hankkinut sähköisiä kirjoja yhteiseen käyttöön. Sama kirjastokortti ei käy kaikkiin Savotta-kirjastoihin, mutta Savotta-kimppan sisällä on tiiviimpää yhteistyötä tekeviä kirjastoryhmittymiä (JJR-kirjasto ja Savonlinna-Punkaharju-Kerimäki-Enonkoski).

Tulevan Marc21-formaattivaihdoksen myötä Savotta-yhteistyöhön on tulossa muutoksia. Origon tämänhetkistä versiota ei enää kehitetä, joten tilalle on hankittava uusi, Marc21-formaattia tukeva kirjastojärjestelmä vuoteen 2013 mennessä, Järjestelmänvaihdokselle on siis selkeä aikaraja, johon mennessä on toimittava, muttei hätiköidysti, sillä nykyinen kirjastojärjestelmä toimii edelleen hyvin. Päätökset on tehtävä yhdessä. Yleisten kirjastojen neuvosto esittänee toimintalinjauksia. Ratkaisuissa tulee ottaa huomioon omaa kuntaa laajempi alue ja järjestelmäyhteistyön tuomat edut. Kilpailutusmahdollisuuksia heikentää se, että tällä hetkellä Axiell näyttäisi olevan ainoa varteenotettava järjestelmätoimittaja. (Tiippana 2009: 42.)

Marc21-muutos aiheuttaa muutoksia nykyiseen verkkokirjastoon. Savotta-kirjastoilta on kysely halukkuutta yhteistyön jatkamiseen muutoksien jälkeen, ja kaikki ovat kiinnostuneita jatkamaan, ja

osa kirjastoista miettii jo uusia yhteistyömahdollisuuksia. Uudesta verkkokirjaston versiosta on kaavailtu maakunnallista kirjastopalvelua, jossa olisi yhteisesti tuotettua sisältöä. (Tiippana 2009: 41, 43.)

### **Yhdistetyt aineisto- ja asiakastietokannat**

Marc21-formaattimuutos tarjoaa tilaisuuden myös tiiviimpään Savotta-yhteistyöhön. Maakunnallinen yhteisrekisteri olisi mahdollinen, jos kaikki Etelä-Savon kunnat ottavat käyttöön saman kirjastojärjestelmän. Maakunnalliseen yhteisrekisteriin voisi sisältyä sekä aineisto- että asiakasrekisteri tai ainoastaan asiakasrekisteri. Jälkimmäiseen vaihtoehtoon kannattaa suuntautua, mikäli aineistorekisteri siirtyy valtakunnalliselle tasolle eli perustetaan kansallinen yhteisluettelo. (Tiippana 2009: 41–43.) Yhteisen asiakasrekisterin myötä asiakkaalle avautuisivat koko Etelä-Savon laajuiset kirjastoaineistot. Yhteinen rekisteri kannattaa tehdä heti mahdollisimman laajaksi, sillä useiden konversioiden kautta tapahtuva tietokantojen yhdistäminen aiheuttaa monin verroin ”siivoustyötä”.

### **Kuljetukset**

Kirjastoyhteistyön ytimessä ovat yhdistettyjen rekisterien ohella tehokkaat aineistokuljetukset, jolloin kirjoja voidaan lainata ja varata mistä tahansa kirjastosta ja palauttaa mihin tahansa kirjastoon. Selvitysalueella seutukuljetukset ovat enimmäkseen kokeilunomaisia ja henkilökunnan oma-aloitteisuudesta kiinni, tai niitä ei ole järjestetty ollenkaan. Poikkeuksena on JJR-kirjasto, jossa kirjastoauto kuljettaa varattuja aineistoja toimipisteiden välillä. Säännölliset kuljetukset ovat puolittaneet kaukolainojen määrän. Punkaharjun ja Kerimäen seutulainat kulkevat kirjastotoimenjohtajan mukana, ja Savonlinnan ja Punkaharjun seutulainat kirjastoautossa, joka ajetaan päivittäin Punkaharjun kirjastotalon talliin. Kirjastoauton ja kirjastotoimenjohtajan lomaajat katkaisevat kuljetukset. Savonlinnan ja Punkaharjun välinen kuljetuskäytäntö muuttuu viimeistään, kun Savonlinnan uusi kirjastotalo valmistuu ja kirjastoauton säilytyspaikka siirtyy sinne.

Pitkät välimatkat pienten kuntien välillä luovat tarpeen tehokkaalle aineistonkuljetukselle, sillä asiakkaat kyselevät usein aineistojen palautusmahdollisuutta toiseen kirjastoon. Kuljetusten puuttuessa kirjan voi kuitenkin palauttaa vain siihen kirjastoon, mistä se on lainattu. Mikäli asiakkaan tarvitsemaa aineistoa ei ole omassa kirjastossa, se on kaukolainattava, mikä tarkoittaa aineiston postittamista kirjastojen välillä.

Tällä hetkellä kirjastoilla on hyvin erilaiset kaukolainamaksut. Sulkavalla asiakas maksaa kaukolainasta euron, mikä onkin houkutelut kaukolainaamaan selkeästi muita kirjastoja enemmän (277 kaukolainaa/ 1000 asukasta vuonna 2008). Suurimman kaukolainamaksun eli 5 euroa maksavat Savonlinnan ja Kerimäen kirjastojen asiakkaat. Suurempi kaukolainamaksu hillitsee kaukolainojen kysyntää (Kerimäellä 21 ja Savonlinnassa 17 kaukolainaa/ 1000 asukasta vuonna 2008). Asiakkaalle 5 euroa kaukolainasta kuulostaa suurelta summalta ja pistää harkitsemaan kaukolainan välttämättömyyttä. Se ei kuitenkaan kata kaikkia kirjastolle koituvia postituskustannuksia, minkä lisäksi kaukolainan tilaaminen ja postittaminen vie henkilökunnan työaikaa. Kuljetukset vähentävät kaukolainojen pakkausta ja postitusta.

Myös vanhentunut kaukolainaussäännöstö puoltaa seutukuljetuksia, sillä sen mukaan kaukolainaus on mahdollista vain, jos kyseistä aineistoa ei ole kirjaston omissa kokoelmissa. Säännöstä seuraa, ettei kaukolainaus ole mahdollista, jos kyseinen aineisto on lainassa toisella asiakkaalla. Säännöstön tiukan tulkinnan mukaisesti asiakas ei voisi kaukolainata aineistoa, vaan hänen olisi jäätävä

odottamaan vapautuvaa aineistoa tai haettava se toisesta kirjastosta itse. Seutulainausmahdollisuudella voitaisiin korvata kaukolainausta, kun tarvittava aineisto voitaisiin toimittaa toisesta seutulainauksen piiriin kuuluvasta kirjastosta.

Yhdistettyjen rekisterien ja tehokkaiden kuljetusten myötä kirjastojen ei tarvitse olla omavaraisia kaikkien aineistojen suhteen, vaan erikoisaineistot kulkevat nopeasti toisesta kirjastosta. Siten kirjastojen on mahdollista erikoistua kokoelmissaan asiakkaiden ja henkilökunnan kiinnostuksenkohteiden mukaan, ja yhteenlasketusta kokoelmasta muodostuu monipuolisempi. Saatavuus paranee, mikä lisää kirjaston vetovoimaa asiakkaan silmissä.

Logistiikka ei kuulu kirjastoalan ydinosamiseen. Monet kirjastokimpat ovatkin palkanneet yksityisen kuljetusyrityksen hoitamaan kuljetuksia. Myös Savonlinnan alueella säännöllisten kuljetusten järjestämisestä tulisi selvittää tarkemmin. Paras tapa ottaa selville toimivimmat kuljetusreitit on järjestää kuljetuskokeilu, jonka aikana saadaan tietoa esimerkiksi lainausaktiivisuudesta ja kuljetuksen vaatimista resursseista. Opetusministeriö on tänäkin vuonna myöntänyt avustuksia kirjastojen kuljetuskokeiluihin. Seutulainoista ja ”väärään kirjastoon” palauttamisesta voidaan myös periä pieni lisämaksu, jolloin asiakkaat maksavat osan kuljetuksista aiheutuvista kustannuksista.

