



## Tulostavoiteasiakirja

2.12.2016  
päivitetty 20.11.2017

### Näkövammaisten kirjaston tulossopimus vuosille 2017-2019

#### Viraston strategia

##### 1. Toiminta-ajatus/Missio

Yhdenvertaisuus kirjallisuuden ja tiedon saannissa.

##### 2. Visio

Kirjallisuus ja kirjastopalvelut saavutettaviksi yhteistyöllä.

##### 3. Toimintaympäristön muutokset

###### *Säädösympäristön muutokset*

Näkövammaisten kirjaston (Celian) yhteistyö kirjastojen kanssa vahvistuu ja Celian rooli kirjastoille verkkopalveluja ja tukipalveluja tarjoavana asiantuntijana vakiintuu. Saavutettavuutta ja esteettömyyttä koskevat EU-lainsäädännön muutokset vaikuttavat digitaaliseen julkaisemiseen ja verkkopalveluihin myös Suomessa.

###### *Väestörakenteen muutokset*

Väestö ikäännyy. Lukemisvaikeuksisten henkilöiden ja syrjäytymisuhan alla olevien lasten ja nuorten määrä on huomattava. Maahanmuuton lisääntyessä myös lukemisesteisten maahanmuuttajien määrä kasvaa. Vasta pieni osa Celian palveluihin oikeutetuista on tavoitettu. Celian käyttäjäkunta muuttuu nykyistä heterogeenisemmäksi ja käyttäjien osaamis- ja vaatimustaso nousee.

###### *Digitalisaatio*

Digikuilu ei katoa. Valtaosalla yli 75-vuotiaista ei ole verkkoyhteyksiä, osaamista ja tarvittavia laitteita käytettävissä. Samaan aikaan Celian nuorempi käyttäjäkunta edellyttää kehittyviä verkkopalveluita. Palvelut on mahdollista toteuttaa digitalisaation avulla entistä helppokäyttöisemmiksi. Jakelukanaviin tulee lisää erilaisia vaihtoehtoja. Kehitteillä oleva nykyistä edullisempi pistenäyttö voi mahdollistaa ns. sähköisen pistekirjan käyttöönoton, jolloin paperisten pistekirjojen kysyntä voi vähentyä.

Digitaalinen julkaiseminen tulee lisääntymään kustannuskentässä. Jos digitaalisen julkaisemisen standardi (EPUB 3) yleistyy, entistä suurempi osa digitaalisesta julkaisemisesta voisi olla valmiiksi saavutettavaa edellyttäen, että myös käyttöliittymät ovat saavutettavia. Akuuteimmin kustannusmaailman muutokset näkyvät oppikirjapuolella sähköisten oppimateriaalien lisääntyessä sekä opetussuunnitelman uudistuessa ja vaikuttaessa oppimateriaaleihin.

#### 4. Strategiset valinnat<sup>1</sup>

Strategiset valinnat muodostuvat hallitusohjelman koko valtiokonsernille sekä opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalle asettamista tavoitteista. Valintoihin vaikuttavat lisäksi ohjaavan ministeriön ja viraston omat strategiat, julkisen talouden suunnitelman tavoitteet sekä valtion talousarvion painopisteet. Alla esitetyistä strategisista valinnoista on johdettu viraston tulostavoitteet.

##### Valinnat hallitusohjelman tavoitteista ja kärkihankkeista

- Digitalisoidaan julkiset palvelut (TT 1, TT2, TT 3, TT 4, TT 5, TT6)
- Parannetaan taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta (TT 1, TT 3, TT 4, TT 5)
- Edistetään uusien oppimisympäristöjen ja digitaalisten materiaalien saamista peruskouluihin (TT 2)
- Parannetaan johtamista ja toimeenpanoa (TT 8)

