

Arviointi, laatu ja vaikuttavuus kehittämisessä - tapausesimerkinä Helsingin yliopiston kirjastolaitos

Kaisa Sinikara

Laatuun, vaikuttavuuteen ja arviointiin liittyvät kysymykset eivät ole kirjastoissa mitenkään uusia asioita. Palvelulaitoksina kirjastot ovat aina olleet kiinnostuneita siitä, miten hyvin niiden kokoelmat ja palvelut vastaavat käyttäjien tarpeita. Uutta on sen sijaan tapahtunut toiminnan kontekstissa. Suomalaiset yliopistot ja ammattikorkeakoulut joutuvat jatkossa kilpailemaan kotimaata laajemmalla areenalla, eurooppalaisella korkeakoulutus- ja tutkimusalueella. Uusissa yhteyksissä laadunseurantyöltä edellytetään systemaattisempaa otetta ja toiminnan vaikuttavuuden osoittamista.

Artikkelissa pohditaan laadun ja vaikuttavuuden käsitteiden problematiikkaa kirjastojen kannalta. Tapausesimerkkeinä käytetään Helsingin yliopiston kirjastolaitoksessa tehtyjä arviointeja vuosina 1993, 2000 ja 2004.

Laadun arviointia on kirjastoissa tehty jo pitkään. Toiminnan arvioinnin mittareita on kehitetty niin kotimaisena kuin kansainvälisenä yhteistyönä. Käyttäjäkyselyillä ja haastatteluilla on pyritty seuraamaan systemaattisesti palvelussa onnistumista.

Onko painotuksissa tapahtunut muutoksia? Nähdäkseni uudet haasteet koskevat ennen kaikkea

- Euroopan korkeakoulutusalueen luomia vaatimuksia
- laadunseurantayön systemaattisuutta
- vaikuttavuuden osoittamisen vaatimusta

Laadunvarmistusjärjestelmät tulevat

Suomalaiset yliopistot ja ammattikorkeakoulut joutuvat jatkossa kilpailemaan kotimaata laajemmalla areenalla, eurooppalaisella korkeakoulutus- ja tutkimusalueella.¹ Laadunvarmistus tulee tukeutumaan kolmeen elementtiin: a) kansalliseen korkeakoulupoliittiseen ohjaukseen, b) kansallisiin arviointeihin ja c) korkeakoulujen omaan laadunvarmistukseen.

Laadun kehittämisessä kiinnitetään huomiota niin panosten (resurssien), prosessien kuin tulostenkin laatuun. Korkeatasoisiin tuloksiin on vaikea päästä, ellei kokonaisuus - toimintaprosessit, työyhteisö ja infrastruktuuri - ole kohdallaan.

Opetusministeriön muistio esittää korkeakouluille seitsemän keskeistä kriteeriä. Laadunvarmistuksen tulee näiden mukaan:

- täyttää Euroopan korkeakoulutusalueen kehittymässä olevat laadunvarmistuskriteerit,
- olla osa toiminnan ohjaus- ja johtamisjärjestelmää
- kattaa koko toiminta
- nivoutua osaksi normaalia toimintaa

¹ Korkeakoulutuksen laadunvarmistus; OPM:n työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:6.

- olla jatkuvaa
- olla dokumentoitua
- mahdollistaa kaikkien korkeakouluuyhteisön jäsenten osallistumisen laatutyöhön.

Laadun varmistusjärjestelmien arvioinnin suunnittelu- ja pilottivaihe on 2004-2005. Asia on siis mitä ajankohtaisin.

Tuloksellisuuden uudelleenmäärittely

Valtionhallinnossa on uudistettu tuloksellisuuden määrittelyä lainsäädännön tasolla². Tulohajauksessa ja raportoinnissa on erotettu laaja-alainen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja toiminnallinen tuloksellisuus.

Toiminnan kokonaistulos muodostuu siten

- yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta,
- toiminnallisesta tehokkuudesta (taloudellisuus, tuottavuus, kannattavuus ja kustannusvastaavuus),
- suoritteista ja julkishyödykkeistä,
- palvelukyvyistä
- laadunhallinnasta
- henkisten voimavarojen hallinnasta ja kehittämisestä.

Yliopistot joutuvatkin laatimaan tavoitesopimuksensa ja raportointinsa näitä tekijöitä painottaen.

Vaikuttavuuden mittaamisesta

On selvää, että kirjastot joutuvat pohtimaan omalta osaltaan kehysorganisaatioiden toimijoina samoja kysymyksiä. Miten määritellä toiminnan vaikuttavuus? Miten huolehtia laadusta ja osoittaa toiminnan laatu? Mitä ja miten mitataan?