### **Aineistojen hankinta ja lainauskuntoon saattaminen**

Aineistojen hankinnassa on jo tehty yhteistyötä. Savonlinnan seudun kuntayhtymän seudullinen hankintatoimi on hoitanut kirjastokirjojen kilpailutuksen Enonkoskella, Kerimäellä, Punkaharjulla, Savonlinnassa ja Sulkavalla. Myös kirjastomuovien hankinta ja lehdet kilpailutetaan. JJR-kirjasto on siirtymässä Savonlinnan seudun hankintarenkaaseen. Heinäveden kirjasto on Joensuun seudun hankintarenkaassa. Tavoite olisi saada mahdollisimman moni kirjasto samaan hankintarenkaaseen. Yhdistettyjen rekisterien ja toimivien kuljetusten myötä olisi mahdollista sopia myös hankintojen profiloinnista. Erikoisaineistoja, kuten elokuvia ja äänikirjoja, olisi mahdollista toimittaa siirtokokoelmina muihin kirjastoihin.

Aineiston tilausten, luetteloinnin, tarroituksen ja muovituksen osalta kirjastoissa tehdään paljon päällekkäistä työtä. Varsinkin pienissä kunnankirjastoissa henkilökunta tekee asiakaspalvelun ohessa monenlaista työtä vailla mahdollisuuksia erikoistua johonkin alueeseen. Edellä mainittu maakunnallisen yhteisrekisterin luominen kasvattaisi tarvetta maakuntatason luettelointiin (Tiippana 2009: 41), eli luettelointikoulutukseen ja luettelointiin erikoistuneeseen henkilökuntaan.

Isommat kirjastot, joilla on paremmat tilat ja erikoistunutta henkilöstä, voisivat tarjota aineiston lainauskuntoon saattamista ostopalveluna. Tällaisessa ratkaisussa aineistonvalinta jäisi kunkin kirjaston omaksi tehtäväksi, sillä kirjastohenkilökunnalla on pitkältä ajalta karttunutta paikallistason ja asiakaskunnan tuntemusta, jota tulee hyödyntää. Kirjastot päättäisivät, mitä tarvitaan, ja tilatut aineistot saapuisivat kirjastoihin valmiiksi lainauskunnossa. Aineistojen kuljetus ne tilanneeseen kirjastoon onnistuisi vaivattomasti edellä suunniteltujen säännöllisten kuljetusten myötä.

Toistaiseksi Savonlinnan kaupunginkirjaston henkilöstöresurssit ovat liian pienet huolehtimaan muiden kirjastojen aineistojen käsitlemisestä. Myöskään tiloja toimintojen keskittämiseen ei nykyisessä kirjastotalossa ole. Uudessa kirjastotalossa tilaa on enemmän, mutta henkilöstön määrä ei todennäköisesti lisääntynyt. Toisten kirjastojen ohella muovituspalvelu on mahdollista ulkoistaa kirja-aineiston välittäjälle. Tällainen toimintatapa on käytössä JJR-kirjastossa.

## Sisällöllinen yhteistyö

Sisällöllinen yhteistyö on suositeltavaa pitkien etäisyyksien Etelä-Savossa, koska se ei ole riippuvainen maantieteellisistä sijainneista. Kirjastoilla voisi olla yhteinen web-sivusto, johon jokainen kirjasto tuottaisi sisältöä. Tilaisuus tarjoutuu, kun Savotta-verkkokirjasto nykymuodossaan joudutaan lakkauttamaan 21-järjestelmän vuoksi. Verkkokirjastosta on kaavailtu maakunnallista kirjastojen verkkopalvelua, johon kirjastot voisivat tuottaa yhteistä materiaalia, kuten kirjavinkkauksia ja tiedonhaun opastusta. Sivustolta johtaisi linkit Savotta-kirjastojen kotisivuille, jotka tarjoaisivat tarkempaa tietoa mm. yksittäisten kirjastojen aukioloajoista ja palveluista. Verkkopalvelun suunnittelemisessa haasteena on, että kaikkien ohjelmien pitäisi toimia yhdessä. Palvelun toteutusvaihtoehtoja ovat Axiellin Arena -webliittymä, KDK:n asiakasliittymä ja CS library -alusta. (Tiippana 2009: 41.)

Sisältöä voidaan tuottaa myös erilaisissa hankkeissa. Ylimääräisellä rahoituksella voitaisiin palkata projektityöntekijä tuottamaan materiaaleja, joita levitettäisiin kaikkien seudun kirjastojen käyttöön. Alueelta löytyy jo nyt esimerkkejä siitä, kuinka lyhytaikainen projekti on hyödyttänyt jokapäiväistä toimintaa esimerkiksi lukudiplomien tai innostuneen kirjavinkkarin muodossa. Rahoituksen saaminen taas on sitä todennäköisempää, mitä laajempaa aluetta hanke hyödyttää. Tavallisimmin rahoituksen myöntäjinä ovat olleet Opetusministeriö ja Itä-Suomen lääninhallitus. Mahdollisia rahoituksenmyöntäjätahoja tulisi kartoittaa laajemmalti.

Lisäksi kirjastot voivat kehittää yhteistä markkinointia, esimerkiksi jakaa hyviä markkinointikäytäntöjä ja toteuttaa yhteisiä kampanjoja, jolloin kirjastojen näkyvyys lisääntyisi. Yksi askel näkyvyyden lisäämiseen on yhteisen logon suunnitteleminen Etelä-Savon kirjastoille. Logon suunnittelu on parhaillaan käynnissä ja otetaan mahdollisesti käyttöön syksyllä 2010 (Tiippana 2009: 35–37, 41.)

## Henkilökunta

Väljemässä yhteistyössä eri kirjastojen henkilökunta voisi järjestää tapaamisia, joissa siirrettäisiin osaamista. Satakunnan selvityksessä ehdotetaan yhteistyömuodoksi Benchmarkingia eli toimivien kirjastokäytäntöjen jakamista ja soveltamista omaan toimintaan. Päivittäistä palvelutoimintaa ja rutiineja tulisi purkaa osiin ja arvioida muiden kirjastojen kanssa, kuinka voisi parhaiten toteuttaa käytäntöjä. (Lepoluoto 2007: 43.)

Alueen kirjastojen henkilökunnasta löytyy monenlaista erikoisosaamista, mutta kaikkien alueiden syvälliseen osaamiseen harvalla kirjastolla on resursseja. Eri aihealueista kiinnostuneet voisivat muodostaa taitorenkaita. Esim. verkkotiedonhaku, kirja-aineiston korjaus, kirjastokäytön opetus vierailta kielillä, lastenkirjastotyö, musiikkikirjastotyö ja tapahtumasuunnittelu voisivat olla tällaisia erikoisalueita, joiden ympärille olisi mahdollista muodostaa tiimejä. Tiimin jäsenet voisivat olla yhteydessä esim. sähköpostitse ja välittää toisilleen erikoistumisaluettaan koskevaa tietoutta, kehittää toimintaa ja opastaa muuta kirjastohenkilöstöä. Osaamisen jakamisessa voi tulla vastaan ajan puute: pienissä kirjastoissa virkailijat ovat kiinni asiakaspalvelussa, jolloin aika ei riitä erikoistumiseen. Erikoistumisen vaatiman lisätyön tulisi näkyä myös kannustavana palkkauksena.

Nykyisellä koulutusmäärällä suurin osa selvitysalueen kirjastoista ei pääse lähellekään Opetusministeriön asettamia tavoitteita. Ongelmana on, että koulutukset järjestetään usein kaukana ja matkustaminen on kallista ja aikaa vievää. Pienellä henkilökunnalla työvuorot on sommiteltava niin, että kirjasto voidaan pitää auki. Koulutuksia on mahdollista järjestää yhteistyössä, jolloin ne

tulevat edullisemmiksi. Mikkelin kaupunginkirjasto on maakuntakirjaston ominaisuudessaan velvollinen järjestämään alueen koulutuksia. Koulutusten järjestäminen useammassa kirjastossa tulee edullisemmaksi. Vuonna 2010 on tarkoitus toteuttaa MARC21-koulutus ja kirjankorjauskoulutus, ja tilausta on ollut myös kirjallisuus- ja luettelointikoulutuksille sekä venäjän kielen opinnoille. Lisäksi kirjastot voivat laatia yhdessä koulutusmateriaaleja, joita kaikki kirjastot voivat käyttää esim. uutta työntekijää perehdyttäessä. (Tiippana 2009: 33.)

