

29.9.2014

Hyväksytty Näkövammaisten kirjaston johtokunnassa 29.9.2014

TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMA 2016-2019

1. JOHDANTO	2
2. NYKYTILANNE JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN HAASTEET	3
3. CELIA-KIRJASTON STRATEGIA	6
3.1. Missio ja visio	6
3.2. Strategiset painopisteet	7
3.3. Asiakkuusstrategian linjaukset	7
4. Perustoiminta	8
4.1. Kirjatuotanto ja -hankinta, kokoelman hallinta	9
4.2. Palvelut ja jakelu	10
4.3. Johto. Talous ja hallinto. Teknologia	12
5. Konsultointi/asiantuntijatoiminta ja kehittämishankkeet	13
5.1. Konsultointi/asiantuntijatoiminta	13
5.2. Verkkokirjastohanke (ent. eKirjastohanke)	17
5.3. Muu rahoitus siirtomäärärahalla	19
6. Tuottavuus- ja taloussuunnitelma	20

Liitteet

Liite 1. Celian strategiakuva

Taulukkoliitteet

Taulukko 1. Määrälliset vaikuttavuustavoitteet 2016-2019

Taulukko 2. Kustannus- ja tuottavuuskehitys 2009-2019

Taulukko 3. Ministeriön pyytämä taulukko täytettynä

29.9.2014

1 JOHDANTO

Toiminta- ja taloussuunnitelman lähtökohtana on paitsi Celia-kirjaston vuonna 2013 päivittämä strategia, myös opetus- ja kulttuuriministeriöltä saadut ohjeet toiminta- ja taloussuunnitelman laatimiseksi. Ohjeet määrittelevät puitteet käytettävissä olevalle määrärahalle. Tämän mukaan kirjaston määräraha laskee asteittain 11 % vuoden 2014 tasosta. Jo vuonna 2014 määräraha leikkautui 9 %.

Kirjastolle osoitettu määräraha kaudelle 2016-2019 supistuu liikaa ja vaikeuttaa siten kirjaston strategian hallittua toteuttamista. Säästöt tulevat liian aikaisin suhteessa käynnissä olevien strategisten uudistusten tämänhetkiseen tilanteeseen.

Suunnitelman laadintaa ohjaa vahvasti säästöjen löytäminen. Koska kirjaston ei ole mahdollista lopettaa cd rom –lainausta ja siirtää kaikkia asiakkaita verkkolainaaajiksi, säästöt on löydettävä muilla keinoin, kuten henkilöstövähennyksin.

Säästöistä johtuvan henkilöstövähennyksen arvioidaan olevan enimmillään n. 10 henkilötyövuotta. Koska kirjaston perusbudjetti pienenee eniten vuonna 2016, kirjasto joutunee käyttämään siirtomäärärahaansa henkilöstön palkkauskuluihin vuonna 2016, jotta vähennykset saadaan sopeutettua hallitusti kirjaston toimintaan ja kehittämishankkeisiin nähden. Ratkaisu on perusteltu, jotta verkkokirjastohankkeen jatkuvuus saadaan turvatuksi.

Jotta kirjasto kykenee toimimaan määrärahakehyksen puitteissa, edellyttää se seuraavia toimenpiteitä:

- käynnissä oleva kehittämishankkeet saatetaan mahdollisimman tehokkaasti päätökseen vuoden 2016 loppuun mennessä; kehittämishankkeita priorisoidaan
- cd-lainausta vähennetään edelleen; jo vuonna 2015 cd-lainausta vähennetään n. 20 % vuoden 2014 tasosta; verkkolainausta lisätään
- määrärahaleikkausten ja henkilöstövähennysten vuoksi uhkana on, että kirjasto joutuu rajoittamaan uusien asiakkaiden sisäänottoa vuoden 2017 alusta alkaen. Kirjasto pitääkin erittäin tärkeänä, että yleisten kirjastojen ja muiden kumppanien valmiudet vastata uusien henkilöasiakkaiden sisäänotosta ja palveluista Kirjasto kaikille – projektissa hahmotellun yhteistoimintamallin mukaisesti, saadaan toteutumaan hallitusti. On tärkeää, että yleisten kirjastojen ja Celia-kirjaston lakiuudistukset tukevat ratkaisua ja että siirtymäkausi on riittävän pitkä, jotta palvelutaso uusille asiakkaille ei

29.9.2014

siirtymäkauden aikana heikkene liikaa. Siirtymäkauden suunnitelma ja sitä tukeva koulutusohjelma tarvitaan.

- kirjastojärjestelmäuudistuksen yhteydessä (vuoden 2016 loppupuoli) luovutaan funktionaalisesta luetteloinnista ja siirrytään ns. poimintaluettelointiin, mikä keventää luettelointityötä
- oppikirjojen tuotantopolitiikka uudistetaan; kirjasto ei enää tuota kaikkia uusia oppikirjoja tilauksesta, vaan päättää tuotettavista kirjoista itsenäisesti

Lisäksi kirjasto etsii säästöjä tilakustannuksista vuokraamalla tilojaan ulos ja edistää verkkopalvelujen käyttöä kaikin keinoin. Edelleen selvitetään mahdollisuudet keventää lastenkirjastotyötä, joka käyttöön nähden on varsin työllistävää. Suunnitelma pienemmistä säästökohteista laaditaan.

Kirjasto ryhtyy laatimaan tarkempaa suunnitelmaa ja riskianalyysejä alenevan määräraha-kehityksen edellyttämien sopeuttamistoimenpiteiden toteuttamiseksi.

Kirjaston mahdollisuudet laajentaa Celian ulkopuolelle suuntautuvaa asiantuntija- ja konsultointitoimintaa ei määräraha-kehityksen puitteissa ole mahdollista. Kirjastolla ei esimerkiksi ole voimavaroja neuvoa ylioppilastutkintolautakuntaa sähköisten ylioppilaskirjoitusten saavutettavuuskysymyksissä. Kirjasto on opetus- ja kulttuuriministeriölle vuonna 2013 lähettämässään lakiuudistuskirjelmässä nostanut esiin tarpeen vahvistaa asiantuntijatoiminnan voimavaroja. Kirjasto pitää toivottavana, että viimeistään lakiuudistuksen yhteydessä se saisi käyttöönsä lisävoimavaroja asiantuntija- ja konsultointitoiminnan hoitamiseen.

Kirjaston strategiassa korostuu verkkopalvelujen lisäksi yhteistyön tiivistäminen muiden kirjastojen kanssa, jotta kasvavaan kysyntään pystytään paremmin vastaamaan. Strategiassa on nostettu vahvemmin esiin myös kirjaston rooli saavutettavan julkaisemisen asiantuntijana ennakoiden digitaalisen julkaisemisen lisääntymistä kustannustoiminnassa. Nämä toimenpiteet ennakoivat Celia-kirjastolle uudenlaista roolia 2020-luvulle tultaessa, jolloin uudistettu kirjastolainsäädäntö tarjonnee lainsäädännölliset puitteet uudenlaisen roolin haltuunotolle.

2 NYKYTILANNE JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOSHAASTEET

29.9.2014

Lainsäädännöllinen perusta ja keskeiset tehtävät

Kirjaston tehtävät on määritelty näkövammaisten kirjastosta annetussa laissa 638/1996. Sen perusteella kirjastolla on kolme tulosaluetta: kirjastopalvelut (kauno- ja tietokirjallisuuspalvelut), oppikirjapalvelut ja alansa asiantuntijalaitoksena toimiminen. Kirjasto on alkuvuonna 2013 lähestynyt ministeriötä koskien kirjaston lain muutostarpeita.

Kirjaston kokonaiskustannukset jakautuivat tulosalueittain seuraavasti

Kustannukset tulosalueittain 2011-2013

Tulosalue	2011 (1000 €)	2012 (1000 €)	2013 (1000 €)	Muutos 2012/2013
Kirjastopalvelut	4 289 471	5 381 823	5 146 606	- 4,37 %
Oppikirjapalvelut	1 743 778	1 542 922	1 489 601	- 3,46 %
Asiantuntija- ja konsultointi-	89 595	160 697	149 461	- 6,99%
toiminta				
Investoinnit	65 560	89 221	-	
Yhteensä	6 183 404	7 174 663	6 785 668	- 5,42 %

Kustannuksiltaan ja volyymiltaan suurin tulosalue on kirjastopalvelut (kauno- ja tietokirjallisuuspalvelut). Oppikirjapalveluiden osuus on varsin pieni, kun otetaan huomioon, että kyseessä on tukipalvelu maan kaikille oppilaitoksille. Konsultointi- ja asiantuntijatoiminnan osuus on erittäin pieni ja sitä on hoidettu muun työn ohella. Vasta vuonna 2014 tähän toimintaan on osoitettu kokopäiväistä projektihenkilöstöä määräaikaaisesti.

Kirjastosta säädetyn lain mukaan kirjaston tehtävänä on tuottaa kirjastoaineistoa saavutettavaan muotoon sekä oppikirjoja koulutuksen kaikille tasoille. Kirjaston tuotetarjontaan kuuluvat kirjat eri muodoissa: äänikirjat, elektroniset kirjat sekä piste- ja muut taktiiliaineistot. Uutena ryhmänä tuotetarjontaan ovat tulleet yhdistelmäkirjat (DaisyTrio-kirjat), jotka sisältävät digitaalisessa muodossa ääntä, tekstiä sekä kuvia. Kirjasto tuottaa aineiston tekijänoikeuslain 17 §:n mukaisin oikeuksin. Kirjastossa on käytössä Daisy-formaatti.

