

Yhteistä polkua etsimässä – case Lapin korkeakoulukonserni

Susanna Parikka & Maija Koponen & Marjatta Puustinen

Korkeakoulujen yhteistyön tiivistäminen on ollut paljon esillä viime aikoina. Yhteiskirjastot ovat jo vakiintunut osa korkeakoulujen yhteistyötä. Yhteiskirjastoja on toteutettu Suomessa 1990-luvun lopusta alkaen erilaisilla malleilla. Artikkelissa esitellään yhden yhteiskirjaston, Lapin korkeakoulukirjaston kehitystä ja arvioidaan sen toimintaa ja tulevaisuutta. Kesäkuussa 2015 valmistui professori Antti Syväjärven ja tutkija Jenni Tyvitalon arviointiraportti Lapin korkeakoulukonsernin kirjaston ja palvelukeskuksen toiminnasta.

Yhteiskirjastoja alkoi muodostua Suomeen vähitellen 1990-luvun lopusta alkaen. Termillä tarkoitetaan useimmiten kirjastoa, jolla on useampi kuin yksi taustaorganisaatio, kuten esimerkiksi viiden taustaorganisaation yhteinen tiedekirjasto Tritonia Vaasassa.

Yhteiskirjastoja on Suomessa toteutettu erilaisilla malleilla, joita on esitelty artikkelissa *Joint Academic Libraries in Finland* (Palonen et al, 2013). Lapin korkeakoulukirjasto on Lapin yliopiston ja Lapin AMKin yhteinen sopimusperustainen kirjasto, jonka toiminta alkoi 1.1.2010. Toimipisteitä on kolmessa kaupungissa ja henkilökunta on joko yliopiston tai amkin työehtosopimuksen piirissä.

Lapin korkeakoulukonsernin synty

Lapin korkeakoulukonserni aloitti toimintansa vuonna 2008. Alkuvaiheessa yhteisössä olivat mukana Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu ja koulutuskuntayhtymä Lappia, Lapin yliopisto sekä Rovaniemen ammattikorkeakoulu ja Rovaniemen koulutuskuntayhtymä.

Uuden konsernin tavoitteena oli yhdistää kolmen korkeakoulun koulutus-, tutkimus-, kulttuuri- ja muu osaaminen korkeatasoiseksi ja vaikuttavaksi kokonaisuudeksi. Tarkoituksena oli samalla varmistaa yliopisto- ja ammattikorkeakoulutasoisen koulutuksen, tutkimuksen ja tai-

teellisen toiminnan tulevaisuus Lapissa. Konserni oli dualimallin mukainen ja tavoitteena oli olla myös sijaintialuettaan palveleva, kansainvälinen ja kilpailukykyinen. Keskinäistä yhteistyötä ja työnjakoa, vahvaa osaamista sekä resurssien järkevää ja tuloksellista käyttöä korostettiin.

Kirjastopalvelujen yhteistä tulevaisuutta pohdittiin jo korkeakoulujen kirjastoyhteistyöselvityksen aikana 2006-2007. Vuonna 2008 muotoiltiin yhteinen tavoite: ”Konsernin tavoitteena on, että 1.1.2010 alkaen kirjastopalvelut tuottaa sopimusperusteinen Lapin korkeakoulukirjasto-yksikkö. Yksikön palvelut tarjotaan hajautetusti korkeakoulukampuksilla.”

Vuoden 2010 alusta aloittaneen yhteiskirjaston tehtäviksi määriteltiin korkeakoulujen opetuksen, opiskelun, tutkimuksen ja kehitystoiminnan tukeminen, ympäröivän yhteiskunnan palveleminen sekä toiminnan kehittäminen konsernin ja käyttäjien tarpeiden mukaan. Ensimmäistä tehtävää toteutetaan hankkimalla ja välittämällä kirjasto- ja tietoaaineistot, tuottamalla kirjasto- ja tietopalvelut, antamalla tiedonhankinnan opetusta sekä tuottamalla erikseen sovittavia muita kirjasto- ja informaatiopalveluja. Johtosääntöuudistuksessa 2014 lisättiin muiden asiantuntijapalvelujen tuottaminen. Kirjastolla oli yhteensä 10 toimipistettä Kemissä, Torniossa ja Rovaniemellä.