Yhteistyötä voitaisiin tiivistää yhdistämällä kirjastojen johto palvelutiimiksi, kuten Joensuun selvityksessä esitettiin yhtenä vaihtoehtona. Palvelutiimin tehtäväksi kaavailtiin seutuyhteistyön suunnittelemista muun muassa seuraavilla alueilla:

- Alueellisen strategian kehittäminen
- Yhteiset virat
- Yhteiset viranhakuilmoitukset, esitteet, mainokset
- Yhteisjärjestelmä (hankinta ja luettelointi, kirjastokortti, yhteiskokoelmat, kuljetukset)
- Tietotekninen yhteistyö (verkko-opetus- ym. ohjelmien luominen, lisenssiyhteistyö, sähköinen asiointi, kotisivut)
- Yhteisprojektit, raha-anomukset
- Yhteistyö muihin seutukuntiin ja valtakunnallisesti
- Kouluyhteistyö
- Yhteistyö muiden kirjastomuotojen kanssa (esim. tieteelliset kirjastot)
- Kotipalvelu ym. erikoispalvelualueet
- Säännöt ja taksat
- Yhtenäinen budjettimalli (vertailtavuuden parantaminen)
- Hallintomallien yhtenäistäminen (kirjastotoimenjohtajien toimenkuva)
- Yhteishankinnat (kirjastoautot, nettibussit, lehti- ym. hankinta) (Kärnä 2004: 38)

#### 4.4 Savonlinnan seutukirjasto

Savonlinnan seutukirjasto -vaihtoehto sisältäisi kaikki edellisen luvun (Tiivitetty yhteistyö) ajatukset yhteisjärjestelmästä, toimintojen keskittämisestä ja tehokkaiden kuljetusten järjestämisestä. Sen lisäksi kirjastojen hallinto keskitettäisiin.

#### Malli

Savonlinnan seutukirjasto perustettaisiin niin sanotun isäntäkuntamallin mukaisesti. Savonlinna toimii isäntäkuntana ja tuottaa sopimuskuntien kirjasto- ja tietopalvelut. Seutukirjasto toimii Savonlinnan kaupungin kulttuurilautakunnan alaisuudessa. Seutukirjasto on osa Savonlinnan sivistystoimintaa, joka toimii Savonlinnan kaupunginvaltuuston ja -hallituksen alaisena. Lautakunnan esittelijänä toimii seutukirjaston johtaja. Lautakuntaan voidaan valita sopimuskuntien jäsenet, jotka ovat läsnä lautakunnan kokouksissa, kun kirjastoasioita käsitellään. Isäntäkunnan otto-oikeus yhteislautakunnan päätöksiin voidaan sulkea pois. Toimintaa ohjataan yhteistoimintasopimuksella, jonka sisältöä käsitellään tarkemmin luvussa 3.1.

Seutukirjaston yhteistoiminnasta ja hallinnosta jokainen kunta maksaa vuosittain tietyn maksuosuuden. Laskennalliset valtionosuudet maksetaan edelleen sopimuskunnille. Kunnat voivat liittyä seutukirjastoon yksitellen, kun ovat valmiita. Ensimmäisenä vuonna mukaan liittyvien kuntien edellisen vuoden talousarviot muodostavat seutukirjaston talouden lähtökohdan. Talousarvioiden yhteenlasketuista menoista vähennetään tulot, kiinteistöjen hoitokulut ja

pääomavuokrat. Jäljelle jäävät nettokustannukset jaetaan kuntien asukasmäärien mukaan, koska tavoitteena on taata palvelujen tasainen laadukkuus ja saatavuus kaikkialla seutukirjaston alueella. Ne kunnat, jotka ovat aiemmin panostaneet palveluihinsa keskimääräistä paremmin, saavat säästöjä, ja heikommin panostaneille malli tietää lisäkustannuksia.

Liitteen taulukkoon 10 on laskettu suuntaa antava talousarvio, jonka tiedot on saatu vuoden 2009 talousarvioista. Nettokustannukset on saatu vähentämällä toimintakuluista vuokrat ja tuotot. Sen jälkeen kirjastoille on laskettu asukasluvun mukaiset osuudet yhteenlasketuista nettokuluista. Oikealla oleva sarakkeessa negatiivinen luku kertoo, mitkä kunnat joutuisivat lisäämään kirjastomenojaan. Laskelma on vain karkeasti suuntaa antava, sillä sen oletuksena on, että kaikki laskelman kunnat liittyisivät mukaan seutukirjastoon. Yhdistelmän muuttuessa myös laskelma muuttuisi. Lisäksi laskelma perustuu vuoden 2009 talousarvioihin, joiden laatimisen jälkeen on tullut muutoksia mm. lähikirjastojen lakkauttamisen tai säästötoimenpiteiden muodossa. Laskelmassa ei ole otettu huomioon hallinnon keskittämisestä aiheutuvia lisäkustannuksia eikä pitkällä tähtäimellä syntyviä säästöjä. Lähinnä voidaan todeta, että eniten lisäkustannuksia tulisi kirjastopalveluihin heikoimmin panostaneille Savonlinnalle ja Kerimäelle sekä jonkin verran myös Punkaharjulle, kun taas muut saisivat säästöjä.

Liitteen taulukkoon 11 on laskettu seutukirjaston talousarvio, jonka luvut on saatu kertomalla kunnan asukasluku vuoden 2008 asukasta kohti laskettujen toimintakulujen valtakunnallisella keskiarvolla (52,91 €/asukas). Jos seutukirjaston menot saatettaisiin kirjastojen valtakunnallisen keskiarvon tasolle, Savonlinna ja Kerimäki joutuisivat korottamaan kirjastomenojaan huomattavasti.

Yhteislautakunnan hallinnon alaan kuuluvat virat ja toimet voivat olla vain yhden sopimuskunnan, siis isäntäkunnan virkoja. Kirjastojen työntekijät siirtyvät vanhoina työntekijöinä seutukirjaston palvelukseen. Seutukirjaston kiinteistöt ja niistä huolehtiminen jää edelleen kunkin kunnan vastuulle, jolloin vuokrat ja tilojen ylläpitokustannukset eivät rasita koko seutukirjaston budjettia. Sen sijaan aineistot, kalusto ja laitteet luovutetaan seutukirjaston käyttöön. Kirjastoaineisto on hyvä osoittaa tietyn toimipisteen omaisuudeksi, jolloin aineisto voitaisiin osoittaa toimipisteelle, jos sopimus jouduttaisiin purkamaan.

Riittävän osaamistason varmistamiseksi on säädettävä seutukirjaston toiminnasta vastaavan henkilön kelpoisuuden lisäksi muiden keskeisten toimijoiden kelpoisuuksista. Alueen nykyisillä kirjastotoimenjohtajilla/ kirjastonjohtajilla on pitkäaikaista kokemusta kirjastopalvelujen järjestämisestä, joten heidän osaamisensa voidaan hyödyntää toimipisteiden johtajina. Kirjastojen edustajista voidaan myös muodostaa johtoryhmä, joka auttaisi talousarvion ja lautakuntaan menevien esitysten valmistelussa ja toisi paikallistason kirjastoasiantuntemuksen mukaan päätöksentekoon.

## **Seutukirjaston edut**

+ Hallinnollisen yhdistämisen myötä toimintalinjojen suunnittelu yhtenä kirjastokokonaisuutena on helpompaa kuin monen yksikön välisin sopimuksin.

+ Hallinnon keskittäminen selkeyttää kirjastonjohtajien toimenkuvaa. Pienissä kirjastoissa kirjastotoimenjohtaja on usein ainoa korkeakoulutettu työntekijä, jonka toimenkuvaan kuuluu tehtäviä laidasta laitaan. Hallinnon väheneminen paikallisyksiköistä vapauttaa kirjastonjohtajien voimavaroja muihin tehtäviin

- + Pidemmällä aikavälillä päällekkäisten toimintojen karsimisesta syntyy säästöä. Hankinnan keskittäminen vapauttaa resursseja muuhun toimintaan, ja varastoinnin keskittäminen säästää tilaa. Kustannusten nousua voidaan hillitä yhteisviroilla, joilla tavoitellaan erikoisosaaamista koko seudun kirjastojen käyttöön (esim. pedagoginen informaattikko hoitamaan kouluyhteistyötä). Lisäksi säästöjä voidaan saavuttaa kirjastojärjestelmän, lisäohjelmien ja tietokantalisenssien sekä kirjastoaineistojen hankinnassa yhtenä yksikkönä.
- + Projektirahoituksen saaminen on todennäköisempää, kun se hyödyttää laajemman alueen kirjastotoimintaa.
- + Asiakkaalle seutukirjasto mahdollistaa tasaisen palvelun laadun ja monipuolisemmat palvelumahdollisuudet
- + Henkilöstön näkökulmasta seutukirjaston eduiksi voidaan katsoa paremmat koulutus- ja erikoistumismahdollisuudet sekä henkilöstön kierron paraneminen. Asiantuntijuutta voidaan kehittää perustamalla työryhmiä eri asiantuntija-alueiden ympärille ja jakamalla tietotaitoa laajemman henkilöstön kesken.
- + Seutukirjaston sisällä voidaan muodostaa varahenkilöjärjestelmä sairastumisien varalle. Nykyinen järjestelmä on monissa kirjastoissa ja kirjastoautotoiminnassa haavoittuvainen. Sairastumiset kuormittavat henkilökuntaa ja heikentävät palvelujen saatavuutta.
- + Monissa kirjastoissa henkilökuntaa jää eläkkeelle seuraavien kymmenen vuoden aikana, joten tiedossa on rekrytoimisia. Eläköitymisen myötä vapautuvia vanhoja virkoja voidaan mahdollisuuksien mukaan täyttää seudullisilla erikoisosaajilla, kuten pedagogisella informaattikolla ja atk-asiantuntijalla. Uuden työntekijän näkökulmasta isompi yksikkö on vetovoimaisempi, sillä se tarjoaa paremmat etenemis- ja erikoistumismahdollisuudet.