Kirjaston kokoelmassa on 45 000 nimekettä kauno/tietokirjallisuutta. Vuosituotanto on viimeisen viiden vuoden aikana vaihdellut välillä 1600 -1900 uutta nimekettä. Oppikirjakokoelmassa on 8 000 nimekettä vuosituotannon vaihdellessa 450 – 650 nimekkeen välillä.

Kirjaston tuotetarjonta ei sisällä lehtiä (poikkeuksena Tiede-lehti), viitottuja videoita kuuroille henkilöille eikä selkokirjoja painetussa muodossa, mutta kylläkin äänikirjoja.

29.9.2014

Kirjaston palveluiden kohderyhmä koostuu henkilöistä, jotka vamman tai sairauden vuoksi eivät voi lukea painettuja kirjoja. Heitä ovat esim. henkilöt, joilla on näkövamma, lukivaikeus, kehitysvamma, afasia tai lihastauti.

Kirjastolla on tällä hetkellä 19 000 aktiivista asiakasta potentiaalisen asiakaskunnan ollessa pohjoismaisen arvion mukaan 5 % väestöstä eli 250 000 henkilöä. Kirjastolla on lisäksi 1 900 yhteisöasiakasta (kirjastoja, oppilaitoksia, vanhusten palvelutaloja), jotka eivät toistaiseksi raportoi kirjoja käyttävien henkilöiden määriä. Eniten potentiaalisia asiakkaita on ikäihmisten ja lukihäiriöisten ryhmässä.

Suurin osa (61-63 %) lainoista toimitetaan suoraan loppuasiakkaille kirjakerhopalvelun muodossa. Verkkolainajia, jotka lataavat kirjoja tai kuuntelevat kirjoja verkon yli, on tällä hetkellä 3 500. Kirjastosta lainataan vuonna 2014 noin miljoona kirjaa, josta verkkolainojen osuus on n. 16 %.

Verkkokauppa Opparista myydään 8000 oppikirjaa noin tuhannelle ostajalle vuonna 2014.

Toimintaympäristön muutoshasteet

Keskeinen toimintaympäristöstä aiheutuva muutos tts-kaudella tulee olemaan yleisten kirjastojen lakiuudistus ja sen vaikutukset Celia-kirjastoa koskevaan lakiin ja Celian rooliin osana Suomen kirjastoverkkoa. On arvioitavissa, että yleisten kirjastojen rooli lukemisesteisten henkilöiden palvelussa korostuu, jolloin Celian rooli tulee painottumaan enemmän saavutettavaan julkaisemiseen, sen edistämiseen sekä saavutettavan aineiston saataville saattamiseen ja tukipalveluihin muille kirjastoille ja oppilaitoksille.

Kirjasto on analysoinut toimintaympäristöään strategian tarkistamisen yhteydessä vuonna 2013. Tiivistetysti keskeiset muutoshasteet, ovat seuraavat.

- Miten tavoittaa nykyistä paremmin palveluun oikeutettuja henkilöitä. Tällä hetkellä kirjasto palvelee 8-10 % potentiaalisista asiakkaista.
- Asiakaskunnan rakenne. Miten saada verkkopalveluiden käyttäjiksi digitaali tekniikkaa vierastavat asiakkaat ja miten tavoittaa nuorempi kohderyhmä, jolle digitaali tekniikka on ennestään tuttua, mutta jolle lukeminen ja erilaisten julkisten palvelukanavien hallitseminen on vierasta

29.9.2014

- Verkkopalveluiden 24/7-luonne. Miten turvata verkkopalveluiden toimivuus verkkopalveluiden käytön lisääntyessä.
- Digitaalitekniikan kehittyminen ja mobiililaitteiden yleistymisen. Miten pysyä kehityksessä mukana ja tarjota tarpeita vastaavia palveluja ja tuotteita jatkuvasti muuttuvassa digitaalisessa ympäristössä.
- Henkilöstön osaaminen. Miten varmistaa henkilöstön osaaminen digitaalitekniikkaan perustuvassa palvelu- ja tuotantoympäristössä.
- Miten hoitaa tehtävää niukkenevien voimavarojen puitteissa ja siirtymävaiheen aikana. Tuleva kausi on siirtymävaihetta cd rom –palvelusta verkkopalveluihin. Siirtymävaihe asettaa omat haasteensa palveluiden järjestämiselle.
- Digitaalisen julkaiseminen kustannustoiminnassa. Miten käyttää tilanne hyväksi ja edistää saavutettavaa digitaalista julkaisemista tiivistämällä yhteistyötä kustantajien kanssa.

Keskeinen haaste on asiakkaiden saaminen verkkopalveluiden käyttäjiksi. Koska kirjaston lainauspalvelut ovat maksuttomia, ei hinnoittelulla ole mahdollista ohjata asiakaskäyttäytymistä kuten yksityisellä sektorilla. Tärkeäksi ohjauksen keinoksi nouseekin palveluiden käytettävyyden parantaminen ja riittävä asiakastuki.

Pohjoismaisten kokemusten mukaan digitaaliset palvelut lisäävät merkittävästi palveluiden käyttöä, kun palveluiden kohderyhmät on tunnistettu ja tavoitettu ja kun verkkopalvelut vastaavat kohderyhmien tarpeita. Ruotsissa on tällä hetkellä 30 000 verkkokäyttäjää ja kirjojen latauksia on vuositasolla 450 000, mikä on arviolta 1/4 - 1/3 kokonaislainauksesta. App-pohjaisilla verkkopalveluilla on Ruotsissa tavoitettu uusia nuorempia käyttäjiä palveluiden piiriin. Islannissa verkkolainojen osuus kokonaislainauksesta on 1/2 ja Tanskassa runsas neljännes. Suomea korkeammat luvut selittyvät osittain sillä, että Ruotsin, Islannin ja Tanskan asiakaskunnassa on enemmän nuoria lukihäiriöisiä asiakkaita kuin Suomessa. Suomessa verkkolainojen osuus on tällä hetkellä 16 % kokonaislainauksesta. Muiden kuin näkövammaisten osuus lainaajakunnasta on 25 % ja uusista asiakkaista 46 %. Jos maksullisten oppikirjojen käyttäjät lasketaan mukaan, on suhde 50 % / 50 %.

3 CELIA-KIRJASTON STRATEGIA 2013-2018 (liite)

3.1. Missio ja visio

Missio

Yhdenvertaisuus kirjallisuuden ja tiedon saannissa.

29.9.2014

Yhdenvertaisuustavoitteen kautta Celia toteuttaa monia hallitusohjelmassa esiin tuotuja yhteiskunnallisia vaikuttavuustavoitteita:

- syrjäytymisen ehkäiseminen ja aktiivisen kansalaisuuden mahdollistuminen
- kulttuuriin osallistumisen mahdollistuminen (oikeus lukea!)
- koulunkäynnin, opiskelun ja työelämässä toimimisen mahdollistuminen
- lukemisesteisten kansalaisten hyvinvoinnin ja elämänlaadun parantuminen

Visio vuoteen 2018

Saavutettavia julkaisuja laadukkaasti ja joustavasti verkkokirjastosta.

Visio viestittää paitsi sitä, että Celian palvelut ovat verkossa, myös sitä, että toimintatapa on verkostomainen, ts. kumppanuuksiin perustuva, jotta mahdollisimman moni lukemisesteinen olisi mahdollista saada palvelujen piiriin. Ajattelumalli edellyttää, että myös Celian järjestelmät ovat avoimia kumppanuuksille.

3.2. Strategiset painopisteet vuoteen 2018

Kirjastolla on kolme strategista painopistettä, jotka ovat

Laadukkaat verkkopalvelut asiakkaille. Tavoite: Celian verkkopalveluja on kehitetty systemaattisesti ja asiakaslähtöisesti ja mahdollisimman moni asiakas on verkkopalvelujen käyttäjä. Celian digitaalinen kokoelma ja verkkopalvelut on otettu kumppanien palvelukanavissa käyttöön. Vuoden 2017 lopussa 40 % Celian välittämistä lainoista on jaeltu verkon kautta.

Toiminnallinen tehokkuus. Tavoite: Voimavaroja on käytetty taloudellisesti ja tuottavasti strategian mukaiseen toimintaan. Painopiste on tärkeä määrärahan supistuessa.

Asiantuntijuuden vahvistaminen saavutettavassa julkaisemisessa. Tavoite:

Kirjaston rooli saavutettavan julkaisemisen asiantuntijana on tunnistettu. Kustantajayhteistyö on tiivistynyt.

3.3. Asiakkuusstrategian linjaukset

29.9.2014

Kirjaston päästrategiaa tukeva asiakkuusstrategia valmistui ja hyväksyttiin keväällä 2014 kirjaston johtokunnassa.

Asiakkuusstrategia kirjaa asiakaslähtöisen toimintatavan periaatteet ja tavoitteet sekä segmentoi asiakkaat ja määrittelee asiakassegmenteille tarjottavat palvelumallit tuotteineen. Päästrategiaa tukien asiakkuusstrategiassa nostetaan esiin ns. yhteisöasiakkaat tai kumppanit, joiden kanssa kirjasto tiivistää yhteistyötä palveluiden tarjoamiseksi loppuasiakkaille.

