

KANSALLISKIRJASTOSTRATEGIA

2006-2015

Käsitelty yt-kokouksessa 9.11.2005
Hyväksytty johtokunnan kokouksessa 17.11.2005

Strategiatyön tausta ja prosessin kuvaus

Kansalliskirjaston toimintaympäristössä tapahtuu lähivuosina monia suuria muutoksia, jotka vaikuttavat koko kirjastoon. Yksi merkittävimmistä muutoksista on kirjaston asiakaskunnan laajeneminen. Valmisteilla oleva yliopistolain 25§ muutos määrittelee kansalliskirjaston asiakkaiksi yliopisto-, ammattikorkeakoulu- ja erikoiskirjastot sekä yleiset kirjastot. Asiakaskunnan laajennus edellyttää sektorirajat ylittävän, vastavuoroisen yhteistyö- ja palvelukulttuurin luomista. Odotukset kohdistuvat sekä kansalliskirjastoon palvelujen tuottajana että kirjastoverkkoon kirjaston yhteistyökumppanina.

Samanaikaisesti asiakaskunnan laajennuksen kanssa valmistellaan digitaalisen kirjaston palvelukokonaisuutta, jonka toteuttamisessa on odotettavissa merkittävä harppaus eteenpäin. Digitaalisen kirjaston kokonaisuus koostuu sekä tietosisällöistä että ohjelmistoista. Itse tietosisällöt voivat olla elektronisia tai tiedontarvitsija saa tiedon tarvitsemastaan painetusta aineistosta digitaalisen kirjaston välityksellä. Digitaalisen kirjaston palvelut tarjoavat tiedontarvitsijan käyttöön erilaisia, korkealaatuisiksi arvioituja tietoresursseja. Strategiakaudella kirjasto painottaa suurten kansallisten digitaalisten lähdeaineistojen luomista ja vahvistaa kirjaston kansallista digitointikeskusta Mikkelissä. Keskuksen rooli kirjastojen digitointikeskuksena sekä kirjastojen ja muistiorganisaatioiden digitoinnin yhteistyön koordinoijana vahvistuu.

Tietotekniset ja osaamiseen liittyvät haasteet ovat suuria. Toimintaympäristön muutokset luovat painetta kehittää myös johtajuutta ja johtamisjärjestelmää. Kaiken kaikkiaan kansalliskirjastoon kohdistuu suuria odotuksia ja haasteita, jotka liittyvät sekä kirjaston tavoiteltuihin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin että sen palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen.

Näistä suurista haasteista johtuen asiakkaiden ja kumppaneiden osallistuminen strategiaprosessiin on ollut tärkeää. Prosessiin onkin osallistunut laaja joukko kirjaston asiakkaiden ja sidosryhmien edustajia. Kirjaston johtokunta on ohjannut strategiatyötä, osallistunut työskentelyyn ja hyväksynyt sen tulokset. Strategian työstämisen tueksi koottiin strategiaryhmä, joka koostui kirjaston asiakaskunnan ja sidosryhmien edustajista sekä johtoryhmästä. Kirjaston johtokunta, kirjastosektorit, Helsingin yliopiston kirjasto- ja tietopalvelutoimikunta sekä kirjasto itse nimesivät edustajia strategiaryhmään. Lisäksi kirjaston sisäinen valmisteluryhmä työsti strategiaa tarvittaessa.

Kansalliskirjastostrategia on kirjaston johdon keskeisin työväline kirjaston johtamisessa. Strategiaprosessin tavoitteena on ollut yhteisen näkemyksen muodostaminen pidemmän aikavälin, visiokauden keskeisimmistä tavoitteista. Tavoitteet ohjaavat kirjastossa tehtävää päätöksentekoa, päätösten valmistelua, johtamista, valintoja ja kehittämistä.

Strategian jalkauttaminen on keskeinen osa prosessia. Henkilökunnan kanssa strategiaa on käyty läpi sen eri vaiheissa päätoimintotasolla. Lisäksi tiimien vetäjät ovat osallistuneet työhön. Kansalliskirjastostrategian jalkauttamisen yhtenä keinona kullekin päätoiminnolle laaditaan päästrategian pohjalta tuloskortistot, joiden avulla strategia konkretisoituu kunkin päätoiminnon henkilöstölle. Strategisen johtamisjärjestelmän toimivuuden kannalta on tärkeää, että myös ohjaus- ja tukistrategiat päivitetään uuden strategian linjausten mukaisiksi.