Kirjasto lukuina yhteistyön alkaessa ja nyt Kirjaston palvelimien kehysorganisaatioiden lukuja (KITT 2009, 2014)

	KTAMK	RAMK	LAY	2009 YHT.	2014 YHT.
Henkilöstö	263 (AO, KY 357)	254	646	1163	1251
Opiskelijat					
* amk, yo	2834	3336	4634	10804	10193
* ammattilinen peruskoulu (nuoret+aiik.)	4080	899			n. 4000
* avoin amk / yo	306	183	3636	4125	2382
* täyd. Koulu.			1888	1888	1394
Alituspaiikat	818	840	642	2300	2126



Kirjasto lukuina yhteistyön alkaessa ja nyt (KITT 2009, 2014)

	KTAMK	RAMK	LAY	YHT 2009	YHT 2014
Kirjastohenkilöstö (hiv)	15,2	12,4	26,9	54,5	48,54
Toimipisteet	4	2	2	10 (sis. AK ja MT)	7(->6)
Kirjaston toimintakulut	1 234 000	851 700	2 196 700	5 516 400	4 284 600
Lainat ja uusinnat	212 295	172 844	615 953	1 001 092	891 573
Käsitökalnaisuus	745	307	1 782	2 804	1 963
Kirjastokäynnit	212 053	205 094	209 043	746 190	425 376
Suoritetujen kursseiden op. pistemäärä	407,5	554,5	1 042	2 004	2 301

Hallinnollista ja käytännöllistä yhdistymistä

Johtokunta nimettiin kirjastonjohtaja rekrytoitiin. Kirjastojärjestelmät Hilla, Kaarnikka ja Kaisla yhdistettiin Juolukka-tietokannaksi. Uusi yhteiskirjasto liittyi Linnea2-konsortion jäseneksi ja ammattikorkeakoulut tulivat mukaan Lindaan. Sääntöjä ja hinnastoja yhtenäistettiin soveltuvin osin. Valmisteltiin kirjaston uusi visuaalinen ilme osaksi konsernin visuaalista ilmettä. Alettiin suunnitella kirjastoaineiston kuljetuskokeilua.

Johtokunta aloitti työskentelynsä maaliskuussa 2010 ja kokoontui peräti 9 kertaa vuoden aikana. Työrukkasena toimiva kirjaston johtoryhmä kokoontui ahkerasti ja lopulta saatiin aikaan ensimmäinen yhteinen tulossopimus. Yhtenäisten käytäntöjen hiominen teetti töitä; järjestelmän suunnittelu, testaus ja toteutus vaativat kirjaston omaa kehittämistyötä usean työryhmän voimin.

Yhteistyö auttoi vähitellen tutustumaan – myös henkilökunnan yhteisiä tapaamisia ja seminaareja järjestettiin säännöllisesti, vuorotellen eri kaupungeissa. Lisäksi järjestettiin sisäisiä päivän tai parin vierailukäyntejä toisiin toimipisteisiin tutustumiseksi.

Toimintakulttuurin muutos

Alkuvaiheessa sekä hallinnolliset asiat että asiaan kuuluva muutosvastarinta veivät paljon aikaa. Vähitellen uuden yhteiskirjaston kehittymistä edistivät henkilöstön vahva asiantuntemus, kehittymishalukkuus ja palveluhenkisyys. Muutot, remontit ja toimipisteiden yhdistämiset ovat olleet näkyvä osa yhteiskirjaston rakentamista. Niitä ennakkoiden tehtiin runsaasti aineiston poistoa ja siirtoja. Pitkäaikaisesta ylimääräisestä työstä huolimatta kirjastohenkilökunta yritti parhaansa mukaan säilyttää asiakkaiden palvelutasoa.