Asiakkuusstrategian asiakkuuskohtaiset palvelumallit määrittelevät mille asiakassegmenteille tarjotaan verkkopalveluja, mille fyysistä aineistoa kuten cd-levyjä. Päälinjauksen mukaan uusille henkilöasiakkaille, jotka ovat alle 75-vuotiaita, tarjotaan ensisijaisesti verkkopalveluja. Yli 75-vuotiaille uusille henkilöasiakkaille tarjotaan cd-levyjä, jos asiakas niin haluaa. Asiakkaiden erilaisesta verkkokyvykkyydestä johtuen nykyisiä asiakkaita ei voida siirtää verkkopalveluiden käyttäjiksi, elleivät he niin halua. Verkkopalveluihin siirtyminen ei siten ole samalla tavalla totaalista kuin asiakkaiden siirtäminen c-kasettien käyttäjistä cd-levyjen käyttäjiksi vuosina 2005-2007. Näin ollen verkkopalveluun siirtyminen tulee tapahtumaan huomattavasti hitaammin kuin Daisy on demand –palveluun siirtyminen.

Asiakkuusstrategian pohjalta on tarkistettu ennustetta verkkojakelun kasvusta tts-kaudella. Oleellista muutosta aikaisempaan ennusteeseen ei ole tullut. Ennusteen toteutumismahdollisuudet ovat kuitenkin asiakkuusstrategian myötä paremmat kuin aikaisemmin, kun kirjasto samalla kehittää verkkopalveluita edelleen, vahvistaa niiden markkinointia sekä tiivistää yhteistyötä kirjastojen ja muiden yhteisöjen kanssa.

Asiakkuusstrategian käyttöönottoa toteutetaan erillisen toimintasuunnitelman mukaisesti. Suunnitelma sisältää mm. asiakasosaamisen järjestelmällisen hankkimisen ja hyödyntämisen, asiakkuudenhoitomallien rakentamisen ja käyttöönoton, palveluprosessien kehittämisen asiakaslähtöisesti, järjestelmätuen, osaamisen kehittämisen sekä johtamisen. Myös Celian koko viestintäkokonaisuus otetaan tarkasteluun ja verkkosivustokokonaisuus uudistetaan. Viestintä keskittyy ensisijaisesti verkkoviestintään. Kumppanuusmallin kehittäminen yleisten kirjastojen kanssa on jo käynnistynyt opetus- ja kulttuuriministeriön tukemana. Asiakassegmenttien tarpeita vastaavien verkkopalveluiden edelleen kehittäminen on tunnistettu niin ikään keskeiseksi kehittämiskohteeksi ja tätä työtä viedään eteenpäin Celian verkkokirjastohankkeessa.

4 PERUSTOIMINTA

29.9.2014

4.1. Kirjatuotanto ja –hankinta, kokoelman hallinta

Celia-kirjaston palveluja ei ole olemassa ilman saavutettavassa muodossa olevaa kirjatarjontaa. Periaatteena on, että Celia ei tuota samaa aineistoa, jota on saavutettavassa muodossa muualta saatavissa.

Uustuotannon arvioidaan laskevan vuoden 2014 tasosta (1900 nimekettä) noin 1700 nimekkeeseen/vuosi ennakoiden määrärahan supistumisesta ja seuraavia muutoksia: kaupallinen e-kirjatarjonta lisääntyy, jolloin kirjaston tarve tuottaa vastaavia e-kirjanimekkeitä vähenee. Asia otetaan tarkasteluun kauno- ja tietokirjallisuuden tuotepolitiikan tarkastelun yhteydessä. Oppikirjatuotannossa varaudutaan 500 nimekkeen tuotantoon, kunnes oppikirjojen tuotantopolitiikka on uudistettu, minkä jälkeen oppikirjojen uustuotanto supistuu. Tässä vaiheessa on vaikea arvioida uudistuksen vaikutuksia tuotantomääriin.

DaisyTrio-kirjojen, jotka sisältävät tekstiä, kuvia ja luonnollista ääntä digitaalisessa muodossa, tuotantoa lisätään. Tämä vähentää kokonaistuotantoa, sillä DaisyTrio-kirjojen tuottaminen on työläämpää ja kustannuksiltaan kalliimpaa kuin ääni- tai e-kirjojen tuotanto. Mm. tämän vuoksi oppikirjojen tuotantopolitiikka otetaan myös tarkasteluun. DaisyTrio-kirjoiksi tuotetaan ensisijaisesti oppikirjoja ja lasten- ja nuortenkirjoja valikoiden. Tällä hetkellä DaisyTrio-kirjoja on tehty muutamia kymmeniä nimekkeitä vuosittain.

Vieraskielisen aineiston hankinta ostoina tai vaihtoina pysynee nykyisellä tasolla, n. 300 nimekettä vuodessa.

Kehittämiskohteita, jotka ovat osin jo käynnistyneet (ks. myös luku 5)

- uudenlaisten tuotteiden (EPUB3-kirjat) käyttöönottomahdollisuuksien selvittäminen, pilotointi ja käyttöönotto
- oppikirjojen tuotantopolitiikan tarkistaminen
- kauno- ja tietokirjallisuuden tuotepolitiikan tarkistaminen (etenkin e-kirjojen rooli kirjatarjonnassa)
- Trusted Intermediary –aseman haltuunotto liittyen WIPO-sopimukseen rajat ylittävästä aineistojen siirrosta
- prosessien kehittäminen; mm. muualta saatavan luettelointi- ja sisällönkuvailudatan hyödyntäminen kirjastojärjestelmäuudistuksen yhteydessä, tilaus/toimitusaikataulujen varmistaminen, automatisoitu jakelukappaletuotanto arkistokappaleista,

29.9.2014

kustantajayhteistyön vahvistaminen tavoitteena laadukkaammat tuotteet ja nopeampi tuotantoprosessi

- laadukkaamman suomenkielisen puhesynteesin hankinta (Apteekkari Ester Fagerlundin rahaston rahoittamana)
- digitaalisen arkiston (pakkaamattomat wave-äänitiedostot) käyttömahdollisuuksien selvittäminen ja wave-tiedostojen säilytyskysymyksen ratkaiseminen

Kustannusvaikutukset

Kirjatuotanto ja –hankinta hoidetaan määrärahan puitteissa ja kehittämisprojekteihin käytetään myös siirtomäärärahaa. Käytettävissä olevat voimavarat vaikuttavat merkittävästi siihen, missä laajuudessa tuotevalikoimaa voidaan uudistaa tai laajentaa. Vuonna 2013 kirjatuotantoon ja –hankintaan käytettiin 3,8 miljoonaa euroa sisältäen osuuden hallinto- ja tukitoimintojen kustannuksista. Vastaava luku vuonna 2012 oli 3,7 miljoonaa euroa.

4.2. Palvelut ja jakelu

Celialla on runsaasti potentiaalista asiakaskuntaa, mikä tulee näkymään palveluiden kysynnän kasvuna. Kysynnän kasvuun Celia pyrkii vastaamaan vahvistamalla kumppanuuksia yleisten kirjastojen ja muiden toimijoiden kanssa.

Tällä hetkellä Celialla on 20 000 rekisteröitynyttä henkilö- tai yhteisöasiakasta, Oppari-verkkokaupan asiakkaat mukaan lukien yli 23 000. Yhteisöjen piirissä on arviolta 5 000 palvelua käyttävää, joten Celia yhteistyökumppaneineen on tavoittanut arviolta 30 000 henkilöä palveluiden piiriin.

Tavoitteena on, että toimintakauden lopussa Celia ja yhteistyökumppanit ovat tavoittaneet yhteensä noin 50 000 henkilöä palveluiden piiriin. Vuositasolla palveluiden piiriin tulisi siten 4000 uutta asiakasta.

Celiaan vuosittain tulevien uusien henkilöasiakkaiden määrä pysynee tts-kauden alkuvaiheessa nykyisellä tasolla (3000 uutta asiakasta), mutta määrä todennäköisesti pienenee, kun yhteistyö yleisten kirjastojen kanssa tiivistyy ja asiakkuudet yleisissä kirjastoissa käynnistyvät.

Kirjaston määräraha-kehityksen vuoksi cd rom –äänikirjojen lainausta vähennetään vuosittain. Määrärahan riittävyys tarkistetaan säännöllisesti ja lainarajoituksia cd rom –lainaukselle asetetaan

29.9.2014

tai muita toimenpiteitä otetaan käyttöön. Toimintakauden lopussa cd rom –levyjen polton tulisi olla niin pientä kuin mahdollista.

Verkkojakeluun siirtyminen etenee. Verkkiasiakkaiden määrää ja lainausaktiivisuutta voidaan ennustaa olemassa olevien tilastojen avulla. Kirjastolla on vuoden 2014 lopussa n. 4000 verkkiasiakasta ja 160 000 verkkolainaa. Vuosittain Celiaan tai yleisiin kirjastoihin tulevista uusista asiakkaista (4000 uutta asiakasta) n. 60 % eli 2400 valitsee verkkiasiakkuuden, 40 % eli 1 600 asiakasta valitsee cd rom –lainauksen. Keskimäärin verkkiasiakas lainaa 31 kirjaa vuodessa. Tämän mukaan vuoden 2019 lopussa verkkiasiakkaita olisi 16 000 ja verkkolainojen määrä olisi 535 000, mikä olisi noin puolet kokonaislainauksesta. Arvio on luonnollisesti karkea.

Verkkopalvelun yleistyessä itsenäiskäyttö verkon kautta lisääntyy. Asiakaspalvelun puhelimitse arvioidaan pysyvän ennallaan, mutta verkkopalveluiden tukipalvelut kasvattavat kauden aikana asiakaspalvelun tarvetta kokonaisuudessaan, esim. sähköpostipalvelua tai chat-palvelua.