Strategian toteutumisen seurantaan ja sen vuotuisen tarkistamiseen tullaan kiinnittämään erityistä huomiota, jotta varmistetaan strategian ohjaava vaikutus.

Strategiatyössä on käytetty julkishallinnossa paljon hyödynnettyä Balance Score Card-menetelmää (BSC). Strategiaprosessia on johtanut HAUS kehittämiskeskuksen johtava konsultti.

Toimintaympäristöanalyysi ja nykytila-analyysi

Samaan aikaan kun kirjaston asiakaskunta laajenee, uudet digitaalisen kirjaston ohjelmistot ja aineistot mahdollistavat uudentyyppisiä palveluita kaikille asiakkaille. Kehityksen ohjaaminen on haasteellista. Asiakaskunnan laajenemisesta johtuen asiakasryhmien ja sidosryhmien määrittely oli tärkeää strategiapohjan luomisessa.

Kansalliskirjaston asiakkaat ja sidosryhmät

Kirjastolla on selkeästi toisistaan erottuvia asiakasryhmiä. Palvelujen kehittämisessä ja palvelujen laadun varmistamisessa on tärkeää tuntea eri asiakasryhmien tarpeet. On huomioitava, että yksittäisen asiakasryhmän sisälläkin on erilaisia asiakkaita ja tarpeita. Esimerkiksi yliopiston tutkijan ja opiskelijan palvelutarpeet voivat poiketa suuresti toisistaan.

Kansalliskirjaston tehtävä kirjastoverkon yhteisenä palveluyksikkönä vahvistuu vuoden 2006 aikana. Muutoksen astuttua voimaan kirjasto palvelee yliopistokirjastojen ohella myös ammattikorkeakoulu- ja erikoiskirjastoja sekä yleisiä kirjastoja. Kirjastoverkko on määritellyt mitä palveluja laajennus alkuvaiheessa koskee. Tulevaisuudessa palvelukirjo kasvaa. Kirjasto priorisoi kirjastoille suunnattujen palvelujen kehittämistä ja vaikuttavuuden arviointia erityisesti strategiakauden alkupuolella. Kirjasto tähtää strategiakautena paikallis- ja digitointipalvelujen merkittävään laadun parantamiseen.

Kuva 1. Kansalliskirjaston asiakaskunta laajenee strategiakauden alussa koskemaan koko julkista kirjastoverkkoa. Kirjasto priorisoi kirjastoverkolle suunnattujen keskitettyjen palvelujen kehittämistä.

Kansalliskirjaston asiakkaat



Tiedontarvitsijat

- Tiedontarvitsijoille kirjasto on akateeminen ja kulttuurihistoriallinen ympäristö, joka tarjoaa palvelujen lisäksi inspiraatiota ja elämyksiä. Humanistisilla ja yhteiskuntatieteellisillä aloilla painetun kirjan rinnalle tarvitaan kansallisia digitaalisia lähdeaineistoja ja vuorovaikutteisia palveluja. Kirjasto on näiden alojen kirjallisuuden ja palvelujen keskeinen tarjoaja valtakunnallisesti.

Kirjastot

- Kirjasto tarjoaa yliopistokirjastoille, ammattikorkeakoulukirjastoille, erikoiskirjastoille ja yleisille kirjastoille keskitettyjä palveluja. Näiden palvelujen kehittäminen on kansalliskirjaston toiminnassa keskeisellä sijalla. Kirjastoverkon palvelut laajenevat strategiakauden aikana ja niiden merkitys tiedonsaannin varmistamiselle yhteiskunnassa korostuu. Kirjastolla on myös muita asiakkaita, kuten yritys kirjastot.

Julkaisuala

- Julkaisualalle suunnattuihin palveluihin heijastuvat strategiakaudella vapaakappalelain ja tekijänoikeuslain uudistukset ja julkaisujen tunnisteiden standardimuutokset. Julkaisualan asiakaskunta koostuu julkaisujen tekijöistä, kustantajista ja julkaisijoista, kirja-alan muista toimijoista sekä vapaakappaleiden luovuttajista.

Kulttuuriasiakkaat

- Kirjaston merkittävä kulttuuritehtävä on tehdä kansallisia kokoelmia tunnetuksi suurelle yleisölle. Tätä varten kirjasto luo vuorovaikutuksessa tiedeyhteisön asiantuntijoiden ja muiden kulttuurilaitosten kanssa tietoa ja elämyksiä kansalaisille näyttelyin, konsertein ja erilaisin tilaisuuksin. Strategiakaudella kirjasto kilpailee uusista yleisöistä yhtenä kansallisista kulttuurilaitoksista.