### **Hallinnollisen yhdistymisen edellytyksiä**

Seutukirjaston tuomista eduista huolimatta selvitysalueella on vielä monia toiminta-alueita, joilla on tapahduttava suuria parannuksia ennen seutukirjaston perustamista. Hallinnollisen yhdistymisen edellytyksiä on tuotu esiin seutukirjastonselvityksissä (ks. Turun seutukirjastonselvitys 2009: 61; Lovio 2006: 9), ja seuraavassa käsitellään niiden toteutumista selvitysalueella sekä esitetään ratkaisuehdotuksia.

Seutukirjaston edellytyksistä täytyvät seuraavat: Savonlinnan seudulla on yhteinen asiointialue. Ihmiset käyvät töissä ja asioimassa naapurikunnissa, ja kirjastojen asiakaskunta on osittain yhteistä. Erityisen vilkasta asiointi on Savonlinnan, Punkaharjun ja Kerimäen välillä, ja sen lisäksi Enonkoskelta, Rantasalmelta ja Sulkavalta käydään paljon töissä Savonlinnassa. (Ks. liitteen kuvio 1.) Alueen kirjastoilla on myös sama kirjastojärjestelmä ja kaikki kirjastot ovat Savotta-verkkokirjastossa. Lisäksi JJR-kirjaston sisällä aineisto- ja asiakasrekisterit on yhdistetty, samoin kuin Enonkosken, Kerimäen, Punkaharjun ja Savonlinnan rekisterit. Kuten edellä selvitetään, yhteisiä rekisterejä olisi mahdollista laajentaa edelleen, ja kokoelmien yhteiskäyttöä tulisi lisätä kehittämällä kirjastojen välille säännöllisiä kuljetuksia, sillä myös toimiva logistiikka on olennainen osa seutukirjastoa. Erilaisten toiminta-alueiden yhteistyötä on muodostunut selvitysalueen läntisissä kirjastoissa JJR-kirjaston ja Sulkavan välille (mm. lukudiplomit ja kirjavinkkaus) ja itäisissä kirjastoissa Punkaharjun ja Savonlinnan (kirjastoautoyhteistyö) sekä Punkaharjun ja

Kerimäen (yhteinen kirjastotoimenjohtaja) välille. Sen sijaan käytösääntöjä ja maksuja ei ole yhtenäistetty. (Seutukirjaston perustamisedellytyksistä ks. Turun seutukirjastaselvitys 2009: 60).

Suurin seutukirjaston este ovat puutteelliset resurssit. Seutukirjastoa perustettaessa on tärkeää, että kuntien panostus kirjastopalveluihin on samantasoista (Turun seutukirjastaselvitys 2009: 60). Tällä hetkellä kuntien panostuksessa kirjastopalveluihin on suuria eroja, jotka pitäisi tasata, jotta seutukirjaston perustaminen olisi mahdollista. Seutukirjastoa varten on aloitettava resurssien harmonisointi, erityisesti henkilökunnan määrän, aineistomäärärahan ja palkkauksen suhteen. Suurimmat paineet kohdistuvat Savonlinnaan ja Kerimäkeen, jotka panostavat kirjastopalveluihin selkeästi alle laskennallisten yksikköhintojen. Erityisesti seutukirjaston isäntäkuntana toimivalta Savonlinnalta vaaditaan tuntuva panostusta kirjastopalveluihin. Suuri parannus on uuden pääkirjaston rakentaminen, mutta sen lisäksi muistakin toimintaresursseista on huolehdittava. Nykyinen henkilökunnan määrä on heikko suhteessa asukaslukuun. Hyvälle palvelutasolle pääsyyn (0,86 htv/ 1000 asukasta) vaadittaisiin kuuden henkilötyövuoden lisäys. Myös asukasta kohti lasketut aineistokulut ovat selvityskuntien häntäpäätä. Nykyisellään resurssit riittävät tuskin omien kirjastopalvelujen tuottamiseen, joten isäntäkuntana toimimiseen vaadittaisiin suuria satsauksia.

Keskinäinen luottamus ja kumppanuus niin kuntien kuin kirjastojen välillä ovat seutukirjastotoiminnan avainasioita (Lovio 2006: 9). Usein pienten kirjastojen uhkakuvana kuitenkin on, että seutukirjaston myötä nykyään itsenäinen pieni kirjasto muuttuisi sivukirjastoksi, jonka palvelujen laadusta huolehtimista laiminlyötäisiin. Viimeaikoina luottamusta on nakertanut Savonlinnan lähikirjastojen lakkauttaminen. Toinen pienten kirjastojen pelko on, että osana suurempaa kirjastolaitosta menetettäisiin kaikki päätösvalta, jolloin toimintalinjoja suunniteltaessa isompi määräisi kaikessa ja pienempi joutuisi mukautumaan. Vallan väheneminen pieniltä kirjastoilta ja liiallinen byrokraattisuus heikentävät työskentelymotivaatiota toimipisteissä, kun taas avoin ja keskusteleva ilmapiiriä auttavat keskinäisen luottamuksen syntymisessä.

Moniin kirjastokimppoihin (Vaski-kirjastot, HelMet-kirjastot, PIKI-kirjastot, Joensuun seutukirjasto) on perustettu johtoryhmä tai vastaava kirjastojen edustajista koostuva ryhmä laatimaan yhteisiä pelisääntöjä ja esityksiä kirjastoasioihin liittyen. Myös selvitysalueen kirjastojen edustajien tulisi aloittaa alueellinen kirjastostrategiatyö, jossa kirjastoille tärkeät asiat ja ongelmakohdat nostettaisiin esiin. (Hyvänä esimerkkinä strategiatyöstä JJR-kirjastostrategia.) Näin kirjastojen näkemykset hioutuisivat yhtenäisemmiksi, opittaisiin näkemään asioita toisten näkökulmasta ja luottamaan yhteistyön onnistumiseen.

Seutukirjaston tavoitteena tulee olla asiakaslähtöinen ja kustannustehokas toiminta sekä tasalaatuinen palvelu (Turun seutukirjastaselvitys 2009: 60). Toimivassa seutukirjastossa toimipisteet eivät ole keskenään hierarkkisessa järjestyksessä, vaan niiden välillä vallitsee työnjako. Toimintaa kehitetään yhteisin suuntaviivoin, mutta kullakin toimipisteellä on tärkeä tehtävä paikallisten kirjasto- ja tietopalvelujen tarjoajana ja paikalliset erikoispiirteet huomioon ottavan kokoelman muodostajana. Lisäksi toimipisteillä voi olla erityistehtäviä seutukirjaston sisällä. Palveluverkon tulee olla kattava, ja kaikissa toimipisteissä tulee olla riittävästi asiantuntevaa työvoimaa, jotta turvataan kansalaisten yhdenvertaisuus ja vaikutusmahdollisuudet. (Lovio 2006: 9–10.) Pienempien kirjastojen toimenkuvaa tulee vahvistaa pitämällä huolta henkilökunnan riittäväyydestä ja osaamistasosta ja hyödyntämällä kirjastotoimenjohtajien kokemukset seutukirjaston kehittämistyössä. Keskitetyssä palvelujärjestelmässä on vaikeampaa ottaa huomioon paikalliset palvelutarpeet, jos ne erilaistuvat voimakkaasti, joten pienten kirjastojen paikallistuntemus on tärkeää. Pitkällä tähtäimellä toimintojen keskittämällä on mahdollista saavuttaa säästöjä, mutta sitä olennaisempaa on, että yhteistyöllä kuntiin on mahdollista luoda



entistä monipuolisemmat kirjastopalvelut, mikä luo kuntastrategioissa korostettua Etelä-Savon vetovoimaisuutta ja asukasviihtyvyyttä.