Münsterin yliopiston kirjastonjohtaja (emerita) Roswitha Poll on tunnettu nimi tilastoinnin, suoritemittareiden ja kirjastojen tuloksellisuuden kehittäjänä. Hänen käyttämänsä käsitteet kuvaavat alueen monitahoisuutta: input, output, outcome, value ja benefit.³ Ei riitä, että kirjasto tuottaa täsmälliset suoritemittarit, vaan kirjaston on pystyttävä analysoimaan ja osoittamaan entistä vahvemmin, mikä on sen tuottama lisäarvo ja hyöty yliopiston perustoiminnoille.

”Kirjasto- ja tietopalvelut ovat opiskelun ehdoton edellytys niin oppisisältöjen kuin opiskeluympäristönkin suhteen ja tehokkaasti toimivina merkittävä tekijä opintojen edistämässä”. Näin totesi Eeva Kaunismaa, joka Helsingin yliopiston ylioppilaskunnan koulutuspoliittisena sihteerinä on joutunut paneutumaan opiskelijoiden ja kirjastojen suhteisiin.”⁴

Poll konkretisoi asiaa mm. seuraavasti: Mikä on kirjaston käytön ja impact faktoreiden suhde? Mikä on kirjaston käytön ja akateemisen menestymisen suhde? Millaista arvoa kirjasto tuottaa mm tutkijan ajan säästönä? Mistä palveluista halutaan maksaa?

² Laki (1216/2003) valtion talousarviolain muuttamisesta on tullut voimaan 1.1.2004.

³ STKS:n seminaari 14.1.2005.

⁴ Helsingin yliopisto, Kirjasto- ja tietopalvelut vuosikertomus 2003, 36-37.

Kysymyksiin ei ole helppo vastata. Meillä Suomessa yliopiston perustoiminnoiksi on määritelty perinteisesti opetus ja tutkimus. Uuden yliopistolain mukaan yhteiskunnallinen vuorovaikutus on yliopiston kolmas lakisääteinen tehtävä.

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma on oleellinen määriteltäessä palvelujen laatua. On kuitenkin kysyttävä, ketkä ovat yliopistokirjaston asiakkaita. Perinteisesti asiakkaiksi on mielletty opiskelijat, opettajat ja tutkijat, toisin sanoen kirjastojen käyttäjät. Toisaalta yliopisto organisaationa ja suomalainen yhteiskunta voidaan myös nähdä asiakkaina, sillä ne rahoittavat kirjastojen toiminnan ja määrittelevät toimintapolitiikan.

Tutkijat kommentoivat yliopiston kirjastopalveluja mm. vastatessaan kirjastojen seuranta-arvioinnissa esitettyihin kysymyksiin keväällä 2004. Tutkijat olivat varsin tyytyväisiä mm. yliopiston elektronisen kirjaston tarjoamiin aineistoihin ja katsoivat niiden helpottavan ja nopeuttavan työtään. Samalla useat tutkijat totesivat, ettei he tienneet, mistä aineistot työpöydän ruudulle tulivat ja kuka ne maksoi.

Erilaisilla asiakkailla on toisistaan poikkeavia kriteerejä arvioida kirjasto- ja tietopalvelujen laatua. Käyttäjien tarpeita ja näkemyksiä voidaan selvittää haastattelujen, havainnoinnin ja kyselyjen avulla. Sen sijaan organisaatioasiakkaan näkökulmasta tuloksellisempia ovat sisäiset tai ulkoiset arvoinnit (itsearviointi, vertaisarviointi, benchmarking jne.), jotka korostavat panoksia, tuotoksia ja prosesseja.

Universitas renovata 1993

Helsingin yliopiston kirjastolaitoksen ensimmäiset arvoinnit tehtiin jo 1990-luvun alussa. Vuosi 1993 havahdutti yliopistot laman seurauksena rahoituksen kapenemiseen ja pakotti arvioimaan toimintaan uudelta pohjalta. Samaan aikaan oltiin ottamassa käyttöön tulosohjausta.

Nämä samanaikaiset vaikuttajat olivat taustana laajalle itsearviointiprosessille, jonka tuloksina julkaistiin kaksi asiakirjaa, Universitas Renovata 1993 ja Universitas Renovata Continuata 1994.⁵ Julkaisuihin sisältyivät myös kirjastoja koskevat analyysit ja kehittämisehdotukset.