Kirjaston sidosryhmillä on suuri merkitys kirjaston menestyksen varmistajina. Kirjaston aseman muutoksen vuoksi yhteistyö keskeisten rahoittajien ja kirjastoverkon kanssa korostuu strategiakaudella. Kumppanuussuhteiden avulla voidaan kehittää palveluja tai prosesseja. Kansainvälisen yhteistyön merkitys on suuri erityisesti tietojärjestelmien kehittämistyössä.

Kuva 2. Kirjasto varmistaa menestyksen toimimalla tiiviissä yhteistyössä keskeisten sidosryhmien kanssa.



Rahoittajat

- Kirjaston perusrahoitus koostuu opetusministeriön valtakunnallisiin tehtäviin kohdentamasta rahoituksesta sekä Helsingin yliopiston rahoituksesta. Laaja-alaisia hankkeita rahoitetaan useasta eri lähteestä. Ulkoisen rahoituksen lähteitä ovat mm. rahastot ja säätiöt, EU-ohjelmat, sekä alueellinen rahoitus.

Kumppanit

- Palvelujen kehittämisessä yhtenä keinona käytetään kumppanuuteen perustuvaa toimintaa. Kirjasto kehittää strategista kumppanuutta kansallisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa. Keskeisiä kansallisia kumppaneita ovat Helsingin yliopisto, kirja-ala, CSC - tieteen tietotekniikan keskus sekä muistiorganisaatiot, Kopiosto, Mikkelin kaupunki ja erilaiset kulttuuritoimijat.

Kansallinen yhteistyö

- Kirjasto toimii tiiviissä vuorovaikutuksessa eri kirjastosektoreiden (yliopistokirjastot, yleiset kirjastot, ammattikorkeakoulukirjastot ja erikoiskirjastot) ja muistiorganisaatioiden kanssa. Kirjaston asiakaskunnan ja tehtävien laajentuessa yhteistyön kirjastoverkon kanssa vahvistuu. Tavoitteena on vuorovaikutteinen toimintatapa, joka tuottaa lisäarvoa kirjastoverkolle, kansalliskirjastolle ja yhteiskunnalle.

Kansainvälinen yhteistyö

- Kirjasto on osa Eurooppalaisen kansalliskirjastojen (CENL) ja maailman kansalliskirjastojen verkostoa (CDNL). Kirjasto on aktiivinen kirjastoalan standardoimistyössä ja työskentelee standardoinnin kehittämiseksi kansainvälisissä järjestöissä, standardointiorganisaatioissa ja työryhmissä. Ohjelmistotoimittajat ja järjestelmäkehittäjät ovat kirjaston merkittäviä yhteistyötahoja. Kustannustoimialan murroksen vuoksi kansainväliset kustantajat ja muut

kustannustoimialan toimijat ovat yhä tärkeämpiä yhteistyötahoja. Kirjasto osallistuu aktiivisesti Eurooppalaisen kulttuuriperinnön digitointiyhteistyöhön sekä muistiorganisaatioiden kansainväliseen toimintaan.

Toimintaympäristön keskeiset muutostekijät

- Kansalliskirjaston toimintaympäristö Suomessa muuttuu strategiakaudella suuresti. Kirjaston rooli keskitettyjen kansallisten palvelujen tarjoajana tietoyhteiskunnassa vahvistuu. Toisaalta kilpailu palvelujen tarjonnassa kiristyy. Globalisaatio ja uusien toimijoiden tulo tietomarkkinoille sekä internetin kehittyvä rooli vaikuttavat kirjastojen ratkaisuihin. Kirjaston tehtäviin ja palvelujen kehittämiseen vaikuttavista suurista toimintaympäristön muutoksista johtuen perusrahoituksen tulee kasvaa strategiakauden aikana.