Pistekirjojen ja koskettelukirjojen lainaus muodostaa jatkossakin hyvin pienen osan kokonaislainauksesta, yhteensä alle 10 000 lainaa.

Oppikirjatoimitusten määrän arvioidaan lisääntyvän tts-kaudella, kun verkkokauppauudistuksen mahdollistama oppikirjojen verkkojakelu toteutuu. Oppikirjamyynnin kasvu kuitenkin hidastuu. Kauden lopussa oppikirjatoimituksia on noin 17 000 kappaletta. Tavoitteena on saada kaikki perus- ja toisen asteen oppilaitokset oppikirjapalveluiden piiriin ja saavutettavat oppimateriaalit tarvitsijoiden käyttöön riittävän aikaisessa vaiheessa.

Tavoitteena on, että asiakastytyvyisyys on tasolla 4 (asteikolla 1-5).

Kehittämiskohteet, ks. verkkokirjastohanke luvussa 5.

Kustannusvaikutukset

Koska cd-lainauksen kasvua ei tapahdu, ei levyjen jakelusta aiheudu lisäkustannuksia. Muutamat uudet menoerät sekä kustannusten nousu vaikuttavat kuitenkin kustannuksia lisäävästi.

Verkkolainaus aiheuttaa vesileimamaksuja, kun ladattavat verkkokirjat varustetaan vesileimalla. Sanasto-korvaukset voivat vuosien mittaan nousta, sillä sopimukset ovat kaksivuotisia. Niinikään app-pohjaisten verkkokuunteluratkaisujen lisenssimaksut nostavat kustannuksia. Edellä mainitut kuluerät katetaan niin, että cd rom –lainauksen määrää alennetaan vuosittain.

29.9.2014

On toivottavaa, että kun kirjastoyhteistyö etenee ja verkkolainaus yleisten kirjastojen kautta lisääntyy, ministeriö vastaisi Sanasto-korvauksista. Toistaiseksi korvauksista vastaa Celia.

Verkkopalvelut edellyttävät panostusta helpdesk-palveluun. Tämä hoidetaan niin, että nykyisen asiakaspalveluhenkilöstön osaamista vahvistetaan tältä osin sekä lisätään vertaistuen saamisen mahdollisuuksia verkossa.

Polttorobotit, ks. luku 4.3. Teknologia

Vuonna 2013 palvelu- ja jakeluprosessiin käytettiin 2,8 miljoonaa euroa sisältäen osuuden hallinto- ja tukitoimintojen kustannuksista. Vuonna 2012 vastaava luku oli 2,5 miljoonaa euroa.

4.3. Johto. Talous ja hallinto. Teknologia

Kirjaston yhdeksi strategiseksi painopisteeksi on vahvistettu toiminnallisen tehokkuuden varmistaminen. Tavoitteena on, että Celian voimavaroja käytetään taloudellisesti ja tuottavasti strategian mukaiseen toimintaan.

Keskeisiä tarkastelun kohteita ovat toimintaprosessien kehittäminen, henkilöstövoimavarojen hallittu käyttö, sisäisen yhteistyön vahvistaminen, uudet tilajärjestelyt, tuotantoperiaatteiden tarkistaminen sekä kokonaisarkkitehtuuriin perustuvat toimivat tietojärjestelmät ja tietovarantojen tehokkaampi käyttö ja hyödyntäminen johtamisessa ja suunnittelussa.

Henkilöstövoimavarojen käyttöä toteutetaan ja henkilöstön osaamista kehitetään henkilöstöstrategian mukaisesti. Strategiassa painottuu suunnitteluvakanssien vahvistaminen virkojen vapautumisen yhteydessä, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja jaksamisen ylläpito. Ulkoistamismahdollisuuksia otetaan tarvittaessa tarkasteluun.

Koulutuskustannukset - n. 40 000 euroa/v - säilytetään tts-suunnitelmassa nykyisellä tasolla.

Tts-suunnitelma sisältää vuosittain tulospalkkioita 2 % palkkasummasta. Vuosittaisissa tulospalkkioratkaisuissa määritellään kulloinenkin maksimitaso. Palkkausten tarkistamiseen suunnitelma ei sisällä varausta.

Teknologia

29.9.2014

Kirjaston tietohallintokustannukset ovat n. 800 000 euroa sisältäen tietohallintohenkilöstön palkat ja muut henkilöstömenot, laiteostot, laitevuokrat ja leasingmaksut, valmisohjelmistot, tietoliikenteen ja tiedonsiirron, tietojärjestelmien ylläpidon, käyttöpalvelut, konsultointipalvelut, koulutuspalvelut sekä investoinnit. Osa em. kuluista ohjautuu suoraan eri prosessien kuluiksi, osa vyörytetään prosesseille laskennallisesti.

Celian kokonaisarkkitehtuuri on otettu tarkasteluun osana verkkokirjastohanketta (=eKirjastohanketta). Ks. luku 5.

Verkkokirjaston rakentaminen edellyttää lisäpanostusta ICT-toimintoihin, kun kirjaston on varmistettava kasvavan verkkopalvelun toimivuus 24/7-ympäristössä. Ylimääräistä panostusta tarvitaan myös pitkän siirtymävaiheen rinnakkaisiin ratkaisuihin (cd rom –levyistä verkkoon), verkkojakelu- ja käyttöliittymäratkaisujen sekä arkistojärjestelmän edelleenkehittämiseen sekä tuotannonhallintajärjestelmän uudistamiseen. Siirtymävaiheessa päivityksiä tarvitaan myös kirjastojärjestelmässä ennen kuin uusi kirjastojärjestelmä otetaan käyttöön 2016. Ylimääräisiä kustannuksia aiheuttavat myös erilaiset hallinnollisista uudistuksista aiheutuvat muutostyöt, kuten puhelinjärjestelmän uusiminen ja tilajärjestelyihin liittyvät IT-työt (kaapeloinnit, etäyhteysjärjestelyt, kannettavien tietokoneiden hankinta ja konfigurointi).

Perusmäärärahan puitteissa kirjasto varautuu 50 000 euron ylläpitokustannusten kasvuun sisältäen järjestelmätoimittajien tukipalvelu- ja ylläpitomaksuja sekä muita ostopalvelukuluja. Merkittäviä tukipalvelu- ja ylläpitokuluja ovat digitaalisen arkiston, polttorobottien sekä lisääntyvässä määrin verkkojakelun ylläpitokulut ja teknisen tuen kustannukset. Kertaluonteisia kustannuksia aiheuttavat kehittämishankkeet toteutetaan siirtomäärärahalla.

Cd rom –lainojen osuudeksi vuoden 2019 lopussa arvioidaan n. 420 000. Cd rom –levyjä polttavien polttorobottien elinkaari päättyy kuitenkin jo vuoden 2017 lopussa. Kirjasto on varautunut 1-3 polttorobotin hankintaan siirtomäärärahalla vuonna 2018.

Kirjasto siirtyy TORI-hankkeen (valtionhallinnon toimialariippumattomat tieto- ja viestintätekniset tehtävät) asiakkaaksi aikavälillä helmikuu 2015 –syyskuu 2015. Tämä suunnitelma ei sisällä TORI-hankkeesta mahdollisesti aiheutuvia lisäkustannuksia Celialle.

5 KONSULTOINTITOIMINTA JA KEHITTÄMISHANKKEET

5.1. Konsultointi/asiantuntijatoiminta

29.9.2014

Konsultointi- ja asiantuntijatoiminnan osuus kirjaston toiminnassa on erittäin pieni ja sitä on hoidettu muun työn ohella. Vasta vuonna 2014 tähän toimintaan on osoitettu kokopäiväistä projektihenkilöstöä määräaikaaisesti. Tiukan määräraha-kehityksen vuoksi toimintaa ei voida pitää koko tks-kautta edes nykytasolla.

Saavutettavien kirjastopalvelujen edistäminen

Celia vahvistaa yhteistyötä yleisten ja korkeakoulukirjastojen kanssa niin, että lukemisesteisten henkilöiden palvelua voidaan hoitaa myös muista kirjastoista käsin.

Tätä varten Celia kehittää ja muokkaa yhteistyössä kirjastojen kanssa digitaalista palvelujärjestelmäänsä niin, että muut kirjastot voivat käyttää järjestelmiä omassa asiakaspalvelussaan. Toiminta on perustunut verkostoitumiseen ja vapaaehtoisuuteen, ellei uusi kirjastolaki tule siihen erityisesti velvoittamaan. Tavoitteen toteuttamiseksi on käynnistynyt kaksivuotinen projekti, jota varten Celia on varannut omasta määrärahastaan 100 000 euroa projektipäällikön palkkauskuluihin ja 100 000 euroa muihin Celian kuluihin aikavälillä 2014-2015. Parhaillaan kirjasto suunnittelee yhteistyössä muiden kirjastojen kanssa ESR-rahoitteista jatkoprojektia Kirjasto kaikille –projektin tulosten vakiinnuttamiseksi koko maahan.

Vastaavanlaista yhteistyötä voidaan toteuttaa myös muiden yhteisöjen kanssa.

IFLA-jaoston tehtävät

Celian työskentely IFLA:n Libraries Serving Persons with Print Disabilities –jaoston eli lukemisesteisten kirjastojen jaoston hallituksessa jatkuu. Jaoston tavoitteena on kehittää kansainvälisen lukemisesteisten kirjastoverkoston toimintaa, edistää saavutettavia kirjastopalveluita sekä vaikuttaa niiden kehittämiseen globaalista näkökulmasta. Jaoston käytännön työtä on pyrkiä vaikuttamaan päätöksentekoon tuottamalla ja jakamalla alan asiantuntijatietoa mm. Marrakeshin sopimuksen ratifioinnin edistämiseksi. Jaoston tehtäviin kuuluu myös kehittää ohjeistusta, mittareita sekä parhaita käytäntöjä lukemisesteisten henkilöiden kirjastopalveluihin liittyen. Celian osallistuu jaoston hallituksen työhön ja hankkii ja jakaa tietoa myös kansallisen päätöksenteon tueksi.