Yliopiston kirjastolaitos oli varsin hajallaan. Järjestettyjä kirjastoja, joissa oli pysyvää henkilökuntaa, oli yli 50. Kun erilliset laitoskirjastot laskettiin mukaan, kirjastoyksiköitä oli noin 150. Yksiköiden määrä oli kasvanut yliopiston laajentumisen ja hajasijoituksen myötä.

Suunnitteilla oleva kampusten kehittäminen avasi myös kirjastojen kehittämislle uusia mahdollisuuksia. Raportissa esitettyä neljän tietokeskuksen mallia pidettiin kuitenkin varsin radikaalina. Raportin seurauksena uudistettiin yliopiston kirjastotoimikunta niin, että sen johtoon tuli arviointia johtanut vararehtori vuonna 1995. Toimikunta käynnisti kirjastolaitoksen yhteisen strategian valmistelun.⁶

Strategisen työskentelyn tuloksena tapahtui merkittäviä muutoksia, jotka koskivat niin tiloja kuin organisaatioita. Opiskelijakirjasto sai uudet tilat keskustasta 1996, ja siitä tuli

⁵ Universitas Renovata. HY:n arviointiryhmän raportti ja ehdotukset, Hki 1993; Universitas Renovata Continuata, Hki 1994.

⁶ Konsistori hyväksyi strategian 1998.

konsistorin alainen erillislaitos 1997. Samoihin aikoihin valtiotieteellisen tiedekunnan kirjasto yhdisti palvelusteensa peruskorjattuun kirjastorakennukseen tiedekunnan tilojen tuntumaan. Teologisen tiedekunnan kirjasto muutti Kaivopuistosta ydinkeskustan remontoituihin tiloihin. Humanistinen tiedekunta käynnisti 18 laitoskirjastonsa kehittämistyön yhdistämällä Topelia-kiinteistöön kymmenkunta laitoskirjastoa 1998-2000.

Meilahden kampuksen kirjastot yhdistettiin hallinnollisesti tiedekunnan alaiseksi terveystieteiden keskuskirjastoksi 1999 kirjaston saatu uudet tilat edellisvuonna. Viikkiin muodostettiin Viikin tiedekirjasto yhdistämällä maatalous- ja metsäkirjastot, osa luonnontieteiden kirjastoa, Biokeskuksen kirjasto sekä eräitä laitoskirjastoja. Kirjastolle rakennettu uudisrakennus otettiin käyttöön 1999. Kumpulan kampuksen rakentaminen oli tuolloin kesken ja suunnitteilla oli säilyttää laitoskirjastot.

Kansainvälinen arviointi 2000

Eräs HY:n kirjastostrategian toimenpide-esityksistä oli kansainvälisen arvioinnin käynnistäminen. Arviointi toteutettiin vuonna 2000 ja se pohjautui laajaan taustaineistoon, johon kuuluivat:

- kirjastojen itsearviointit,
- asiantuntijahaastattelut (vajaa 50 yliopiston ja tiedekuntien johdon ja hallinnon, opiskelijoiden sekä kirjastojen edustajaa),
- tilasto- ja muu faktamateriaali
- opiskelijoille ja tutkijoille suunnatut kyselyt.

Kansainvälinen paneeli vieraili yliopistossa kahteen otteeseen. Työn tukena oli myös arviointiasiamies ja koko vuodeksi palkattu suunnittelija. Arviointi edellytti laajuudessaan huomattavaa panostusta. Yliopisto varasi tarkoitukseen erillisen määrärahan. Tulokset julkistettiin kahtena erillisjulkaisuna.⁷

Sekä kansainvälinen arviointipaneeli (pj. Ian Mowat Edinburghin yliopistosta) että arvioinnin ohjausryhmä (pj. Maija-Leena Huotari) esittivät arviointiraporteissaan laajan toimenpideohjelman, jonka toteutumisen seuranta tuli kirjastotoimikunnan tehtäväksi. Tammikuussa 2001 kirjastotoimikunta hyväksyi toimenpideohjelman, jonka pohjalta toimintoja oli määrä lähteä kehittämään.

Arvioinnista toimenpiteisiin

Ohjelman keskeiset kohdat tulivat konsistorin käsittelyyn elokuussa 2001. Silloin konsistori teki periaatepäätöksen tietopalvelujen kehittämisjohtajan viran perustamisesta sekä joukosta muita strategisia linjauksia.