Tietohuollon johtaminen

- Tiedonsaannin turvaaminen tietoyhteiskunnassa edellyttää ministeriörajat ylittävää tietohuollon johtamista. Relevantin tiedon tarjoaminen eri käyttäjäryhmille ja kansallisen tietoaineiston säilytys tuleville sukupolville ovat tietoyhteiskunnan suuria haasteita. Kansallisen tiedon infrastruktuurin kehittäminen tulee huomioida myös tieteen infrastruktuurin kehittämishankkeissa.
- Kansallisesta kirjastoverkosta kehitetään verkottumisen ja vuorovaikutteisen yhteistyön kansainvälinen toimintamalli, jolla edistetään tietoyhteiskunnan palvelujen kehittämistä.
- Tietohuollon johtaminen vaikuttaa palvelutarjonnan organisointimahdollisuuksiin ja kilpailukykyisen teknologian kehittymiseen kirjastoverkossa ja yhteiskunnassa laajemminkin.

Tiedon hallinta ja käyttö

- Tiedon tuottaminen ja jakelu on helpottunut teknologian kehittymisen myötä merkittävästi. Digitaalisessa muodossa oleva aineisto on verkossa vaivattomasti tarjolla erilaisille käyttäjille. Tietomassasta on kuitenkin vaikea erottaa ja löytää korkealaatuinen, hyväksi arvioitu tietoaineisto.
- Menestyäkseen tietomarkkinoilla kansalliskirjaston on tehtävä oikeita strategisia valintoja ja solmittava strategisia kumppanuuksia, jotta tiedontarvitsijat saavat helposti käyttöönsä hyväksi arvioitua ja laadukasta aineistoa.

Kilpailu

- Tekniset ja taloudelliset tehokkuusvaatimukset ja kilpailu lisääntyvät kirjastojen toimintaympäristössä. Kirjastot vertaavat eri palvelujen tarjoajia ja valitsevat itselleen soveltuvimman vaihtoehdon. Kansalliskirjaston on kyettävä tarjoamaan kilpailukykyisiä palveluja ja teknologiaa asiakkailleen. Kansalliskirjasto vertailee ja kilpailuttaa teknologia- ja palveluratkaisuja ja ennakoi uusien palvelujen tarvetta.

Kansainvälisyys

- Kansalliskirjaston toimintaympäristö on kansainvälinen. Kansalliskirjasto laajentaa ja syventää kansainvälistä yhteistyötä määrätietoisesti, jotta toiminnassa saavutetaan merkittävää strategista etua.
- Kansalliskirjasto pyrkii toiminnallaan lisäämään myös Suomen kirjastoverkon tunnettuutta ja tiedottamaan verkoston saavutuksista kansainvälisessä yhteistyössä.

Kirjaston johtamisen, toimintatapojen ja ulkoisen viestinnän on vastattava toimintaympäristön muutoksiin. Odotuksia kohdistuu kirjaston toiminnan läpinäkyvyyteen, tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen.

Strateginen johtaminen

- Kirjaston kansallisen roolin muutos ja uusien tehtävien menestyksellinen hoito edellyttää strategisia valintoja. Strategiakaudella on näköpiirissä myös aivan uusia tehtäviä, jotka heijastuvat koko kirjaston toimintaan. Monialaisessa organisaatiossa on tehtävä ratkaisuja, jotka vaikuttavat talousratkaisuihin ja henkilöstöallokointeihin.

Organisaation joustavuus

- Kansallisten kirjastoverkkopalvelujen merkitys ja niiden rahoituksen turvaaminen korostuvat tulevaisuudessa. Organisaation toimintatapojen tulee vastata toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä asiakaskunnan ja rahoittajien odotuksiin.

Ulkoinen viestintä

- Viestinnässä otetaan huomioon erilaiset asiakasryhmät niin että asiakkaat saavat kirjastosta ajantasaista ja kohdennettua tiedotusta. Kirjastoverkolle kehitetään vuorovaikutteinen viestintäympäristö.

Kansalliskirjaston toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategiset päämäärät

Kansalliskirjaston toimintaympäristön muutokset kansallisella ja kansainvälisellä tasolla ovat mittavat. Kirjasto vastaa toimintaympäristön muutostaasteisiin strategialla ja ennakoi samalla tulevia muutoksia.

Toiminta-ajatus, missio

Kansalliskirjasto turvaa kansallisen julkaistun kulttuuriperinnön saatavuuden yhteiskunnassa.

Kansalliskirjasto välittää ja tuottaa tietosisältöjä kansalaisille ja yhteiskunnalle sekä kehittää palveluja yhteistyössä kirjastoverkon ja tietoyhteiskunnan muiden toimijoiden kanssa.

Kansalliskirjaston arvot

Kirjaston arvopohja on keskeinen tekijä kirjaston yhtenäisyyden ja toimintatapojen kehittämisessä. Arvot ohjaavat toimintaa suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin sekä kirjaston sisällä.