##### Valinnat opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan strategisista tavoitteista

- Digitalisaation ja uuden pedagogiikan mahdollisuudet hyödynnetty oppimisessa ja lasten ja nuorten hyvinvoinnin sekä osallisuuden tukemisessa. Oppimisympäristöjä on modernisoitu (TT 1, TT 2, TT3)
- Lasten ja nuorten osallisuutta on vahvistettu koulutuksen, kulttuurin ja liikunnan keinoin. Koulutuksessa ja työelämän ulkopuolella olevien nuorten määrä on vähentynyt ja koulutuksen keskeyttäneiden määrä on laskenut (TT 3)
- Taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta on parannettu (TT 1, TT 3, TT 4, TT 5)
- Maahanmuuttajien integroituminen yhteiskuntaan on vahvistunut. Maahanmuuttajien koulutuspolut ja työllistyminen on nopeutunut (TT 3)
- Kansalaisten hyvinvointia ja terveyttä on edistetty sekä eriarvoisuus on vähentynyt (TT 2, TT 3, TT 4)
- Digitalisaatiota on hyödynnetty (TT 1, TT 2, TT 3, TT 4, TT 6)
- Palveluja on kehitetty asiakaslähtöiseksi ja niitä koskeva palvelulupaus on annettu (TT 5)
- Johtamista ja toimeenpanoa on parannettu (TT 8)
- Työhyvinvointia on parannettu ja osaamista on kehitetty (TT 7)

##### Valinnat kulttuuri- ja taidepolitiikan strategisista tavoitteista

- Taide-, kulttuuri- ja kirjastopalveluja on saatavilla monipuolisesti ja eri väestöryhmien tarpeisiin (TT 1, TT 2, TT 3, TT 4, TT 5, TT 6)
- Lasten mahdollisuudet harrastaa kulttuuria lisääntyvät taiteen ja kulttuurin saavutettavuuden paranemisen avulla (TT 2, TT 3)

<sup>1</sup> Tässä luetellaan ne hallitusohjelman tavoitteet ja kärkihankkeet sekä ne ministeriön ja politiikkalohkon tavoitteet, joilla on merkitystä viraston toimintaan ja tässä asetettuihin tulostavoitteisiin. Lisäksi listataan ne viraston omat strategiset valinnat, joista mahdollisesti on johdettu tässä asetettuja tulostavoitteita. Valinnan perään merkitään sen tulostavoitteen/-tavoitteiden numero/-t, joka/jotka on johdettu ko. strategisesta valinnasta.

## Valinnat viraston omista strategisista tavoitteista

- o Lukemisesteisten henkilöiden käyttöön nykyistä enemmän saavutettavia julkaisuja (TT 1)
- o Palvelua käyttävien henkilöiden määrä lisääntyy (TT 3, TT 4, TT5)
- o Turvataan Celian kirjatarjonnan monipuolisuus (TT 1, TT 2, TT 3)

Tulostavoitteet vuosille 2017-2019<sup>2</sup>Yhteiskunnallinen vaikuttavuus<sup>3</sup>

<b>Tavoite 1:</b> Lukemisesteisten henkilöiden kirjallinen tieto- ja kulttuurivaranto lisääntyy (TAE)			
<i>Mittarit</i>	<i>Tavoite vuonna 2017</i>	<i>Tavoite vuonna 2018</i>	<i>Alustava tavoite vuonna 2019</i>
Mittari 1: Saavutettavan julkaisemisen suositukset sekä saavutettavuusneuvonta ja -koulutukset yhteensä, vähintään (2016: 26)	23	25	Asetetaan vuoden 2018 lopussa
Mittari 2: Celian kirjatutanto, uusien nimekkeiden määrä, noin (2016: 1 518)	1 300	1 300	Asetetaan vuoden 2018 lopussa
Mittari 3: Celian kehittyneiden digitaalisten tuotteiden (Daisy Triot ja EPUB3) uusien nimekkeiden määrä, vähintään, (2016: 41)	35	45	Asetetaan vuoden 2018 lopussa
<b>Tavoite 2:</b> <b>Oppikirjojen tasavertai-</b>			

<sup>2</sup> Tulostavoitteita asetetaan kaikille tulosprisman osa-alueille. Mittareita voi olla useampia osoittamaan tavoitteiden kehittymistä.

<sup>3</sup> Lähtökohtaisesti virastolle riittää 1-3 vaikuttavuustavoitetta (viraston koosta ja toimialan laajuudesta riippuen). Strategisilla valinnoilla on merkitystä erityisesti vaikuttavuustavoitteiden asettamiseen.