Kansainvälisen Daisy-konsortion tehtävät

Celia jatkaa aktiivisesti toimintaa kansainvälisessä Daisy-konsortiossa.

29.9.2014

Kansainvälisen Daisy Online –standardin päivittäminen on käynnistynyt konsortion puitteissa. Nykyinen Daisy Online –standardi on liian yleisellä tasolla ja siinä painottuvat laitevalmistajien intressit. Standardia on syytä muokata palveluntarjoajien tarpeiden suuntaiseksi. Käytännössä on kyse jakelualustojen ja kuuntelulaitteiden/ohjelmistojen välisestä toimintalogiikasta.

Celia seuraa projektin etenemistä ja kommentoi sen tuloksia tarvittaessa. Celiällä ei kuitenkaan ole mahdollisuuksia rahoittaa projektia kuin korkeintaan pienellä summalla. (Vuosi sitten Celia varasi toimintaan 50 000 euroa, mihin summaan kirjastolla ei tässä päivitetystä suunnitelmassa ole kuitenkaan mahdollisuuksia.)

Asiantuntijuuden vahvistaminen saavutettavassa julkaisemisessa

Kirjaston kolmantena strategisena painopisteenä on asiantuntijuuden vahvistaminen saavutettavassa julkaisemisessa. Pidemmän aikavälin tavoitteena on, että kustantajat ja muut tahot, kuten julkinen sektori, julkaisevat kirjallisuutta valmiiksi saavutettavaan muotoon nykyistä enemmän. Käytännössä tämä tarkoittaa, että digitaalisessa julkaisemisessa siirrytään pdf-formaatista EPUB-formaattiin.

Suomessa julkaistaan vuosittain n. 10 000 kirjaa. Yhä suurempi osa julkaistavasta materiaalista tuotetaan digitaaliseen muotoon tietoverkkoihin ja entistä suurempi osa vanhasta aineistosta digitoidaan ja siirretään verkkoon. Tietoyhteiskunnan mahdollisuudet edistää lukemisesteisten henkilöiden tiedonsaantia toteutuvat vain, jos palveluiden ja digitaalisten materiaalien tuottajat ottavat lukemisesteisten tarpeet huomioon digitalisointi- ja verkkopalvelusuunnitelmissaan.

Kirjasto toteuttaa tehtävää myös yhteistyössä Suomen Daisy-konsortion kanssa. Työ edellyttää tiivistä osallistumista kansainväliseen kehitys- ja standardointityöhön (Daisy, IDPF).

Haasteena on ollut, että kirjastolla ei ole yhtään kokopäiväistä henkilöä tämän tehtäväkokonaisuuden hoitamiseen, vaan kaikki työ on tehty muun työn ohella. Tilanne on hieman korjaantunut, kun ministeriö myönsi kirjastolle kaksivuotisen erillismäärärahan projektin käynnistämiseksi. Projekti edistää ja antaa asiantuntemustaan EPUB-formaatissa tapahtuvaan julkaisemiseen sekä saavutettavuusstandardien ja -ohjeiden käyttöönottoon sekä hahmottaa yhteistyömuotoja kustantajien kanssa. Samalla hahmottuu konkreettisemmalla tasolla Celian rooli saavutettavan julkaisemisen asiantuntijana jatkoa ajatellen.

Tieto- ja viestintätekniikan käyttö opetuksessa lisääntyy, mikä voi pidemmällä aikavälillä merkitä painettujen oppikirjan poistumista käytöstä. Toimintakaudella kirjasto seuraa tieto- ja

29.9.2014

viestintätekniikan käyttöä opetuksessa ja oppimateriaaleissa sekä näiden vaikutuksia lukemisesteisten koululaisten tilanteeseen sekä arvioi, mitä aineistoja Celian on tarve itse tuottaa jatkossa.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on käynnistämässä kansallisen koulutuspolven kehittämistä. Koulutuspolven on tarkoitus toimia osana kansallista palveluväylää ja sillä pyritään luomaan käytännöllinen ja edullinen ratkaisu, jolla parhaita digitaalisia oppimateriaaleja ja opetuksen tukena toimivia sovelluksia kyetään ottamaan käyttöön koko maassa ja mahdollisimman esteettömästi. Erilaiset oppimateriaalien yhteishankinnat yleissivistävässä koulutuksessa voivat myös toteutua. Julkisen talouden suunnitelmassa vuosille 2015-2018 todetaan mm. oppimateriaalien keskitetyn hankinnan järjestäminen yleissivistävässä koulutuksessa ja siirtyminen kohti digitaalisia materiaaleja.

Kirjasto tuo lukemisesteisten kohderyhmään liittyvän osaamisensa kansallisten ratkaisujen käyttöön ja varautuu muokkaamaan toimintaansa muuttuvassa ympäristössä. Riippuen siitä, missä laajuudessa kansalliset ratkaisut toteutuvat ja korvaavat perinteisiä oppikirjoja, voi uudistus muuttaa Celian oppikirjatuotantoa oleellisesti.

Konsultointi/asiantuntijatoimintaa jatketaan jo vakiintuneilla osa-alueilla, joista useimmat liittyvät saavutettavaan julkaisemiseen:

- Braille-neuvottelukunnan työ pistekirjoituksen ja näkövammaisten oppimateriaalien asiantuntijaelimenä
- äänikirjaraadin toiminta
- toiminta kansainvälisessä koskettelukirjaverkostossa (Tactus)
- asiantuntijuus (lausunnonantaja) Selkokeskuksen avustusmäärärahojen jaossa koskien koskettelukirjoja koskevia avustushakemuksia

Kesäkuussa 2013 allekirjoitettu kansainvälinen yleissopimus (WIPO-sopimus) julkaistujen aineistojen saattamisesta näkövammaisten ja lukemisesteisten henkilöiden käyttöön virallistane Celia roolin ns. luotettuna organisaationa (authorised entities) koskien saavutettavassa muodossa olevien aineistojen siirtoa ulkomailta ja ulkomaille. Muutos helpottaa ulkomailta valmiina olevan vieraskielisen aineiston saatavuutta Suomeen. Celialle osoitettavan Trusted Intermediary – aseman haltuunotto ministeriön ohjeen mukaisesti tulee vastaan toimintakaudella.

Celian aineistojen tarjoaminen suuren yleisön käyttöön

29.9.2014

Celian tekijänoikeuslain 17: §:n nojalla tuottaman aineiston saattaminen suuren yleisön - eli muiden kuin lukemisesteisten henkilöiden - käyttöön on noussut säännönmukaisesti keskusteluun.

Celialla on valmiudet toteuttaa tavoitetta kahdella tavalla: tuotantoyhteistyö kustantajien kanssa tai Celian aineistojen tarjoaminen erillisen sopimuksen mukaisesti kolmannen osapuolen käyttöön. Sopimuksessa määritellään mm. velvoitteet tekijänoikeuksien osalta ja kirjaston saaman korvauksen suuruus. Sopimusmallin viimeistely Celian ja ministeriön yhteistyönä on vireillä.

5.2. Verkkokirjastohanke (tarkistetun siirtomäärärahasuunnitelman mukaisesti)

Kirjasto arvioi, että siirtorahan suuruus 1.1.2015 on noin 1,5 miljoonaa euroa.

Verkkokirjastohanke (ent. eKirjastohanke) on kirjaston keskeisin kehittämishanke. Siihen sisällytetään myös edellisessä luvussa mainittu kirjastoyhteistyöhanke (Kirjasto kaikille). Hankkeeseen on varattu siirtomäärärahasta 800 000 euroa 1.1.2015 alkaen, minkä lisäksi ministeriön kalusto- ja laitehankintamäärärahasta Celian käyttöön varattu määräraha ohjataan verkkokirjastohankkeen käyttöön (2014-2015).. Lisäksi Kirjasto kaikille –projektia rahoitettaneen erillisellä ministeriön myöntämällä määrärahalla vuonna 2015.

Verkkokirjastohankkeen tavoitteena on uudistaa ja kehittää Celian tieto- ja viestintätekniikkaan perustuvia tuotanto- ja palvelujärjestelmiä asiakastarpeet huomioon ottaen ja kokonaisarkkitehtuurin periaatteita noudattaen. Osatavoitteena on avoin systeemi, jolla on liitännätpinnat Celian ulkopuolelle ja jossa Celia on kyvykäs yhteistyöhön.

Verkkokirjastohankkeen keskeisiä uudistuskohteita ovat:

Verkkopalvelu-uudistus

Vuonna 2008 käyttöön otetun Oppari-verkkokaupan uudistus on käynnistynyt ja saataneen päätökseen vuodenvaihteessa 2014/2015. Tavoitteena on jatkaa verkkokauppaa ulkoistettuna ratkaisuna kuten nyt. Kustannusarvio siirtomäärärahan puitteissa 50 000 euroa + Celian työntekijöiden työpanos.

Celian nykyiset verkkojakelupalvelut (DAVE, Vera) eivät vastaa asiakaskunnan tarpeita riittävän hyvin. Verkkokuuntelumahdollisuuksia kehitetään edelleen (selainkuuntelun kehittäminen ja apps-

29.9.2014

pohjaiset ratkaisut mobiililaitteille). Vuonna 2014 käynnistynyttä kehitystyötä jatketaan niin, että vuodesta 2015 eteenpäin kehitystyöhön varataan 75 000 euroa.