Keskeisimmät arvioinnissa esitetyt kehittämiskohteet olivat

- Kansalliskirjasto- ja yliopistokirjastosektorien selkeyttäminen
- Yliopiston kirjastojen koordinoinnin ja strategisen johtamisen vahvistaminen
- Kirjastojen yhteisen henkilöstöstrategian luominen
- Laadun kehittäminen

⁷ Helsinki University Libraries – report of an Assessment Panel. By Hans Geleijnse, Göran Gellerstam, Ian R.M. Mowat and Kyllikki Ruokonen. Hki 2000. <http://www.helsinki.fi/arviointi/library/panelreport.pdf> Sekä Mäkinen, Riitta ja Virtanen Aimo, Helsingin yliopiston kirjastot –hakua vai vientiä? Arviointiprojektin loppuraportti. Hki 2000. (<http://www.helsinki.fi/arviointi/arviointiraportti.pdf>)

- Keskitettyjen tukipalvelujen luominen.

Helsingin yliopisto otti esille kysymyksen kansalliskirjastotehtävistä suhteessa yliopistoon opetusministeriön kanssa käydyissä tulosneuvotteluissa v. 2001 ja ministeriö asetti työryhmän selvittämään asiaa. Työryhmän raportti valmistui tammikuussa 2003.

Kirjastojen yhteisen koordinoinnin ja strategisen johtamisen vahvistamiseksi palkattiin tietopalvelujen kehittämisjohtaja hallintovirastoon 2002-2004. Viran tehtäviksi määriteltiin kirjastolaitoksen strategiset kehittämistehtävät, keskushallinnon esittelevän virkamiehen tehtävät, yliopiston elektronisen kirjaston kehittäminen, kirjastojen talouteen ja rahoitukseen liittyvät tehtävät sekä yhteisen tiedotuksen koordinointi.

Kirjastojen yhteisen henkilöstöstrategian valmistelu osoittautui vaativaksi tehtäväksi organisaatiossa, jossa henkilöstöä koskevia päätöksiä tehdään monella taholla. Henkilöstöstrategiaa tarvitaan osaamisvaatimusten tunnistamiseksi, palkkauskehityksen tueksi ja laajan eläkkeelle siirtymisen vuoksi. Yliopiston kirjastotoimikunta hyväksyi yleisperiaatteet joulukuussa 2003.

Henkilöstöstrategian toimeenpanosuunnitelman valmistelua on vaikeuttanut näkemys ero siitä, tulisiko yliopiston kirjastohenkilöstöä tarkastella kokonaisuutena vai pelkästään tiedekuntiensa henkilöstönä. Keskitettyjen ja hajautettujen palvelujen suhde vaatii edelleen keskustelua ja pohtimista.

Osana kirjastojen laatutyötä on valmisteltu käyttäjäpalautteen keruun ja analysoinnin yhteisen järjestelmän luomista erillishankkeena. Keskitettyjä tietopalveluita on kehitetty varsinkin elektronisten aineistojen hallintaan ja kirjastojen yhteisen viestinnän tueksi. Myös henkilöstökoulutukseen on panostettu tuntuvasti. Kirjastolaitoksen rahoituksesta on laadittu selvityksiä ja mm. erillislaitosten osallistumisesta kirjastojen rahoitukseen on tehty päätökset 2004.

Seuranta-arviointi 2004

Osana konsistorin huhtikuussa 2003 hyväksymää kirjasto- ja tietopalvelustrategiaa 2004-2006⁸ toteutettiin kansainvälinen seuranta-arviointi⁹, jonka tavoitteena oli saada palautetta yliopiston valitsemista linjauksista ja koordinoititehtävän onnistumisesta. Palautetta tarvittiin mm. päätettäessä määräaikaisten tehtävien vakinaistamisesta ja kehittämislinjausten jatkotyöskentelystä.

Strategiassaan yliopisto oli jäsentänyt kirjastolaitoksen kahdeksi suureksi kokonaisuudeksi:

- Helsingin yliopiston kirjasto (nimeltään Kansalliskirjasto vuodesta 2006 alkaen)
- Helsingin yliopiston kirjastot –verkosto-organisaatio, johon kuuluvat Kumpulan, Meilahden ja Viikin kampuskirjastot, opiskelijakirjasto ja viisi tiedekuntakirjastoa sekä eräitä laitoskirjastoja
- sekä hallintovirastossa sijaitseva koordinoiva kehittämissyksikkö.

Arviointipanelistien perusviesti oli se, että yliopisto on edennyt hyvin valitsemallaan linjalla keskeisissä kehittämiskohteissa:

⁸ Helsingin yliopiston kirjastot – tulevaisuuden tekijän kumppani.

http://www.helsinki.fi/kirjastot/julkaisut/julkaisusarja/no_01.pdf

⁹ Follow-up Evaluation of Library and Information Services, Univ. of Helsinki, By Hans Geleijnse, Sinikka Koskiala and Gunnar Sahlin. Hki 2004.