<b>nen saatavuus paranee</b>			
<i>Mittarit</i>	<i>Tavoite vuonna 2017</i>	<i>Tavoite vuonna 2018</i>	<i>Alustava tavoite vuonna 2019</i>
Mittari 1:  Oppikirjatuotannon kokonaisuudistuksen toteutuminen	Toteutunut suunnitelman mukaisesti	Toteutunut suunnitelman mukaisesti	Asetetaan vuoden 2018 lopussa
<b>Tavoite 3: Kirjallisuuden ja tiedon saatavuus eri kohderyhmissä paranee</b>			
<i>Mittarit</i>	<i>Tavoite vuonna 2017</i>	<i>Tavoite vuonna 2018</i>	<i>Alustava tavoite vuonna 2019</i>
Mittari 1:  Celian palveluja säännöllisesti käyttävien lasten ja nuorten lukumäärä, vähintään (2016: 1 778)	2 070	2 370	Asetetaan vuoden 2018 lopussa
Mittari 2:  Celian vieraskielisen kirjallisuuden tarjonnan laajentaminen, nimekkeiden määrä, vähintään (2016: 3830)	3 470	3 815	Asetetaan vuoden 2018 lopussa
Mittari 3:  Maahanmuuttajille tarkoitettujen selkoäänikirjojen tuotantoyhteistyön kehittäminen	Toteutunut suunnitelman mukaisesti	Toteutunut suunnitelman mukaisesti	Asetetaan vuoden 2018 lopussa
<b>Tavoite 4: Lisätään kirjastopalvelujen saatavuutta lukemisesteisille henkilöille (TAE)</b>			
<i>Mittarit</i>	<i>Tavoite vuonna 2017</i>	<i>Tavoite vuonna 2018</i>	<i>Alustava tavoite vuonna 2019</i>
Mittari 1:	250/450	280/500	Asetetaan vuoden 2018 lopussa

Yhteistyökirjastojen lukumäärä, yleiset kirjastot: kunnat/toimipisteet (2016: 200/374)			
Mittari 2: Yhteistyökirjastojen lukumäärä, korkeakoulu-kirjastot (2016: 24)	33	38	38
Mittari 3: Opettajien yhteistyöverkoston perustaminen ja toiminnan käynnistäminen	Verkosto perustettu ja toiminta käynnistetty	-	-
Mittari 4: Ikäihmisten verkkopalvelun kehittäminen	Esiselvitys valmis	Kehittämissuunnitelma valmis	Asetetaan vuoden 2018 lopussa
Mittari 5: Yhteistyökoulujen lukumäärä	-	100	Asetetaan vuoden 2018 lopussa

Toiminnallinen tuloksellisuus<sup>4</sup>

<b>Tavoite 5: Palvelulupaus annetaan VM:n toimeksiannon mukaisesti</b>			
<i>Mittarit</i>	<i>Tavoite vuonna 2017</i>	<i>Tavoite vuonna 2018</i>	<i>Alustava tavoite vuonna 2019</i>
Mittari 1: Palvelukokonaisuudet, joista palvelulupaus annetaan, on määritelty	valmis	-	-

<sup>4</sup> Sisältää toiminnallisen tehokkuuden (taloudellisuus, tuottavuus) sekä tuotosten (suoritteet ja julkishyödykkeet) ja laadunhallinnan (palvelukyky ja laatu) osa-alueet.

Mittari 2: Palvelulupauksen 1. vaihe on valmis; palvelujen lopputuotteet on määritetty	valmis	-	-
Mittari 3: Palvelulupauksen 2. vaihe on valmis: palvelujen toteuttamiseen kuluva aika on määritetty	valmis	-	-
Mittari 4: Äänikirjapalvelua koskeva palvelulupaus	-	Palvelulupaus on toteutunut	Palvelulupaus on toteutunut
Mittari 5: Kumppanikirjastoja koskeva palvelulupaus	-	Palvelulupaus on toteutunut	Palvelulupaus on toteutunut
<b>Tavoite 6: Celian sähköisten palveluiden käyttö lisääntyy (TAE)</b>			
<i>Mittarit</i>	<i>Tavoite vuonna 2017</i>	<i>Tavoite vuonna 2018</i>	<i>Alustava tavoite vuonna 2019</i>
Mittari 1: Verkkolainojen prosenttiosuus kokonaislainauksesta, vähintään (2016: 39 %)	40 %	53 %	56 %
Mittari 2: Sähköisiä palveluita käyttävien henkilöiden määrä, vähintään (2016: 11 586)	12 000	14 000	16 000
Mittari 3: Asiakastyytyväisyys sähköisiin palveluihin (1-5) 2016: 4,04	3,5	3,75	4,0

## Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen

<b>Tavoite 7: Parannetaan työtyytyväisyyttä ja kehitetään osaamista (TAE)</b>			
<i>Mittarit</i>	<i>Tavoite vuonna 2017</i>	<i>Tavoite vuonna 2018</i>	<i>Alustava tavoite vuonna 2019</i>
Mittari 1: Kokonaistyötyytyväisyysindeksi (VM-Baro), vähintään (2017: 3,12)	3,4	3,5	Asetetaan vuonna 2018
Mittari 2: Henkilöstön koulutukseen osallistuminen: vähintään 1 päivän koulutukseen osallistuvien %-osuus henkilöstöstä	100 %	100 %	100 %
<b>Tavoite 8: Parannetaan johtamista</b>			
<i>Mittarit</i>	<i>Tavoite vuonna 2017</i>	<i>Tavoite vuonna 2018</i>	<i>Alustava tavoite vuonna 2019</i>
Mittari 1: Johtajuusindeksi (VM-Baro), vähintään (2017: 2,90)	3,4	3,4	Asetetaan vuonna 2018

## Henkilötyövuodet ja määrärahat

Henkilötyövuodet	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Henkilötyövuodet (kokonaisluku) (2015: 54)	52	43	44	44	44	44

Määrärahat	TA 2017	TAE 2018	Kehys 2019	Kehys 2020	Kehys 2021
OKM:n rahoitus (1000 euroa), momentti 29.80.05	4 937	4 866	4 801	4 843	4 843

### Riskienhallinta<sup>5</sup>

Liitetaulukossa 3 (Riskianalyysi) on käsitelty tulostavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisiä riskejä sekä toimenpiteitä niiden ehkäisemiseksi.


### Voimassaolo ja seuranta

Tässä tulostavoiteasiakirjassa tavoitteet asetetaan kolmelle vuodelle. Tavoitteet asetetaan sitovasti seuraavalle vuodelle ja kahden seuraavan vuoden tavoitteet asetetaan alustavina. Erityisesti hallituskauden vaihtuessa tavoitteet päivitetään kattavasti.

Tulostavoiteasiakirjan budjettivuoden tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan tilinpäätöksessä ja siihen kuuluvassa toimintakertomuksessa. Tulossopimuksen toteutumista arvioidaan ministeriön antamassa tilinpäätöskannotossa toimintavuotta seuraavan vuoden kesäkuussa, jos ohjattava virasto on oma kirjanpitoyksikkönsä, sekä kaikkien virastojen osalta kevään tulosseurantatapaamisessa. Tulossopimuksen puolivuotistoteumaa arvioidaan syksyn tulosneuvottelujen yhteydessä. Raportointi tulostavoitteiden toteutumisesta tapahtuu lisäksi kaksi kertaa vuodessa valtion tulostietojärjestelmään Netraan 30.6. tilanteesta 30.8. ja 31.12. tilanteesta 15.3. mennessä.

### Allekirjoitukset

Helsingissä 20 / 11 2017

  
 Riitta Kaivosoja  
 Ylijohtaja  
 Opetus- ja kulttuuriministeriö

  
 Marketta Ryömä  
 Kirjastonjohtaja  
 Näkövammaisten kirjasto

<sup>5</sup> Tässä esitetään tulostavoitteiden saavuttamisen osalta keskeiset tavoitteisiin liittyvät riskit ja toimenpiteet riskien ehkäisemiseksi tai vaikutusten pienentämiseksi.



## Liite 1. Toimeenpanosuunnitelma

### Tavoite 1. Lukemisesteisten henkilöiden kirjallinen tieto- ja kulttuurivaranto lisäänty

- Määritellään saavutettavan julkaisemisen asiantuntijapalvelut. 2018.
- Luodaan saavutettavan julkaisemisen kriteeristö pohjoismaisessa yhteistyössä.
- Laaditaan e-aineistoista ohjeita julkaisijoille sekä videoita korkeakouluille. 2018-2019.
- Järjestetään koulutusta saavutettavasta julkaisemisesta. 2018-2019.
- Kehitetään Celian saavutettavuussivustoa ja –neuvontaa ottaen huomioon kansainväliset uudet ohjeistukset, etenkin Baseline for Accessible E PUB 3 –projektin tuotokset. 2018-2019.
  