DAVE2-projekti, jossa on kehitetty Daisy-verkkokuuntelulaitteeseen perustuvaa verkkopalvelumallia ikäihmisille, päättyi 30.6.2014. Celian asiakkuusstrategian mukaan DAVE-palvelu otetaan tuotantokäyttöön yhteistyössä Näkövammaisten Keskusliitto ry:n kanssa niin, että liitto toimittaa verkkokuuntelulaitteen ja tarvittavat laajakaistat palveluun oikeutetuille näkövammaisille henkilöille.

Verkkojakelun laajentuessa verkkojakeluratkaisua on myös teknisestä näkökulmasta päivitettävä ja uudistettava (esim. jakelujärjestelmän hajauttaminen). Kustannusarvio siirtorahan puitteissa noin 100 000 euroa painottuen toimikauden loppupuolelle. .

Kirjastojärjestelmä- ja käyttöliittymä uudistus

Celian nykyinen kirjastojärjestelmä (PallasPro) on otettu käyttöön yli kymmenen vuotta sitten. Uuteen kirjastojärjestelmään siirrytään useasta syystä. Verkkopalveluiden kehittäminen on helpompaa standardirajapintoja käyttävän järjestelmän avulla. Kansalliskirjasto edellyttää siirtymistä standardien mukaisten kuvailusääntöjen käyttöönottoon, mikä mahdollistaa luettelointitietojen ja rajapintojen hyödyntämisen. PallasPro-järjestelmän tuki tulee loppumaan. Nykyinen järjestelmä ei tue nykyaikaisia CRM-tarpeita. Vaatimukset kirjastojärjestelmälle ja käyttöliittymälle sekä rajapinnat muihin Celian järjestelmiin (arkisto- ja polttojärjestelmä, tuotannonhallinta, jakelujärjestelmä) määritellään niin, että tarjouspyyntö on jätettävissä viimeistään kevättalvella 2015. Markkinakartoituksen mukaan markkinoilla ei ole järjestelmiä, joihin ei tarvittaisi räätälöintiä mm. verkkojakelun ja järjestelmien vahvan integroinnin vuoksi. Kustannusarvio on siirtorahan puitteissa yhteensä 350 000 euroa + projektipäällikön palkkauskulut kalusto- ja laitehankintamomentilta 2015 sekä muu Celian työpanos. Uudistus ajoittuu vuosiin 2015-2016.

Celianet-asiakaskäyttöliittymä on vanhentunut. Kirjastojärjestelmä uudistuksen yhteydessä on tarkoitus uudistaa myös asiakaskäyttöliittymä. Kustannusarvio sisältyy kirjastojärjestelmä uudistukseen.

Kirjastoyhteistyöstä nousevat pienemmät muutostarpeet Celian nykyiseen kirjastojärjestelmään varaudutaan toteuttamaan.

Kirjastoyhteistyöprojekti (Kirjasto kaikille –projekti)

29.9.2014

Kirjasto kaikille –projektiin on varattu siirtomäärärahasta 50 000 euroa vuodelle 2015.. Lisäksi projektipäällikön palkkauskulut (9 kk) maksetaan perusbudjetista. Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämällä erillisrahoituksella rahoitettaneen projektia lisäksi n. 60 000 eurolla vuonna 2015.

Datamart

Kokonaisarkkitehtuurityön edetessä on havaittu, että tärkeää tietoa on hajautunut eri tietojärjestelmiin, kuten kirjastojärjestelmään, jakelujärjestelmään, verkkokauppaan sekä tuotannonhallintajärjestelmään, mikä vaikeuttaa asiakastietojen kokonaishallintaa ja tietojen analysointia ja raportointia. Tietokantakyselyjä ei myöskään aina voida tehdä itsenäisesti ilman toimittajan apua.

Celialle tärkeiden tietojen saamiseksi omiin käsiin käynnistetään toimintakaudella projekti tietovarastotietokannan - ns. datamartin - toteuttamiseksi. Kustannusarvio siirtorahan puitteissa on 40 000 euroa.

Muut verkkokirjastohankkeen projektit

Tuotannonhallintajärjestelmän (Jeeves) uudistaminen tulee ajankohtaiseksi toimintakaudella. Uusi päivitetty versio otetaan käyttöön syksyllä 2014 ja samalla siihen tehdään verkkokauppauudistuksen edellyttämät muutokset. Kokonaisvaltainen tuotannonohjauksen uudistus (kustannusvaraus siirtorahoista 50 000 euroa) toteutetaan kuitenkin vasta myöhemmin toimintakaudella.

Arkistoratkaisun kokonaisuudistusta siirrettiin kauden loppuun jatkamalla nykyisen arkiston käyttöikää vuoteen 2018. Toimintakauden lopulla ratkaistaan pakkaamattomien wave-nauhojen pitkäaikaissäilytyksen kysymykset sekä tarve siirtää arkisto toiselle alustalle. Kustannusarvio 80 000 euroa vuodelle 2018 siirtorahoista.

5.3. Muu rahoitus siirtomäärärahalla (550 000 euroa)

Kirjasto perusbudjetti leikkautuu 269 000 euroa vuonna 2016. Kirjasto varaa saman summan palkkauskulujen maksamiseen siirtomäärärahasta, jotta toiminta ei vaarannu ja jotta henkilöstövähennykset voidaan toteuttaa hallitusti.

Kirjasto varaa 100 000 euroa 1-3 polttorobotin hankintaan siirtomäärärahalla vuonna 2018.

29.9.2014

Saavutettavuusprojekti, johon kirjasto on saanut ministeriön erillismäärärahaa vuoden 2015 loppuun asti, jatkuu elokuuhun 2016. Kirjasto varautuu rahoittamaan projektin loppuvaiheen siirtomäärärahalla, kustannusarvio 50 000 euroa.

Siirtomäärärahasta varataan myös osuus lukihäiriöisten korkeakouluopiskelijoiden oppikirjatuotantoon, mikäli perusbudjettiin varattu oppikirjatuotannon määräraha ei riitä.

6 TUOTTAVUUS- JA TALOUSSUUNNITELMA

Toteutettuja tuottavuustoimenpiteitä

Kirjaston keskeinen tuottavuushanke (Daisy-omakirjalainauksen käyttöönotto) toteutettiin 2005-2009. Tällöin kirjaston analoginen kirjakokoelma digitoitiin ja kirjasto siirtyi C-kasettikirjojen lainauksesta cd rom –levyillä tapahtuvaan Daisy-äänikirjojen jakeluun. Muutos tehosti kirjaston toimintaa ja samalla kirjaston palvelutaso ja palveluiden laatu paranivat. Kirjaston henkilöstöä vähennettiin 13 henkilötyövuodella eli 20 %. Vuonna 2013 kirjalainan keskikustannus (5,1 euroa/laina) on laskenut 62 % vuoden 2005 tasosta (13,37 euroa/laina).

Kustannuksia ovat alentaneet myös äänitys- ja pakkauspalveluiden kilpailutukset, siirtyminen jakelussa edullisempaan postimaksuluokkaan sekä vapautuneiden tilojen ulosvuokraus.

Tilastokeskuksen tuottavuuslaskennan mukaan kirjaston kokonaistuottavuus on noussut vuodesta 2005 vuoteen 2011 keskimäärin 21 % vuosittain. VTV:n raportissa ”Tuottavuusohjelman toteuttaminen ja vaikutukset” (Tuloksellisuuskertomus 231/2011) Celia-kirjasto oli tarkemman tuottavuustarkastelun kohteena ja kirjastolla todettiin olevan keskimääräistä parempi tuottavuuskehitys.

Vaikuttavuusnäkökulmasta kirjasto on tavoittanut entistä enemmän potentiaalisia asiakkaita, joilla on oikeus käyttää kirjaston palveluja. Kirjaston asiakaskunta on lisääntynyt 56 % ja kirjojen lainaus kolminkertaistunut vuodesta 2005. Oppikirjojen myynti on kymmenkertaistunut vuoden 2005 tasosta. Asiakastytyväisyys on korkealla tasolla ja suurin osa asiakkaista kokee, että äänikirjat parantavat elämisen laatua tai että äänikirjoista on ollut hyötyä koulunkäynnissä ja opiskelussa. Kirjasto on kyennyt parantamaan palveluja lukihäiriöisten ryhmälle, kun palvelurajoitukset lukihäiriöisiltä koululaisilta ja osittain myös opiskelijoilta purettiin.

Meneillään olevia tuottavuustoimenpiteitä

Celian verkkokirjastohankkeen (entinen eKirjasto-hanke) keskeisenä tavoitteena on siirtää kirjojen jakelu asteittain verkkovälitteiseksi. Tällä hetkellä kirjasto jakaa n. 850 000 äänikirjaa cd rom –levyillä postitse asiakkaille. Mikäli jakelu saataisiin siirrettyä verkkoon, säästyisi merkittävä osa fyysisen jakelun kustannuksista. Verkkojakeluun siirtyminen tulee kuitenkin tapahtumaan hitaasti, jolloin kaikkia tarvittavia säästöjä ei vapaudu cd rom –lainauksesta. Kirjasto onkin joutunut laatimaan erillisen säästösuunnitelman määrärahaleikkauksen toteuttamiseksi.