Kuva 3. Kansalliskirjaston arvot ja toimintaperiaatteet



Kulttuuriperintömme on aina läsnä

- Viestimme aktiivisesti kulttuuriperinnöstä, säilytämme ja siirrämme kansalliset aineistot nykypäivään ja tulevaisuuteen.

Teemme yhdessä

- Kehitämme palveluja yhteistyössä asiakkaiden kanssa, siten että pystymme vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Työskentelemme yhdessä yhdistäen erialaiset osaamiset korkealaatuisen palvelun toteuttamiseksi.

Toimimme avoimesti ja luotettavasti

- Varmistamme, että palvelulupauksemme toteutuvat. Toimimme läpinäkyvästi ja tiedotamme toiminnastamme aktiivisesti.

Olemme ammattitaitoisia ja kehitymme

- Vastaamme asiakkaiden tarpeisiin asiantuntevasti ja laadukkaasti. Haemme tuoreita ja kestäviä ratkaisuja. Tuemme ja palkitsemme ammatillista kehittymistä.

Kansalliskirjaston visio

Kansalliskirjasto – kansakunnan tie tietoon

Kansalliskirjaston strategiset päämäärät

Visio pitkän aikavälin tavoitteina tarkoittaa, että vuonna 2015:

- **Kansallisaineiston saatavuudella ja säilyvyydellä on turvattu kansakunnan muisti ja kansalaisten oikeus tietoon.**
 - Strategiakauden alussa kirjasto laatii julkaistun aineiston säilytyspolitiikan ja ryhtyy toteuttamaan sitä.
 - Kansakunnan muistin turvaaminen edellyttää aktiivista kehitystyötä, työnjakoa muistiorganisaatioiden kanssa ja pitkäjänteistä rahoitusta.
- **Palvelujen ja tietosisältöjen muodostama kansallinen tiedon infrastruktuuri on yhteiskunnalle tehokas ja taloudellisesti kannattava. Tiedon infrastruktuuri on keskeinen osa kansallista tieteen infrastruktuuria, ja sillä on merkittävä, mitattavissa oleva vaikutus tiedeyhteisön tuloksellisuuteen.**
 - Kansallisella tiedon infrastruktuurilla tarkoitetaan kirjastojen painettuja ja elektronisia tietosisältöjä sekä digitaalisen kirjaston ohjelmistoja.
 - Kansalliskirjasto vastaa kansallisesta tiedon infrastruktuurista ja kehittää sitä yhteistyössä kirjastoverkon ja kumppaneidensa kanssa. Palvelujen kehittäminen perustuu työnjakoon, kustannustietoisuuteen ja osaamiseen.

- Kansallinen tieteen infrastruktuuri kattaa mm. tutkimuslaitteistot, kansallisen suurteholaskennan, tietoliikenneyhteydet ja osaamiskeskittymät ja tietosisällöt
 - Tiedon infrastruktuuri on eurooppalaisittain esimerkillinen ja sen ratkaisuja käytetään muualla esimerkkinä.
- **Kirjastoverkko tarjoaa nopean ja helpon tiedonsaannin tiedeyhteisölle ja kansalaisille.**
 - Digitaalisen kirjaston palvelukokonaisuus tarjoaa tiedontarvitsijoiden käyttöön monimuotoiset tietoaineistot ja tehokkaat välineet niiden hakuun ja hyödyntämiseen.
 - Kansalaisilla on käytössään 2015 laaja kokoelma kansallisia ja kansainvälisiä verkkopalveluita.
 - **Kirjastoverkko, muistiorganisaatiot, tiedeyhteisö ja julkishallinto hyötyvät kansalliskirjaston kansainvälisestä yhteistyöstä.**
 - Kansalliskirjasto tiivistää strategista yhteistyötä kansainvälisten toimijoiden kanssa. Kansalliskirjasto tekee omaan ohjelmistoympäristönsä liittyvää strategista kehittämissyhteistyötä.
 - Kansalliskirjasto arvioi säännöllisesti avaintoimintonsa kansainvälisellä vertaisarvioinnilla.

Kriittiset menestystekijät

Kirjasto varmistaa vision ja strategisten päämäärien toteutumisen huolehtimalla kriittisten menestystekijöiden ja niiden tavoitetasojen toteutumisesta.

Kansalliskirjaston kriittiset menestystekijät

4.11.2005