- Celian nykyisen kirjatutannon painopisteitä ja järjestelmiä muutetaan seuraavasti:
  - Braille-tuotanto-ohjelman käyttömahdollisuudet ja tarve arvioidaan. 2018.
  - Nykyinen tuotannonhallintajärjestelmä korvataan muulla ratkaisulla. 2018.
  - Pistekirjoja tehdään edelleen asiakastoiveiden perusteella, tuotanto nykytasolla. 2018-2019.
  - Koskettelukirjojen hankinta pyritään pitämään nykytasolla. 2018-2019.
  - Daisy-e-muotoon tehdään lähinnä kirjoja, joita ei ole saatavilla muualta e-kirjoina. 2018-2019.
  - Daisy-e-kirjatutannon kannattavuus/tarpeellisuus tutkitaan. 2018-2019.
  - DaisyTrio-kirjojen (jatkossa EPUB3-kirjojen) tuotantomäärää pyritään lisäämään erityisesti oppikirjoissa (ml. toisen asteen ammatilliset oppikirjat) sekä lasten ja nuorten kirjoissa. 2018-2019.
  - Pilotoidaan EPUB3-tuotantoa ja etsitään EPUB 3 –tuotteisiin sopivia lukuohjelmia asiakaskäyttöön. 2018.
  - Selvitetään mathML-käyttöönotto EPUB3-tuotteissa. 2019.

### Tavoite 2. Oppikirjojen tasavertainen saatavuus paranee

- Käynnistetään uudistettuun tuotantopolitiikkaan ja maksuttomuuteen perustuva oppikirjapalvelu. 2018.
- Koulujen palvelumalli otetaan käyttöön. 2018.

### Tavoite 3. Kirjallisuuden ja tiedon saatavuus eri kohderyhmissä paranee

- Yhteistyötä tiivistetään lasten ja nuorten parissa toimivien tahojen kanssa. Kirkastetaan Celian tarjontaa ja palvelumalleja kouluille, kirjastoille, huoltajille, kuntoutuksen ammattilaisille, lukijärjestöille ja muille tahoille (verkostoituminen ja kohdennettu viestintä). 2018-2019.
- Kehitetään palveluita yhdessä lasten ja nuorten kanssa (esim. asiakasraati, yhteiset tapahtumat kirjastojen kanssa). 2018-2019.
- Nostetaan kirjoja esiin lasten ja nuorten näkökulmasta (sisältöjen esilletuonti nuorten suosimissa sosiaalisen median kanavissa, uudessa asiakaskäyttöliittymässä ja mobiilisovelluksissa; verkkoon tuotettavat nuorten haastattelut ja nuorten omat kirja-arviot). 2018-2019.
- Vieraskielisen kirjallisuuden tarjontaa lisätään hyödyntämällä Tigar/ABC-verkoston tarjontaa (Trusted Intermediary Global Accessible Resources / Accessible Book Consortium). 2018-2019.
- Selkoäänikirjojen tuotantoyhteistyötä lisätään Avain-kustantamon kanssa. 2018.
- Selkoäänikirjojen tuotantoyhteistyötä lisätään useamman kuin yhden toimijan kanssa. 2019.
- Luodaan selkoäänikirjojen yhteistuotantomalli. 2019.

### Tavoite 4. Lisätään kirjastopalvelujen saatavuutta lukemisesteisille henkilöille

- Vakiinnutetaan ja vahvistetaan yhteistyötä jatkuvassa dialogissa yleisten kirjastojen kanssa niin, että vuoden 2019 loppuun mennessä kaikki kunnat ovat mukana yhteistyössä (yhteistyösopimukset). Yhteistyössä uudet äänikirjalainajat ohjataan yleisten kirjastojen asiakkaiksi ja heillä on käytettävissä sekä Celian tarjoama verkkopalvelu että Celian kirjastoille tarjoama cd-palvelu. Yhteistyö sisältää cd-jakelun jatkamisen Celiasta suoraan loppuasiakkaiden kotiin 2018-2019.
- Kirjastoja tuetaan cd-äänikirjapalvelun laajentamisessa tarjoamalla käyttöön valmis cd-aineisto sekä helpottamalla cd-soitinten hankintaa kumppaniratkaisujen avulla. 2018-2019.