Kirjasto on verkkojakelutavoitteen toteuttamisessa alkuvaiheessa, sillä vasta 16 % kirjojen jakelusta tapahtuu verkkoteitse. Tavoite on myös erittäin haasteellinen, sillä suuri osa kirjaston asiakkaista on ikäihmisiä, joilla ei ole laajakaistaa ja verkkokuunteluvälineitä käytettävissään. Asiakkaiden keski-ikä on 61 vuotta. Yli 60-vuotiaita on 60 %, yli 65-vuotiaita 53 %, yli 80-vuotiaita

29.9.2014

33 %. Suurin osa lainoista (73 %) menee yli 65-vuotiaille. Kirjastolla ja Näkövammaisten Keskusliitto ry:n yhteisprojekti näkövammaisten asiakkaiden varustamiseksi laajakaistalla ja/tai verkkokuuntelulaitteella päättyi 30.6.2014. Iäkkään kohderyhmän vuoksi projekti on osoittautunut hyvin haasteelliseksi, mutta se on kuitenkin tarkoitus ottaa tuotantokäyttöön 1.11.2014. Tällä hetkellä palvelua käyttää 400 asiakasta.

Jakelusta arviolta neljäsosa saataneen melko suurella varmuudella siirrettyä verkkovälitteiseksi. Tämä toiminta- ja taloussuunnitelma on kuitenkin arviossaan kunnianhimoisempi, sillä sen mukaan puolet kirjalainoista olisi verkkovälitteisiä vuoden 2019 lopussa. Arvio perustuu siihen, että kirjasto kehittää edelleen verkkokuunteluratkaisujaan asiakasystävällisemmiksi sekä siihen, että yhteistyöllä yleisten kirjastojen kanssa tavoitetaan entistä enemmän nuorempaa asiakaskuntaa, joka on tottunut verkkopalveluiden käyttöön.

Kirjastolla ei ole verkkojakelu-uudistuksen ja kirjastoyhteistyön lisäksi muuta isompaa tuottavuushanketta vireillä. Erilaiset pienemmät keinot tehostaa toimintaa ja etsiä säästöjä ovat osa kirjaston arkipäivää.

Tuottavuus- ja taloussuunnitelma 2016-2019

Määrärahakehityksen mukaiset suoritelmäärät sekä kustannus- ja tuottavuuskehitys on esitetty liitetaulukkoissa.

Suunnitelman toteuttamiseen käytetään myös kirjaston siirtomäärärahaa. Suunnitelma sisältää Sanasto-korvaukset vuoden 2014 tasoisina. Palvelujen käyttö ei kasva lukuun ottamatta verkkojakelua ja kirjamyymintää, jotka voivat nostaa palveluiden kokonaiskäyttöä jonkin verran. Kirjatuotanto säilyy vuoden 2014 tasolla tai laskee.

Tuottavuuden arvioidaan nousevan edelleen, joskin hitaasti, edellyttäen, että verkkojakelu laajenee. Vuonna 2005 toteutettu tuottavuuslaskenta on osittain vanhentunut, minkä vuoksi laskentaperusteet otetaan tarkasteluun.

Henkilöstösuunnitelma

Kirjaston henkilöstömäärä vuonna 2014 on 54 henkilötyövuotta. Vuosina 2015-2017 henkilöstöä vähennetään yhteensä arviolta 10 henkilötyövuotta määrärahaleikkausten vuoksi.

Henkilöstövuokrauksesta on luovuttu kokonaan vuoden 2014 määrärahaleikkausten seurauksena.

Kirjasto jatkaa henkilöstön määrää, rakennetta ja osaamista sekä prosessien uudistamista ja ulkoistamismahdollisuuksia selvittävää työtä henkilöstöstrategian mukaisesti.

MÄÄRÄLLISET VAIKUTTAVUUSTAVOITTEET

	2 013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PALVELUT							
Lainat Celian järjestelmästä	1 023 017	1 020 000	895 000	910 000	925 000	940 000	955 000
josta lainat yleisille kirjastoille	22 283	"ei voida arvioida tässä vaiheessa"					
josta korkeakoulujen oppikirjat	4 717	5 000	5 500	6 000	6 500	7 000	7 500
Fyysiset lainat yht.	913 557	860 000	660 000	600 000	540 000	480 000	420 000
Verkkolainat yht.	109 460	160 000	235 000	310 000	385 000	460 000	535 000
Verkkolainojen osuus lainoista	11	16	26	34	42	49	56
tulosopimuksen tavoitetaso ve	15	20	25	30			
Oppikirjamyynti	8 380	8 000	8 250	8 500	8 750	9 000	9 250
Asiakkaat 2)							
Asiakkaita palveluiden piirissä k	25 000	27 000	31 000	35 000	39 000	43 000	50 000
(sis. myös yleisten kirjastojen asiakkaat)							
josta aktiiviset Celian asiakkaat	18 200	19 200	20 200	"ei voida arvioida tässä vaiheessa"			
Uusia asiakkaita palveluiden pii	3 320	3 500	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
(sis. myös yleisten kirjastojen uudet asiakkaat)							
josta suoraan Celian asiakkaik	3 320	3 500	3 000	"ei voida arvioida tässä vaiheessa"			
Celian yhteisöasiakkaita 4)	1 470	1 900	2 100	2 250	2 400	2 550	2 700
Asiakastyytyväisyys (1-5)	4,42	4	4	4	4	4	4
Kirjatarjonta, nimekettä	53 741	55 900	58 100	60 300	62 500	64 700	66 900
josta kauno- ja tietokirjallisuus		47 300	49 000	50 700	52 400	54 100	55 800
josta oppikirjat	8 123	16 750	17 250	17 750	18 250	18 750	19 250
KIRJATUOTANTO YHT. (nime	2 217	1 900	1 700	1 700	1 700	1 600	1 600
Kauno- ja tietokirjallisuus 5)	1 740	1 400	1 200	1 200	1 200	1 100	1 100
Oppikirjat	477	500	500	500	500	500	500
Kirjahankinta 6)	568	300	300	300	300	300	300
KIRJATUOTANTO JA -HANKII	2 809	2 200	2 000	2 000	2 000	1 900	1 900
VOIMAVARAT							
Henkilöstö, htv tarkistettava vi	51	54	52	48	44	44	44
Kustannukset (1000 €)							
Perustoiminta		5660	5660	5350	5000	5050	5000
Kehittämishankkeet		800	800	800	500	323	200
Yhteensä	6 782	6460	6460	6150	5500	5373	5200
Kehys- tai kehystarve bruttomääräinen		5800	5644	5375	5163	5163	5163
Erotus katettu siirtyvillä (31.12.2014 1,5 milj)		1490	1500	-775	-337	-210	-37

1) Tähän on tilastoitu ne lainat, jotka rekisteröityvät Celian kirjastojärjestelmään, vaikka ne olisi tehty yleisten kirjastojen asiakkuuden kautta.

Luku ei sisällä siirtokirjakokoelmista annettuja lainoja.

2) Asiakasmäärä ei sisällä maksullisia oppikirjoja käyttäviä loppuasiakkaita.

3) Suorien asiakkaiden määrä Celiassa vähentyy kirjastoyhteistyön edetessä. Määriä on tässä vaiheessa vaikea arvioida, joten luvut ovat suuntaa-antavia.

4) Sisältää kirjastot, oppilaitokset, vanhusten palvelutalot, päiväkodit jne.

5) Itse tehdyt ja muualla teetetyt kirjat. Sisältää ns. yhteistuotannon. 6) Valmiina hankitut kirjat esim. ostoina ja vaihtoina.

Kustannus- ja tuottavuuskehitys 2009 - 2013 1)

Kustannukset tulosalueittain €

Tulosalue ²⁾	2011			2012			2013		
	Kok.kust.	josta palkat		Kok.kust.	josta palkat		Kok.kust.	josta palkat	
Oppikirjapalvelut	1 743 779	929 921		1 542 922	929 921		1 489 601	751 350	
Kauno- ja tietokirjallisuus-palvelut	4 289 471	1 311 840		5 381 823	1 311 840		5 146 606	1 598 001	
Asiantuntijatoiminta	86 595	37 746		160 697	37 746		149 461	47 790	
Projektit tai investoinnit ⁴⁾	65 560	-		89 221					
Yhteensä	6 185 405	2 279 507		7 174 663	2 279 507		6 785 668	2 397 140	
Hallinto- ja tukitoiminnot ³⁾									

Yksikkökustannukset € ⁵⁾

Palvelut	2009	2010	2011	2012	2013	2014-19
Oppikirjatoimituksen keskihinta	208,15	179,14	153,00	149,00	137,00	135,63
Kirjalainan keskihinta	5,97	5,60	4,35	5,23	5,10	5,05
Kirjalainan hinnan kehitys %	100 %	94 %	73 %	88 %	85 %	85 %

Tuottavuus

Indeksi	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tuotosindeksi	125,7	122,9	104,3	104,7	100,0	100,0
Työpanosindeksi	95,4	93,6	96,4	92,1	93,9	105,9
Kokonaispanosindeksi	123,4	102,4	89,6	80,5	110,5	92,0
Työn tuottavuus	131,8	131,5	108,2	113,7	106,5	94,7
Kokonaistuottavuus	101,9	120,1	116,4	130,1	90,5	108,7
Indeksin vertailuvuosi	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012

¹⁾ Sisältää kirjaston toimintamenomentin ja muut rahoituslähteet²⁾ Sisältyvät kirjastotutannon ja -hankinnan kustannukset sekä osuuden hallinto- ja tukitoimintojen kustannuksista.³⁾ Hallinto- ja tukitoimintojen kustannukset on vyörytetty muille tulosalueille

Hallinto- ja tukitoimintoja ovat toiminnan yleinen ohjaus ja suunnittelu, henkilöstöhallinto, talous- ja materiaali hallinto, sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen, henkilöstön kehittäminen, atk-tuki ja -ylläpito, tiedonhallinta sekä vaihtimestarin palvelut

⁴⁾ Sisältää vain niiden projektien kustannukset, joita ei ole vyörytetty muille tulosalueille⁵⁾ Yksikkökustannukset on laskettu nimellisarvoisina.