#### **4.5 Savonlinnan seutua laajempi seutukirjastomalli**

Vaikka tämän selvityksen kattamaksi alueeksi valittiin kunnat Savonlinnan ympäristöstä, seutukirjaston kokoonpano voisi olla myös edellä mainittua aluetta laajempi. On visioitu, että seutukirjasto voisi olla esimerkiksi Etelä-Savon laajuinen, jolloin mukana olisi Mikkelin maakuntakirjasto, jolla on nytkin maakuntakirjaston ominaisuudessa tehtävänä tukea alueen kirjastojen tieto- ja kaukopalvelua, kehittää aluetta koskevaa tietopalvelua sekä perehdyttää alueen kirjastohenkilöstöä uusiin toimintamuotoihin (Kirjastoasetus). Toisaalta kirjastoyhteistyö ei nytkään katso maakuntarajoja, joten maakuntarajat ylittävä yhteistoiminta on jatkossakin mahdollista. On myös otettava huomioon, että tulevaisuudessa kuntaliitokset voivat muuttaa kuntakarttaa ja sitä kautta kirjastolaitoksetkin voivat yhdistyä ilman seutukirjaston perustamista. Tässä selvityksessä ei ole kuitenkaan tarkoitus lähteä kartoittamaan kaikkia mahdollisia seutukirjastokenaarioita, vaan todetaan, etteivät laajemmat toimintayksiköt ole poissuljettuja mahdollisuuksia. Mitä laajemmassa yhteistyössä palvelut lähtökohtaisesti tuotetaan, sitä vähemmän voimavaroja kuluu tulevaisuudessa mahdollisiin kirjastolaitosten yhdistymisiin kuntaliitosten kautta tai uusien yhteistyökuvioiden käytännön järjestelyihin.

#### **4.6 Ohjausryhmän ehdotus**

##### **Seutukirjaston perustamisedellytykset**

Anna-Kristiina Mikkonen ja SDP:n seutuvaltuustoryhmä tekivät valtuustoaloitteen (SV 6.5.2009 § 11), jossa ehdotettiin, että Savonlinnan seudun kuntayhtymä tekisi tai teettäisi selvityksen seutukirjaston toimintaedellytyksistä Savonlinnan seudulla.

Seutukirjaston karkea toimintamalli ja toimintaedellytykset on esitelty edellä luvussa 4.4.

Selvityksen perusteella ohjausryhmä toteaa, että seutukirjastohanketta ei kannata tässä vaiheessa viedä eteenpäin. Asia otetaan uudelleen käsiteltäväksi vuonna 2013.

Muun muassa seuraavilla asioilla on vaikutusta seutukirjaston perustamismahdollisuuksiin:

- Erot kuntien kirjastopalvelujen resursoinnissa
- Savonlinnan uuden kirjastotalon suunnittelu vaatii lähivuosina paljon voimavaroja. Talo otetaan käyttöön vuonna 2013
- JJR-kuntien sitoutuminen yhteistyöhön allianssisopimuksella vuoden 2012 loppuun asti
- Kirjastojärjestelmätilanteen selkiytyminen valtakunnallisella ja maakunnallisella tasolla
- Mahdolliset kuntaliitosaikheet selvitysalueella
- Yleinen kuntatalouden kehitys

Ohjausryhmä ehdottaa, että kirjastonjohtajien yhteistyöryhmä arvioi tilanteen uudelleen keväällä 2013. Mikäli edellytykset täyttyvät, yhteistyöryhmä tekee esityksen jatkotoimenpiteistä seutuhallitukselle. Seutukirjasto voidaan perustaa aikaisintaan vuonna 2015.

Seutukirjastoa kohti voidaan pyrkiä tiivistämällä yhteistyötä. Seuraavilla toimenpiteillä parannetaan olennaisesti kirjastopalvelujen laatua ja kustannustehokkuutta:

### **1) Yhteinen kirjastojärjestelmä ja asiakasrekisteri**

Seurataan maakunnan ja valtakunnan tilannetta. Varaudutaan järjestelmäkonversioon ja yhteisen aineistotietokannan perustamiseen viimeistään vuonna 2014. Mitä laajempi yhteisjärjestelmä alueelle saadaan, sitä vähemmän se rajoittaa yhteistyön suuntia.

Ohjausryhmä suosittelee, että selvitystyön alueeseen kuuluvat kunnat tekevät päätökset yhteisen kirjastojärjestelmän käyttöönotosta vuoden 2013 loppuun mennessä. Ohjausryhmä suosittelee vaihtoehtoja seuraavassa järjestyksessä:

- a) Kansallinen yhteisluettelo
- b) Itä-Suomen laajuinen yleisten kirjastojen (tai myös yliopisto- ja ammattikorkeakoulu-kirjastojen) yhteinen järjestelmä
- c) Etelä-Savon maakunnan laajuinen yhteisjärjestelmä
- d) Savonlinnan seudun laajuinen yhteisjärjestelmä

### **2) Hankintarengas**

Ohjausryhmä esittää, että seutuselvityksessä mukana olevat kunnat tekisivät myös jatkossa päätökset kirjastoaineiston hankinnasta saman hankintarengaan palveluja käyttäen.

### **3) Aineiston kuljetuskokeilu**

Kuljetuskokeilu järjestetään Enonkosken, Kerimäen, Punkaharjun ja Savonlinnan välillä, koska toistaiseksi vain näillä kirjastoilla on yhteinen atk-järjestelmä. Savonlinnan kaupunginkirjasto hakee rahoitusta Opetusministeriöstä ja ELY:stä. Mikäli rahoitus saadaan, kunnille ei tule suoranaisia kustannuksia kuljetuskokeilusta. Kokeiluprojekti suoritetaan vuonna 2011. Johtopäätökset ja päätösesitykset tehdään ennen vuoden 2013 talousarvioiden laatimista.

### **4) Kirjastojen välinen toiminnallinen yhteistyö**

Seuraavilla toiminta-alueilla kirjastot voivat tehdä jo nyt yhteistyötä:

- Osaamisen jakaminen
- Täydennyskoulutus
- Yhteiset projektit
- Alueen kirjastonjohtajien yhteistyöryhmä