- Kirjastojen asiakasviestinnän tueksi tarjotaan viestintäpohjia, malleja ja maksutonta esitemateriaalia. Celiasta käsin toteutetaan vuosittain asiakkaille suunnattu viestintäkampanja, jonka tavoitteena on edistää äänikirjojen käyttöä kirjastojen kautta. 2018-2019.
- Kirjastoammattilaisille tarjotaan koulutusta saavutettavien kirjastopalveluiden kehittämiseen mm. yhteistyössä saavutettavuussuosituskoulutuksen kanssa sekä neuvontaa eri keinoin palveluiden järjestämisessä. 2018-2019.
- Vahvistetaan yhteistyötä korkeakoulukirjastojen kanssa niin, että vuoden 2019 loppuun mennessä kaikki korkeakoulukirjastot ovat mukana yhteistyössä. Korkeakoulukirjastoille tarjotaan koulutusta palvelun käyttöönottoon joko etänä tai paikan päällä. Korkeakoulukirjastoille tarjotaan viestinnän tukea valmiiden viestintämateriaalien muodossa. 2018-2019.
- Oppilaitoksille tarjotaan koulutuspaketteja saavutettavista kirjastopalveluista. 2018-2019.
- Työstetään ja otetaan käyttöön hoiva-alan palvelumalli. 2018.

#### **Tavoite 5. Palvelulupaus annetaan VM:n toimeksiannon mukaisesti**

- Asetetaan tavoitearvot palvelulupaukselle ja mitataan niiden toteutumista ja seurataan käsittelyaikojen toteutumista. 2018-2019.

#### **Tavoite 6. Celian sähköisten palvelujen käyttö lisääntyy**

- Ohjataan uusia ja nykyisiä asiakkaita verkkopalvelujen käyttöön: laaditaan suunnitelma nykyisten cd-lainaajien ohjaamiseksi verkkopalveluihin. 2018-2019.
- Kehitetään verkkopalveluja ikäihmisille yhteistyössä kirjastojen, valtionhallinnon toimijoiden ja keskeisten sidosryhmien kanssa. 2018-2019.
- Hiotaan uutta kirjastojärjestelmää tunnistettujen puutteiden osalta.
- Toteutetaan vaadittavat tietosuojatoimenpiteet Celian järjestelmissä.
- Uudistetaan jakelualusta 2018.
- Kehitetään Celianetiä ja verkkopalveluja asiakaslähtöisesti ja vuorovaikutteisesti. Kehittämistarpeita priorisoidaan ja aikataulutetaan niin, että muutokset toteutetaan realistisessa aikataulussa. Verkkopalveluja testataan enemmän suoraan käyttäjien kanssa (mm. näkövammaisille apuvälinekäyttäjille perustetaan oma suljettu facebook-ryhmä). Teknistä toimittajaa koulutetaan saavutettavuuskysymyksissä Annanpuran toimesta.
- Toteutetaan Valtori-projektit mukaan luettuna konesali siirto. 2018-2019.
- Toteutetaan kaikki hallitusohjelmaan kirjatut toimintojen siirrot digitalisoimisen aiheuttamista tehtävän muutoksista Palkeisiin tai muutoin. 2018.