CELIA –KIRJASTON STRATEGIA.

**HYVÄKSYTTY LOPULLISESSA MUODOSSA JOHTOKUNNASSA
19.9.2013.**

MISSIO

Tasa-arvo kirjallisuuden ja tiedon saannissa

VISIO 2017

Saavutettavia julkaisuja laadukkaasti ja joustavasti verkkokirjastosta

Painopiste

LAADUKKAAT VERKKOPALVELUT ASIAKKAILLE

Tavoite: Celian verkkopalveluja on kehitetty systemaattisesti ja asiakaslähtöisesti ja mahdollisimman moni asiakas on verkkopalvelujen käyttäjä. Celian digitaalinen kokoelma ja verkkopalvelut on otettu kumppanien palvelukanavissa käyttöön. Vuoden 2017 lopussa 40 % Celian välittämistä lainoista on jaeltu verkon kautta.

Kriittiset menestystekijät:

- I. Palvelut ja asiakkaat verkkoon
- II. Asiakkuudenhallinnan vahvistaminen ja palvelujen konseptointi
- III. Viestinnän kohdentaminen
- IV. Celian verkkopalvelut tarjolle kumppanuuksien kautta
- V. Uuden sukupolven sisältötarjonta
- VI. Osaamisen vahvistaminen

Painopiste

TOIMINNALLINEN TEHOKKUUS

Tavoite: Voimavaroja on käytetty taloudellisesti ja tuottavasti strategian mukaiseen toimintaan.

Kriittiset menestystekijät:

- I. Toimintaprosessien kehittäminen
- II. Henkilöstövoimavarojen hallittu käyttö
- III. Sisäinen yhteistyö
- IV. Uudet tilajärjestelyt (fysiset puitteet)
- V. Tuotantoperiaatteiden tarkistaminen
- VI. Kokonaisarkkitehtuuriin perustuvat toimivat tietojärjestelmät

Painopiste

ASiantuntijuuden vahvistaminen SAAVUTETTAVASSA JULKAISEMISESSA

Tavoite: Kirjaston rooli saavutettavan julkaisemisen asiantuntijana on tunnistettu. Kustantajayhteistyö on tiivistynyt.

Kriittiset menestystekijät:

- I. Asiakastarpeiden tunnistaminen
- II. Kumppanuuksien vahvistaminen
- III. Saavutettavan julkaisemisen edistäminen
- IV. Osaamisen vahvistaminen

VISIO 2017

Kirjallisuutta kaikille lukemisesteisille laadukkaasti ja joustavasti eKirjastosta

Strateginen painopiste: LAADUKKAAT VERKKOPALVELUT ASIAKKAILLE	Strateginen painopiste: TOIMINNALLINEN TEHOAKKUUS	Strateginen painopiste: SAAVUTETTAVIEN JULKAISUJEN ASIAINTUNTIJUUS
Kriittiset menestystekijät: I. Palvelut ja asiakkaat verkkoon II. Asiakkuudenhallinnan vahvistaminen ja palvelujen konseptointi III. Viestinnän kohdentaminen IV. Celian verkkopalvelut tarjolle kumppanuuksien kautta V. Uuden sukupolven sisältötarjonta VI. Osaamisen vahvistaminen	Kriittiset menestystekijät: I. Prosessien kehittäminen II. Henkilöstövoimavarojen hallittu käyttö III. Sisäinen yhteistyö IV. Uudet tilajärjestelyt (fyysiset puitteet) V. Tuotantoperiaatteiden tarkistaminen VI. Kokonaisarkkitehtuuriin perustuvat toimivat tietojärjestelmät	Kriittiset menestystekijät: I. Asiakastarpeiden tunnistaminen II. Kumppanuuksien vahvistaminen III. Saavutettavan julkaisemisen edistäminen IV. Osaamisen vahvistaminen
Toimenpiteet: I. Palvelut ja asiakkaat verkkoon Verkkoasiakkuus ja verkkopalvelujen palvelumalli; Päätelaiteiden ja ohjelmistojen hallinta; Tuki- ja ylläpitopalvelut ; Markkinointiviestintä II. Asiakkuudenhallinnan vahvistaminen ja palvelujen konseptointi • Asiakkuusstrategia: Palvelumallit eri asiakkuuksille; Asiakkuuksien ja verkkoasiakkaiden käyttäytymisen analysointi ja tietojen tehokkaampi hyödyntäminen palveluissa; Tuotteistettujen palvelujen kehittäminen ja arviointi; Järjestelmätuki asiakkuuksienhallinnalle ja viestinnälle III. Viestinnän kohdentaminen • Kohdennettu ja profiloitu asiakasviestintä; Asiakkaita kiinnostavan aineiston tarjoaminen automaattisesti; Verkkoaviestinnän jatkuva kehittäminen ja hyödyntäminen IV. Celian verkkopalvelut tarjolle kumppanuuksien kautta • Yhteisöasiakkuuksien vahvistaminen ja palvelumallit; Kumppanuusmalli V Uuden sukupolven sisältötarjonta Tuotteiden optimointi palvelukanaviin; Arkistojen informaatioisällön kartuttaminen; Metadata-analyysit; Tuotantoalusta VI. Osaamisen vahvistaminen • Osaamiskartoitus: strategian mukaisen osaamisen tunnistaminen ja vahvistaminen; Osaaminen digitaalisessa tuotanto- ja palveluympäristössä ; Moniosaajuuden/työparien lisääminen prosesseissa; Perehdyttäminen		

Kirjallisuutta kaikille lukemisesteisille laadukkaasti ja joustavasti eKirjastosta

Strateginen painopiste: LAADUKKAAT VERKKOPALVELUT ASIAKKAILE		Strateginen painopiste: TOIMINNALLINEN TEHOAKUUS	Strateginen painopiste: SAAVUTETTAVIEN JULKAISUJEN ASIATUNTUUUS
Kriittiset menestystekijät:		Kriittiset menestystekijät:	Kriittiset menestystekijät:
I.	Palvelut ja asiakkaat verkko	I.	Asiakastarpeiden tunnistaminen
II.	Asiakkuudenhallinnan vahvistaminen ja palvelujen konseptointi	II.	Kumppanuuksien vahvistaminen
III.	Viestinnän kohdentaminen	III.	Saavutettavan julkaisemisen edistäminen
IV.	Celian verkkopalvelut tarjolle kumppanuuksien kautta	IV.	Osaamisen vahvistaminen
V.	Uuden sukupolven sisältötarjonta		
VI.	Osaamisen vahvistaminen		

Toimenpiteet:

- I. Prosessin kehittäminen:** Keskeisten prosessien kuvaaminen tulevaisuusorientoituneesti; Prosessien pullonkaulohtien tunnistaminen ja vähentäminen, Valmiin tiedon parempi hyödyntäminen prosesseissa; Tuotteiden, palveluiden ja prosessien mittareiden ja laatukriteerien käyttöönotto ja seuranta; Projektien vetäminen ja projektityöskentelyn tehostaminen; IT-tuen varmistaminen
- II. Henkilöstövoimavarojen hallittu käyttö:** Linjaus henkilöstövoimavarojen käytöstä ja sitä täydentävä henkilöstösuunnitelma; Henkilöstövoimavarojen ja vapautuvien virkojen kohdentaminen oikein (tvt- ja suunnitteluresurit); Henkilöstövoimavarojen joustava käyttö ja työtehtävien priorisointi; Mitä voidaan lopettaa –selvitys; Ylläpidetään henkilöstön valmiutta oppia uudenlaisia työ- ja toimintatapoja (oikein kohdennettu henkilöstökoulutus); Ulkoistamismahdollisuuksien arvioinnin jatkaminen; Etätömahdollisuuksien lisääminen
- III: Sujuva yhteistyö prosessien välillä:** Osaamisen jakaminen ydin- ja tukiprosessien ja eri ammattiryhmien välisen yhteistyön avulla; Vuorovaikutuksen avoimuus, dialogisuus ja joustavuus; Sisäisen viestinnän kehittäminen; Yhteistyöryhmien toiminnan arviointi ja kehittäminen; Eri prosessien työpisteiden sijoittaminen lähemmäksi toisiaan
- IV. Uudet tilajärjestelyt:** Arvioidaan käytössä oleva tilaratkaisu toimivuus ja tehdään tilasuunnitelma
- V. Tuotantoperiaatteiden tarkistaminen:** Asiakastarpeiden läpikäynti; Odotusten hallinnan vahvistaminen laaja-alaisesti; Oppikirjojen tuotantoperiaatteiden uusiminen
- VI. Kokonaisarkkitehtuuriin perustuvat toimivat tietojärjestelmät:** Tiedon ja järjestelmien vastuiden vahvistaminen; Tietokantaratkaisujen uudistaminen; Päällekkäisyyksien poistaminen ja rajapintojen kuntoon laittaminen standardeihin pitäytyen; Järjestelmien uudistaminen; eKirjastohanke.

Kirjallisuutta kaikille lukemisesteisille laadukkaasti ja joustavasti **ekirjastosta**