## LÄHTEET

- Asikainen, Marjo 2007: *Savonlinnan seudun kirjastoautoselvitys*.
- Eerola, Tuija 2006: *Seutukirjastonselvitys 2006*. Jyväskylä. Luettavissa osoitteessa <http://www3.jkl.fi/kirjasto/julkaisut/seutukirjastonselvitys.pdf>
- Etelä-Savo 2009a: Etelä-Savon väestöennusteet kunnittain ja seutukunnittain 2010–2040. Julkaistu 9.10.2009. <http://www.esavo.fi/media/Vaestoenn.pdf>
- Etelä-Savo 2009b: Etelä-Savon väestö ikäryhmittäin, kunnittain ja seutukunnittain. Julkaistu 27.3.2009 [http://www.esavo.fi/media/Vaesto\\_ikaryhm\\_2008.pdf](http://www.esavo.fi/media/Vaesto_ikaryhm_2008.pdf)
- Etelä-Savo 2009c: Kuntien välinen työssäkäynti 2006 Etelä-Savossa. Julkaistu 8.10.2009. [http://www.esavo.fi/media/Tyossakayntialue\\_ES\\_kunnat\\_2006.pdf](http://www.esavo.fi/media/Tyossakayntialue_ES_kunnat_2006.pdf)
- Haavisto, Tuula 2009: TilTu huonomaineinen tyttö. Tuotteistamisesta yleisessä kirjastossa. Diasarja. 19.5.2009. <http://www.kansalliskirjasto.fi/attachments/513q0OxeV/5GRsLvlAr/Files/CurrentFile/Haavisto.pdf>
- Haavisto, Tuula; Jokinen, Marja-Rii ja Ojala, Mace 2009: *Kirjastojärjestelmät nyt!* [http://www.kirjastot.fi/File/7f804838-b565-4407-9f1f-49f596106e66/kirjastojarjestelmat\\_nyt.pdf](http://www.kirjastot.fi/File/7f804838-b565-4407-9f1f-49f596106e66/kirjastojarjestelmat_nyt.pdf)
- Hartikainen, Eero 2006: *Yhteistyöllä onnelaan? Selvitys Kainuun yleisten kirjastojen yhteistyön syventämisestä*. Luettavissa osoitteessa <http://213.143.184.82/kirjasto/Kirjastonselvitys.htm>
- Heinänen, Tiina 2007: *Selviytymisestä parempaan palveluun. Selvitys kirjastoyhteistyön mahdollisuuksista Itä-Lapin alueella: Pelkosenniemi – Savukoski – Sodankylä*. Luettavissa osoitteessa [http://kirjasto.rovaniemi.fi/digi/raportti\\_3.pdf](http://kirjasto.rovaniemi.fi/digi/raportti_3.pdf)
- Heinänen, Tiina 2009: Vastaus liitteen 3 kyselyyn 30.11.2009.
- Hietikko, Arto 2008: *Vaasan kaupunginkirjaston logistiikkaselvitys*.
- Huomispäivän kirjaston logistiset ratkaisut. Verkostotoiminnan kehittäminen kirjastotoimialalla. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 56/ 2004.
- Kansalliskirjasto: kansallinen yhteisluettelohanke. Lisätietoa osoitteessa <http://www.kansalliskirjasto.fi/kirjastoala/hankkeet/yhteisluettelo.html>
- Kirjastoasetus 18.12.1998/1078 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19981078>
- Kirjastolaki 4.12.1998/904 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980904>
- Kirjastostrategia 2010*. Opetusministeriön julkaisuja 2003: 1. [http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2003/kirjastostrategia\\_2010](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2003/kirjastostrategia_2010)
- Koivunen, Hannele; Kekki, Kirsti; Haavisto, Tuula & Heinisuo, Rami 2001: *Kirjastopoliittinen ohjelma 2001–2004: työryhmän muistio*. Opetusministeriö. Osoitteessa [http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2001/Kirjastopoliittinen\\_ohjelma\\_2001-2004](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2001/Kirjastopoliittinen_ohjelma_2001-2004)
- Kunnat.net 2006a. Seutukirjastoja syntymässä. Julkaistu 11.12.2006. Luettavissa osoitteessa [http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;351;9250;113047](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;351;9250;113047)
- Kunnat.net 2006b. Tilaa- ja tuottaja-toimintatavan peruselementit. Julkaissut Tiina Rinne 7.12.2006. Luettavissa osoitteessa [http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;55264;55275;121698;121700;117363;88362;113110](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;55264;55275;121698;121700;117363;88362;113110)
- Kunnat.net 2007. Paras kirjastopalveluissa. Julkaistu 9.10.2007 [http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;55264;55275;82183;127674;110937;114374](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;82183;127674;110937;114374)
- Kunnat.net 2008a. Isäntäkuntamalli. Julkaistu 26.6.2008. Luettavissa osoitteessa [http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;55264;55275;117031;117384;117108](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;117031;117384;117108)

- Kunnat.net 2008b. Tilaaaja–tuottaja-toimintatavan käsitteitä. Julkaissut Antti Kuopila 26.06.2008.  
[http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;55264;55275;121698;121700;117363;88362;103807](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;55264;55275;121698;121700;117363;88362;103807)
- Kunnat.net 2008c. Yleiskuvaus tilaaaja–tuottaja-toimintatavasta. Julkaissut Antti Kuopila, 26.6.2008. Luettavissa osoitteessa  
[http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;55264;55275;121698;121700;117363;88362;103804](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;121698;121700;117363;88362;103804)
- Kärnä, Kaisu 2004: *Joensuun seutukirjastoseelvitys: Raportti 2*. Luettavissa osoitteessa  
<http://www.jns.fi/Resource.phx/sivut/sivut-jyty/sivistystoimi/kirjasto/index.htm>
- Launonen, Virpi 2009: Vastaus liitteen 3 kyselyyn 23.11.2009.
- Lepoluoto, Päivi 2007: *Satakunnan seutukirjastoseelvitys*. Luettavissa osoitteessa  
<http://www.pori.fi/kirjasto/seutukirjastoseelvitys.pdf>
- Lovio, Maisa 2006: *Selvitys ja esitys Kouvolan seudun kuuden kunnan kirjastoyhteistyön syventämisestä*.  
[http://www.kouvola.fi/material/attachments/5nmdFxePN/5oG4cGU2G/Files/CurrentFile/Suuri\\_Suunnitelma\\_konsulttiselvitys.pdf](http://www.kouvola.fi/material/attachments/5nmdFxePN/5oG4cGU2G/Files/CurrentFile/Suuri_Suunnitelma_konsulttiselvitys.pdf)
- Lukkarinen, Kati & Saarinen, Heli 2002: *Rekku. Kirjastoresurssien yhteishallinta Lapin kirjastoissa. Raportti Aurora-kirjastojen kokeilusta 1.6.2001–31.8.2002*. Rovaniemi: Aurora-kirjastot. <http://www.lapinkirjasto.fi/loader.aspx?id=b9e8a1f0-370f-44a8-a753-4d015ed30df2>
- Länsi-Uusimaa. Kuljetuskokeilu sai Lukin kirjat liikkeelle. 19.4.2009 <http://www.lansi-uusimaa.fi/Uutiset/Kaikki-uutiset/Kuljetuskokeilu-sai-Lukin-kirjat-liikkeelle>
- Niinikangas, Liisa 2004: *Kirjastotoiminta uudelle tasolle! Keski-Karjalan kirjastosta alueellista kulttuurista ja sivistyksellistä elinvoimaa – strategiset linjaukset vuosille 2005–2010*.  
<http://www.kitee.fi/dman/Document.phx/~sivut-kitee-kirjasto/Asiakirjat/Kirjastostrategia?cmd=download>
- Ohje kuntien yhteistoiminnasta 2006 = Ohje kuntien yhteistoiminnasta ja erityisesti isäntäkuntamallista kunta- ja palvelurakennemuutoksessa. Suomen kuntaliitto, Helsinki. Linkki dokumenttiin sivulla  
[http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;55264;55275;117031;117384;117108](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;117031;117384;117108)
- Opetusministeriö. Kirjastojen valtionosuusjärjestelmä.  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kirjastot/rahoitus/yleisten\\_kirjastojen\\_valtionosuudet/liitteet/Kirjastojen\\_valtionosuusjarjestelma.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kirjastot/rahoitus/yleisten_kirjastojen_valtionosuudet/liitteet/Kirjastojen_valtionosuusjarjestelma.pdf)
- Opetusministeriö. Yleiset kirjastot: Taustatietoa valtionosuudesta  
[http://www.minedu.fi/OPM/Kirjastot/rahoitus/yleisten\\_kirjastojen\\_valtionosuudet/vostausta](http://www.minedu.fi/OPM/Kirjastot/rahoitus/yleisten_kirjastojen_valtionosuudet/vostausta)
- Opetusministeriö 2009. Päätös 39/221/2009  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kirjastot/rahoitus/yleisten\\_kirjastojen\\_valtionosuudet/liitteet/opm\\_paatos\\_yksikkohinnat.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kirjastot/rahoitus/yleisten_kirjastojen_valtionosuudet/liitteet/opm_paatos_yksikkohinnat.pdf)
- OPM = Opetusministeriön ylläpitämät yleisten kirjastojen tilastot osoitteessa  
<http://tilastot.kirjastot.fi/>
- Pilppula, Rebekka 2008: *Joensuun seutukirjasto. Raportti toiminnan käynnistämisestä*. Joensuu.
- Pilppula, Rebekka 2009: vastaus liitteen 3 kyselyyn 17.11.2009
- Punkaharjun kunnan kuntastrategia 2015. Uusien mahdollisuuksien avain*. Valmistunut 31.7.2006. Kh nro1/ 9.1.2007 §8. Kunnanvaltuusto nro 1/ 22.1.2007 §4.
- Puntanen, Pia 2007: *Kuka kaipaa KuVaa? Mikkelin seudun kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen seutuseelvitys II*.  
[http://www.mikkelinseutu.fi/fi/content/11\\_julkaisut/kuka\\_kaipaa\\_kuvaa\\_-julkaisu.pdf](http://www.mikkelinseutu.fi/fi/content/11_julkaisut/kuka_kaipaa_kuvaa_-julkaisu.pdf)
- Rajulukupusu. Lukudiplomisivut. <http://www.juwanet.org/kirjasto/rajulukupusu/>
- RFID 101 = RFID 101. Neljä syytä investoida RFID-teknologiaan ja kolme syytä lykätä hankintaa.  
<http://www.mikro-vayla.fi/kirjasto/rfid/media/rfid101.pdf>