<http://www.helsinki.fi/kirjastot/julkaisut/arviointiraportit/arviointiraportti.pdf>

- kampusten kirjastotoiminnan kehittämisessä, mm. muodostaessaan Kumpulan tiedekirjaston ja Aleksandrian oppimiskeskuksen
- Kansalliskirjaston aseman selkiinnyttämisessä
- lisätessään Helsingin yliopiston kirjastot –kokonaisuuden koordinoitua ja keskittämällä joitakin erityisesti toimintaympäristön muutosten edellyttämiä tehtäviä ja
- elektronisen kirjaston laajentamisessa.

Samalla paneeli nosti esille ajankohtaisia haasteita, mm. yliopiston elektronisen arkiston kehittämisen, tarpeen lisätä tietohallinnon, tietopalvelujen ja opetusteknologiapalvelujen aiempaa tiiviimpää yhteistyötä, tarpeen kehittää edelleen kirjastojen koordinoitua ja luoda yhteisiä palveluja. Henkilöstöstrategian jatkotyötä tarvitaan edelleen.

Koordinoivan tieto- ja kirjastopalvelujohtajan virka täytettiin 1.1.2005 lukien. Arvioinnin ohjausryhmän valmisteleva toimenpideohjelma on lausuntokierroksella helmikuun 2005 puoleen väliin saakka.

Kilpailu ja akateeminen pätkäjohtaminen haasteina

Suuri ja monitahoinen yliopistoyhteisö luo erityishaasteita arviointien hyödyntämisessä. Yliopisto on kilpaileva organisaatio, jossa erillislaitokset, tiedekunnat, opetusyksiköt ja palvelulaitokset joutuvat käymään jatkuvaa kilpailua voimavaroista ja paremmuudesta. Tieteenalakohtaiset ”heimot” muodostavat rintamalinjoja suhteessa hallintoon, jonka tehtävänä puolestaan on vahvistaa yliopistoa yhtenäisenä instituutiona mm. yhteisten strategioiden ja toimintapolitiikan kautta.

Merkittävä haaste ja kiputekijä on akateemisen johtamisen periodisuus, sillä niin yliopiston, tiedekuntien ja laitosten johtajat kuin kollegioiden jäsenet valitaan kolmivuotiskausiksi. Akateeminen johtajuus on yleensä sivutoimista, ja johtaja joutuu varmistamaan jo toimikautenaan sitä tilannetta, jossa hän on yksi johdettavista.

Uudet johtajat ja kollegioiden jäsenet saattavat myös katsoa, ettei heidän tarvitse sitoutua strategioihin ja päätöksiin, joita he eivät ole olleet valmistelemassa tai päättämässä. Pahimmassa tapauksessa joudutaan yhä uudelleen kiertämään kehää ja palaamaan lähtöruutuun. Viestinnän kehittäminen on keskeisen tärkeää.

Arvioinnit tukemaan kehittämistä

Helsingin yliopiston kirjastolaitoksen muutokset viimeisen 10 vuoden aikana ovat olleet tuntuvia. Toteutetuilla arvioinneilla on ollut oleellinen osuus tässä prosessissa. Itsearviointien suuri hyöty on joutua paneutumaan omaan toimintaan yhteisen mallin avulla. Ulkopuolinen ja ulkomainen paneeli taas voi nostaa esille tabuja ja kysymyksiä, joita organisaation sisällä ei voida tai haluta tunnistaa.

Arviointi ei kuitenkaan sinällään ratkaise tai muuta asioita. Muutoksiin tarvitaan rohkeutta ja halua tarttua asioihin, olla valmiita strategiseen suunnitteluun, valmiutta kestää muutosten aiheuttamia turvattomuutta, torjuntaa ja pahaa mieltäkin. Aikaa, kärsivällisyyttä ja halua kuunnella ja sovittaa erilaisia näkemyksiä tarvitaan.

Edellä on todettu, että arviointi on erityisesti yliopiston kokonaiskehittämisen väline, sillä se ottaa huomioon niin panokset, tuotokset kuin prosessit. Tulosten hyödyntämisen kannalta on ratkaisevan tärkeää, että yliopiston johto sitoutuu kehittämiseen ja uskalltaa

tukea keskeisten tavoitteiden toteuttamista myös niiden paineiden keskellä, joita aiheutuu akateemisen johtajuuden erityisluonteesta.

*Kirjoittaja toimii tieto- ja kirjastopalvelujohtajana Helsingin yliopiston hallintovirastossa.
Email. Kaisa.sinikara@helsinki.fi ; <http://www.Helsinki.fi/kirjastot/>*