#### **Tavoite 7. Parannetaan työtyytyväisyyttä ja kehitetään osaamista**

- VMBaro-kyselyn tulosten analysointi jatkosuunnittelun pohjaksi. 2018.
- Määritellään asiantuntijuus Celian strategiakontekstissa ja toteutetaan uudistetun osaamisstrategian mukaiset koulutussuunnitelmat. 2018-2019.
- 1.1.2017 toteutetun organisaatiouudistuksen käytännöt hiotaan loppuun. 2018.
- Täsmennetään asiakaspalvelun muuttuva rooli. 2018.
- Henkilöstövoimavarojen uudelleen kohdentamista sekä prosessien ja työtehtävien tarkistamista jatketaan. 2018-2019.
- Tavoite 8. Parannetaan johtamista
- Analysoidaan VMBaro-kyselyn tulokset jatkosuunnitelmien pohjaksi. 2018.
- Vahvistetaan luottamuksellisuuteen, dialogisuuteen ja tavoitteellisuuteen perustuvaa johtamista ja esimiestyötä sekä muutoksenhallintaa. 2018-2019.
- Vahvistetaan HR-johtamista valtion HR-johtamisen linjausten mukaisesti. 2018-2019.
- Vähintään 50 % esimiehistä osallistuu esimiesvalmennukseen vuosittain. Vuonna 2018 johtoryhmävalmennus.
- Vahvistetaan sidosryhmäyhteistyötä sidosryhmäsuunnitelman mukaisesti.
- Ks. myös tavoite 7.

- 1) Sisältyy v. 2018 talousarvioon.
- 2) Vuoden 2017 jälkeen korvataan tyytyväisyydellä sähköisiin palveluihin.
- 3) Luvuista on poistettu Celian sisäinen liikenne.

Liite 2. Seurantamittarit. Päivitetty 20.11.2017

**Palvelut ja asiakkaat**

	<b>2015 Toteuma 2015</b>	<b>2016 Toteuma 2016</b>	<b>2017 Arvio/tavoite 2017</b>	<b>2018 Arvio/tavoite 2018</b>	<b>2019 Arvio 2019</b>
Lainat Celian järjestelmästä	934 800	950 300	750 000	800 000	850 000
Cd-lainojen osuus kokonaislainauksesta	73 %	61 %	60 %	55 %	50 %
Yleisten kirjastojen siirtokokoelmista lainatut cd:t	40 000	70 000	80 000	90 000	100 000
Oppikirjatoimitukset (lainaus+myynti) 1)	13 900	14 500	14 500	15 000	15 500
Asiakkaita palveluiden piirissä kaikkiaan (arvio) 1)	30 660	35 300	38 700	42 700	46 700
Palveluiden piiriin tulleet uudet asiakkaat	4 174	3 974	4 000	4 000	4 000
Asiakastyytyväisyys 2)	4,16	4,02	4		
Vierailut Celian saavutettavuus-sivustolla 3)	Otetaan seurantaan	598	3234 (22.10.2017 mennessä)		
Verkkopalvelujen käyttäjiä yli 65-vuotiaissa	7 %	13 %			

**Celian kirjatarjonta**

Kirjakokoelma: kauno- ja tietokirjat, nimekettä	48 332	50 000	51 000	52 000	53 000
Oppikirjakokoelma: nimekettä	8 894	9 200	9 500	9 800	10 100
Celian oman kirjatutannon osuus Suomessa julkaistusta kirjallisuudesta	32 %	31 %	25 %	25 %	25 %
Suomenkielisen äänikirjakokoelman käyttöaste	75 %	75 %	75 %	75 %	75 %

Liite 2. Seurantamittarit. Päivitetty 20.11.2017

**Taloudellisuus**

Kirjalainan keskihinta, € 1)	4,2	4,0	4,6	4,6	4,6
Oppikirjatoimituksen keskihinta, € 1)	131	110	136	140	140

- 1) Sisältyy v. 2018 talousarvioon. 2) v. 2017 jälkeen korvataan tyytyväisyydellä sähköisiin palveluihin. 3) Luvuista on poistettu Celian sisäinen liikenne.