- Sompion kirjaston Internet-sivut 21.10.2009: Kirjaston perustamissopimus  
[http://www.sompionkirjasto.fi/sompion\\_kirjasto/sompion\\_kirjasto\\_sopimus/](http://www.sompionkirjasto.fi/sompion_kirjasto/sompion_kirjasto_sopimus/)
- Tiehallinto: paikkakuntien välisiä etäisyyksiä <http://alk.tiehallinto.fi/www2/valimatkat/index.htm>
- Tiippana, Piia 2009: *Maakunnallinen yhteistyöselvitys 2009*. Mikkelin kaupunginkirjasto – Etelä-Savon maakuntakirjasto.
- Toivanen, Pekka 2005: *Selvitys kirjastoautotoiminnan yhteistyömahdollisuuksista Joensuun seutukunnalla ja sen lähialueilla*
- Turun seutukirjastoselvitys 2009. Linkki osoitteessa  
<http://www.turku.fi/Public/Default.aspx?nodeid=5092&culture=fi-FI&contentlan=1>
- Valtioneuvosto 2009: Valtioneuvoston asetus kirjastoasetuksen 4 §:n muuttamisesta. Annettu 17.12.2009 Helsingissä.  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kirjastot/kirjastoalan\\_koulutus/liitteet/kirjastoasetus\\_muutos.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kirjastot/kirjastoalan_koulutus/liitteet/kirjastoasetus_muutos.pdf)

## LIITE 1: Tilastotietoa selvitysalueen kirjastoista

KUVIO 1: Vilkkain työssäkäynti selvitysalueen kuntien välillä vuonna 2006. (Etelä-Savo 2009c.)

Määrä/ henkilöä	Mistä kunnasta	Mihin kuntaan
401–1000	Kerimäki	Savonlinna.
201–300	Savonlinna	Kerimäki
	Savonlinna	Punkaharju
101–200	Enonkoski	Savonlinna
	Rantasalmi	Savonlinna
	Sulkava	Savonlinna
	Punkaharju	Savonlinna
	Kerimäki	Punkaharju
51–100	Savonlinna	Sulkava
	Savonlinna	Rantasalmi

KUVIO 2: käytössä olevat tietokannat Savotta web-Origion lisäksi (lähde: haastattelut 2009)

Tietokanta	E.koski	H.vesi	JJR	K.mäki	P.harju	S.linna	sulkava
Linda*		x	x	x	x	x	x
BTJ Aleksi		x	x	x	x	x	
Arto*		x	x	x	x	x	
Pressdisplay			x			x	x
Facta WSOY –verkkotieto- sanakirja			x			x	
Kansallis- biografia			x	x	x	x	
Early English Books Online (EBO)						x	
Eighteenth Century Online Collection (ECCO)						x	

\*Vuoden 2010 alusta Linda ja Arto ovat olleet ilmaisessa käytössä.

TAULUKKO 1: Kokoelmat, kokonaislainaus, käynnit ja lainaajat seudun kirjastoissa 2008 (OPM)

Kunta	Kokoelmat	Kokonaislainaus	Fyysiset käynnit	Lainajia
<b>Enonkoski</b>	19817	17855	19500	644
<b>Heinävesi</b>	50838	87423	57412	1886
<b>Joroinen+Juva+Rantasalmi</b>	165798	296878	205305	6511
<b>Kerimäki</b>	55080	73969	41726	2018
<b>Punkaharju</b>	44524	51832	27634	1174
<b>Savonlinna</b>	152559	452407	168000	12213
<b>Savonranta</b>	14690	11256	12444	393
<b>Sulkava</b>	48286	70633	72514	2066
<b>Yhteensä</b>	551592	1062253	604535	26905

TAULUKKO 2: Kuntien asukasluvut vuoden 2008 alussa (OPM)

Kunta	Asukasluku
Enonkoski	1677
Heinävesi	4152
Joroinen+Juva+Rantasalmi	16969
Kerimäki	5789
Punkaharju	3992
Savonlinna	26775
Savonranta	1206
Sulkava	3087
<b>Yhteensä</b>	<b>63647</b>

TAULUKKO 3: Alueen kuntien välisiä etäisyyksiä (Tiehallinto)

Kunta	E.koski	H.vesi	Jor.	Juva	K.mäki	P.harju	R.salmi	S.linna	S.ranta	Sulka
<b>E.koski</b>	-	53	98	93	32	58	75	32	35	70
<b>H.vesi</b>	53	-	65	100	83	111	94	85	50	124
<b>Joroinen</b>	98	65	-	35	107	118	42	84	115	72
<b>Juva</b>	93	100	35	-	83	95	38	60	116	37
<b>K.mäki</b>	32	83	107	83	-	25	65	23	33	61
<b>P.harju</b>	58	111	118	95	25	-	77	35	58	73
<b>R.salmi</b>	75	94	42	38	65	77	-	42	97	47
<b>S.linna</b>	32	85	84	60	23	35	42	-	55	38
<b>S.ranta</b>	35	50	115	116	33	58	97	55	-	93
<b>Sulkava</b>	70	124	72	37	61	73	47	38	93	-

TAULUKKO 4: Tunnuslukuja vuodelta 2008 (OPM)

<b>Kunta</b>	<b>Kokonaislainaus / Asukasluku</b>	<b>Toimintakulut / Asukasluku</b>	<b>Kirjastoaineistokulut / Asukasluku</b>	<b>Fyysiset käynnit / Asukasluku</b>
Enonkoski	10,6	64,84	8,93	11,6
Heinävesi	21,1	61,48	10,59	13,8
Joroinen+Juva +Rantasalmi	17,5	58,05	10,58	12,1
Kerimäki	12,8	39,34	8,70	7,2
Punkaharju	13,0	54,41	7,85	6,9
S.linna + S.ranta	16,6	43,95	8,14	6,4
Sulkava	22,9	70,41	8,59	23,5
Kirjastojen keskiarvo	15,6	55,8	9,1	10,9
Valtakunnallinen keskiarvo	18,92	52,91	7,49	10,55

TAULUKKO 5: Tunnuslukujen keskiarvot kirjastoittain vuosilta 2005–2008 (OPM)

<b>Kunta</b>	<b>Kokonaislainaus/ Asukasluku</b>	<b>Toimintakulut/ Asukasluku</b>	<b>Kirjastoaineistokulut/ Asukasluku</b>	<b>Fyysiset käynnit/ Asukasluku</b>
Enonkoski	10,5	59,49	7,95	12,7
Heinävesi	21,8	57,91	10,30	14,4
JJR yht.	17,3	49,16	9,09	11,6
Kerimäki	14,7	46,72	9,01	7,8
Punkaharju	14,0	51,26	7,49	7,4
S.linna + S.ranta	16,3	42,57	6,96	6,3
Sulkava	22,9	61,94	8,26	23,7
Kirjastojen keskiarvo	16,8	52,7	8,4	12,0

TAULUKKO 6: Henkilötyövuodet 2008 (OPM)

<b>Kunta</b>	<b>Kirjaston henkilötyövuodet</b>	<b>Kirjastokoulutetun henkilökunnan osuus</b>	<b>Henkilötyövuodet/ 1000 asukasta</b>
Enonkoski	2,00	50 %	1,19
Heinävesi	2,35	79 %	0,57
Joroinen+Juva+Rantasalmi	15,10	81 %	0,89
Kerimäki	3,62	86 %	0,63
Punkaharju	3,23	90 %	0,81
Savonlinna	17,10	86 %	0,64
Savonranta	0,80	50 % *	0,66
Sulkava	3,00	100 %	0,97

\*OPM:n tilastoa korjattu paikallisen tiedon perusteella



TAULUKKO 7: Henkilöstön täydennyskoulutus vuonna 2008 (OPM)

<b>Kunta</b>	<b>Täydennyskoulutus henkilötyöpäivinä</b>	<b>Täydennyskoulutus henkilötyöpäivinä/ Henkilötyövuodet yhteensä</b>
Enonkoski	3,0	1,5
Heinävesi	7,5	1,5
Joroinen+Juva+Rantasalmi	84,5	4,9
Kerimäki	7,0	1,7
Punkaharju	19,0	5,0
Savonlinna	46,0	2,6
Savonranta	3,0	2,0
Sulkava	1,0	0,3

TAULUKKO 8: Internet-pisteiden määrä kirjastoissa (Lähde: haastattelut)