Liite 3. Riskianalyysi

TAVOITE NRO	RISKI	ARVO Todennäköisyys/ vakavuus	MAHDOLLINEN SEURAUS	VASTATOIMENPIDE
1	Saavutettava julkaiseminen Suomessa ei etene. EU:n saavutettavuusdirektiivit vesittyvät.	3/2	Vähemmän saavutettavia tuotteita. Vähemmän saavutettavaa digitaalista julkaisemista.	Kansainvälisen Daisy-konsortion TIES-projekti, joka tarjoaa keinoja saavutettavuustyöhön. Celian nykyistä aktiivisempi panostaminen saavutettavan julkaisemisen edistämiseen ja neuvontaan. Celian roolin täsmentäminen saavutettavuustyössä.
3	Lapsia ja nuoria ei tavoiteta palvelujen piiriin.	2/3	Lasten ja nuorten syrjäytymisuhka koulunkäynnissä ja opiskelussa.	Lasten ja nuorten strategia. Yhteistyö koulujen ja opettajien kanssa. Celian osattava hoitaa kumppaniverkosta. Helpot ja houkuttelevat verkkopalvelut.
3	Maahanmuuttajien (ei-lukemisesteisten) suunnalta tulevan äänikirjakysynnän lisääntyminen	2/1	Maahanmuuttajien syrjäytymisuhka. Kotouttaminen ontuu.	Celian tuotantoyhteistyö kustantajien kanssa.
4	Yhteistyö yleisten kirjastojen kanssa hidastuu.	1/3	Syntyy väliinputoajaryhmiä.  Palvelujen kysyntä kääntyy takaisin Celiaan.  Integraatio ei etene.	Celian varautumissuunnitelma. Soveltamisohjeet kirjastoyhteistyöhön. Kentän kouluttaminen ja neuvonta kohtuulliseen mukauttamiseen. Uusi kirjastolaki ja siihen liittyvä ohjaus.  Uudenlaiset kumppanuusmallit (esim. Celian digitaalisen kirjakokoelman siirto kumppaneille). Varmistettava Celian kokoelman hyödynnettävyys eri keinoin.
6	CD-levyjen kysyntä kasvaa edelleen.	3/3	Hallitsematon cd-kysyntään vastaaminen vinouttaa Celian toiminnan ja voimavarojen käytön. Celiasta tulee logistiikkatalo.	Celian cd-palvelun tarjoaminen <u>hallitusti voimavarojen puitteissa</u> . Ikääntyvien ihmisten tutustuttaminen verkkopalvelujen käyttöön. Lasten ja nuorten ohjaaminen verkkopalveluiden käyttäjiksi. Cd-kysyntään vastaaminen lopetetaan ajoissa.
7	Työtyytyväisyys laskee mm. syksyn 2016 YT-menettelyiden jälkeen	3/2	Työilmapiiri huononee. Sopeutuminen muutoksiin hidastuu. Tavoitteita ei saavuteta	Hallitusti hoidettu YT-menettely ja sen jälkihoito. Läsnäoleva johtaminen ja henkilöstön tukeminen eri keinoin. Ks. myös tavoite nro 8.
8	Johtaminen ei parane	2/2	Tavoitteita ei saavuteta.	Luottamuksellisuuteen, dialogisuuteen ja tavoitteellisuuteen perustuva johtaminen.

### Liite 3. Riskianalyysi

			Työtyytyväisyys ei kohene.	HR-johtamisen, esimiestyön ja muutoksenhallinnan vahvistaminen. Esimieskoulutus. Organisaation, prosessien ja työroolien tarkistaminen.
	Henkilöstön vähäinen määrä suhteessa työtehtäviin ja työmäärään	3/2	Uupuminen. Palvelujen toteuttaminen hidastuu. Tavoitteita ei saavuteta.	Henkilöstövoimavarojen uudelleen-kohdentaminen. Palvelu- ja tehtävä-valikoiman hallittu supistaminen. Kumppaniyhteistyö. Celiassa tarvittavan osaamisen varmistaminen. Osaamisstrategian tarkistaminen. Uudenlaiset roolit.
	Kehittämisen voimavarat pienenevät	3/2	Kehittäminen hidastuu. Uusia digitaalisia tuotteita (EPUB3) ei saada käyttöön. Sähköisten palvelujen kehittäminen vaarantuu. Vanhentuvien järjestelmien (arkisto, jakelu, poltto) elinkaari päättyy eikä uudistuksia pystytä toteuttamaan ajoissa.	Kokonaisarkkitehtuuriin ja elinkaari-ajatteluun perustuva kehittäminen. Priorisointi. Kansainväliseen kehitykseen osallistuminen ja sen tulosten hyödyntäminen.

Riskien arviointi:

Todennäköisyys:

1= pieni

2= keskimääräinen

3= suuri

Vakavuus:

1=kohtalaisia ongelmia

2=huomattavia ongelmia

3=toteuessaan estää tavoitteen toteutumisen