<b>Kunta/ kirjasto</b>	<b>Asukasluku</b>	<b>Internet- pisteiden määrä</b>	<b>Opetusministeri ön suositus (1/ 1000 asukasta)</b>	<b>Määrä – suositus</b>
<b>Enonkoski</b>	<b>1677</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Heinävesi</b>	<b>4152</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>JJR yht.</b>	<b>16969</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>6</b>
Joroinen		13		
Juva		6		
Rantasalmi		4		
<b>Kerimäki</b>	<b>5789</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>-3</b>
<b>Punkaharju</b>	<b>3992</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>Savonlinna yht.</b>	<b>27 981</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>-18</b>
pääkirjasto		6		
Kellarpelto		1		
Musiikkikirjasto		1		
Nojanmaan ksto		1		
Savonrannan ksto		1		
<b>Sulkava</b>	<b>3087</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

TAULUKKO 9: Hyötypinta-ala neliömetreinä 2008 (OPM)

<b>Kunta</b>	<b>Hyötypinta-ala neliömetreinä</b>	<b>Hyötypinta-ala neliömetreinä / (Asukasluku / 1000)</b>
Enonkoski	300	179
Heinävesi	520	125
Joroinen+Juva+Rantasalmi	1782	105
Kerimäki	426	74
Punkaharju	460	115
Savonlinna	1884	70
Savonranta	182	151
Sulkava	619	201

TAULUKKO 10: Selvitysalueen kirjastojen yhteenlaskettu talousarvio

Kunta	Nettokustannukset vuoden 2009 talousarviossa	Kunnan osuus yhteen lasketusta väkiluvusta %	Väkiluvun mukainen osuus yhteenlasketuista nettokustannuksista	Erotus nykyisiin nettokustannuksiin <sup>1</sup>
Enonkoski	104 262	2,6	70 711	33 551
Heinävesi	193 310	6,5	176 736	16 574
JJR	755 356	26,7	718 827	36 529
Kerimäki	207 678	9,1	244 404	-36 726
Punkaharju	165421	6,3	167 939	-2 518
Savonlinna	1 088 529	44,0	1 180 909	-92 380
Sulkava	176 260	4,9	131 291	44 969
<b>Yhteensä</b>	<b>2 690 816</b>	<b>100</b>	<b>2 690 816</b>	<b>0</b>

<sup>1</sup> Negatiivinen luku oikeassa sarakkeessa tarkoittaa lisäkustannuksia nykyisiin verrattuna.

TAULUKKO 11: Seutukirjaston talousarvio: vuoden 2008 toimintakulujen valtakunnallinen keskiarvo (52,91 e/ asukas) kerrottuna kunnan asukasluvulla

Kunta	Kirjaston toimintakulut vuoden 2009 talousarviossa	Kunnan asukasluku	Asukasluku x 52,91 e/ asukas	Erotus nykyisiin toimintakuluihin <sup>1</sup>
Enonkoski	127 079	1 677	88 730	38 349
Heinävesi	264 430	4 152	219 682	44 748
JJR	925 820	16 969	897 830	27 990
Kerimäki	211 768	5 789	306 296	-94 528
Punkaharju	249 562	3 992	211 217	38 345
Savonlinna	1 250 273	27 981	1 480 475	-230 202
Sulkava	232 870	3 087	163 333	69 537
<b>Yhteensä</b>	<b>3 261 802</b>	<b>63 647</b>	<b>3 367 563</b>	<b>-105 761</b>

<sup>1</sup> Negatiivinen luku oikeassa sarakkeessa tarkoittaa lisäkustannuksia nykyisiin verrattuna.

## LIITE 2: Kysely selvitysalueen kirjastojen johtaville viranhaltijoille

Palautus: 17.11.2009 mennessä Hanna Pitkäselle osoitteeseen hapitkan@cc.joensuu.fi

### Yhteistyö

1. a) Mitkä ovat kirjastonne tärkeimmät sidosryhmät?

b) Minkälaista yhteistyötä kirjasto tekee niiden kanssa?

2. **Minkälaista yhteistyötä kirjastollanne on muiden alueen kirjastojen kanssa?**

Merkitse olemassa oleva toiminta rastilla (x) ensimmäiseen sarakkeeseen. Täsmennä vastausta vaihtoehdon perään, esimerkiksi minkä kirjasto(je)n kanssa yhteistyötä tehdään ja muuta tarpeellista lisätietoa.

(x)	Yhteistyön muoto	Yhteistyössä mukana oleva(t) kirjasto(t), lisätietoa
	Yhteiset rekisterit ja käytösäännöt	
	Yhteisiä projekteja	
	Yhteistyötä oppilaitosten kanssa yli kuntarajojen	
	Yhteistyötä organisaatioiden ja järjestöjen kanssa yli kuntarajojen	
	Hankintarengas	
	Kirjastopalvelujen ostosopimus	
	Henkilökunnan täydennyskoulutus	
	Kirjastoauton käyttö yli kuntarajojen	
	Osittain yhteinen henkilöstö	
	Hankintojen ja kokoelmien profilointi	
	Aineistojen säännölliset kuljetukset	
	Yhteinen tiedottaminen ja markkinointi	
	Muuta yhteistyötä	

3. Mitkä näet kirjastonne vahvuuksina, ja kuinka niistä voisi olla hyötyä jatkossa seudullisessa yhteistyössä?

4. Minkälaisia toimintaa vaikeuttavia tekijöitä tai haasteita näet tulevaisuudessa?

5. Minkälainen yhteistoimintamalli sopisi mielestäsi Savonlinnan seudulle?

**6. Mikä on kunnan virallinen kanta yhteistoimintaan?**Hallinto

- 1. Mikä on kirjaston asema kunnan organisaatiossa?**
- 2. Millainen on kirjastotoimenjohtajan toimenkuva?**
- 3. Minkä lautakunnan alaisuudessa kirjastoasiat käsitellään, ja mitä muita hallinnonaloja saman lautakunnan alla on?**
- 4. Kuka valmistelee kirjastoasiat lautakunnan käsiteltäväksi?**
- 5. Mitä kirjastoasioita lautakunnassa käsitellään?**

### LIITE 3: Kysely muiden kirjastojen seutuyhteistyöstä

Palautus 26.11.2009 mennessä osoitteseen hapitkan@cc.joensuu.fi

#### Yhteistyömalli

Minkälaisesta kirjastoyhteistyöstä alueellanne on kyse? (Esim. isäntäkuntamalli, tilaaja–tuottaja-malli, yhteisjärjestelmä, ostopalvelu tai jokin muu yhteistyömuoto?)

Mitkä kirjastot ovat yhteistyössä mukana?

Onko kirjastojen hallintoa keskitetty? Miten?

Minkä lautakunnan alla kirjastoasiat käsitellään?

Millainen on seutukirjaston/ seudullisen yhteistyön organisaatio? (Organisaatiokaavion voi liittää kyselyyn.)

Jouduttiinko muuttamaan a) taloushallinnon järjestelmää, b) henkilöstöhallinnon järjestelmää tai c) teknisten palvelujen tuottajaa? Mitkä olivat kustannukset järjestelmien a, b ja c muuttamisesta?

Onko suunnitelmia yhteistyön tiivistämisestä tulevaisuudessa? Millaisia?

#### Talous

Miten toiminta rahoitetaan?

Miten kunkin kunnan osuus kustannuksista määräytyy? Mitä on sovittu osuuksien tarkistuksista esim. asukasmäärän tai kirjastonkäytön muuttuessa?

Millaisia säästöjä toiminnasta on syntynyt? (Euromääräinen arvio?)

Millaisia lisäkustannuksia toiminnasta on syntynyt? (Euromääräinen arvio?)

#### Logistiikka

Miten kirjastoaineiston kuljetus eri kirjastojen välillä on järjestetty?

Kuka hoitaa kuljetuksen/ kuorman purkamisen? Kuinka usein kuljetukset pyörivät?

Miten kuljetusten kustannukset jaetaan kirjastojen kesken? Osallistuuko asiakas kustannuksiin?

**Asiakkaat**

Minkälaisia etuja asiakkaat ovat saaneet seutuyhteistyöstä?

Onko havaittu haittatekijöitä verrattuna palveluihin ennen seutuyhteistyötä?

Onko seutuyhteistyö auttanut löytämään uusia asiakkaita/ asiakasryhmiä?

Onko kävijä- tai lainaustilastoissa havaittavissa muutosta?

Onko asiakkailta saatu tai kerätty palautetta? Millä menetelmällä? Millaista palaute on ollut?

**Henkilökunta**

Miten henkilökunta on kokenut yhteistyön? Mitkä ovat edut? Entä haitat?

Ovatko koulutus- tai erikoistumismahdollisuudet lisääntyneet? Miten?

Onko perustettu uusia virkoja tai työryhmiä jonkin erityisalueen ympärille? Minkälaisia?

Onko käytössä varahenkilöjärjestelmä? Minkälainen?