Kirjaston toimipisteiden kehitys 2009–2015

Vuosi	Toimipisteet	Tapahtumat
2009	9->10	Uuden toimipisteiden, Matkailukirjaston avaus
2010-2011	10	Digipoliskirjaston saneeraus ja muutto uusiin tiloihin
2012	10	Taidekirjaston muutto remontin alta väistötiloihin. Arktisen keskuksen kirjaston muutto uuteen tilaan. KTAMKin terveysalan kirjaston muuton valmistelu (peruuntui).
2013	10->7	Matkailukirjaston sulkeminen sisäilmaongelmien vuoksi-> henkilökunta ja kokoelmat muihin toimipisteisiin. Yliopistokirjaston sisäilmakorjaukset alkoivat. Digipoliskirjaston tilojen laajennus ja Kemian oppimiskeskuksen muutto niihin (Kosmoskirjasto) Terveysalan kirjastoa remontoitiin. Jokiväylän kirjastotilojen remontti ja laajennus ja Porokadun kirjaston muutto Jokiväylän yhteyteen.
2014	7	Yliopistokirjaston sisäilmakorjaukset jatkuivat. Minervakirjaston remontti, tiloja siirtyi opetuksen tarpeisiin.
2015	7->6	Yliopistokirjaston sisäilmakorjaukset jatkuivat. Taidelkirjaston muutto yliopistokirjaston yhteyteen. Minervakirjaston remontti, tiloja siirtyi muihin tarpeisiin.

Vuosi 2014 oli yhteiskirjastokokonaisuuden kehittämisen kannalta erityisen haasteellinen, sillä ammattikorkeakouluissa tapahtui paljon. Uusi Lapin ammattikorkeakoulu aloitti toimintansa.

sa 1.1.2014. Kirjastossa muutos vaati mm. palvelusopimusten ja tietojärjestelmien yhdistämistä sekä palvelumaksujen ja sääntöjen tarkistamista.

Ammattikorkeakoulun toimintatavat ja kulttuuri muotoutuivat vuoden aikana ja edellyttivät muutosvalmiutta ja uusien prosessien omaksumista. Lisäksi ammattikorkeakoulujen yhdistymiseen ja rakenteellisiin uudistuksiin liittyen alkoivat tammikuussa yhteistoimintaneuvottelut. Henkilöstövähennykset amk-kirjastossa olivat kaikkineen 7 htv (lähtötilanteesta 24 htv). Toimintoja jouduttiin suunnittelemaan uudelleen: itsepalveluaikoja lisättiin, työtä organisoitiin eri tavalla ja joistakin tehtävistä luovuttiin.

Toiminnan arviointia

Syksyllä 2014 Lapin korkeakoulukonsernissa aloitettiin toiminnan kehittävä arviointi. Työ lähti liikkeelle yhteisistä yksiköistä, konsernin kirjaston ja tukipalvelujen arvioinnista. Arviointitutkimuksen tehtäväksi määriteltiin selvittää:

- miten kirjaston ja tukipalvelujen organisointuminen ja toiminta ovat onnistuneet
- miten kirjastoa ja tukipalveluja voisi tulevaisuudessa kehittää

Antti Syväjärven ja Jenni Tyvitalon raportti ”Kohdi konsernia: Lapin korkeakoulukonsernin kirjaston ja palvelukeskuksen arviointi” julkaistiin kesäkuussa 2015. Raportin lähtökohdissa todetaan, että alkuaan kahden ammattikorkeakoulun ja yliopiston yhteistyön syventämiseksi toteutetun konsernihankkeen yhdeksi potentiaaliseksi osaluueksi nousi kirjastoyhteistyö. Sitä oli ollut jo ennen varsinaista korkeakoulukonsernitoimintaa (esim. yhteisiä hankkeita), joten konsernityö nähtiin jonkinlaisena jatkumona aiemmalle.

Kirjastot olivat myös verkostoituneet jo ennen konsernihanketta monella tasolla paikallisesti, alueellisesti ja kansallisesti. Näiden kokemusten perusteella ne olisivat halunneet kehittää toimintaa konsernissakin enemmän omista lähtökohdista käsin. Olisi haluttu tehdä konkreettisia asioita yhdessä niissä yhteyksissä, joissa se oli tarkoi-

tuksenmukaista ja mahdollista. Sopimuspohjaisen yhteiskirjaston rakentaminen mietitytti, sillä epäiltiin mm. byrokratian lisääntymistä.

Onnistunutta koordinoitua

Arviointiraportissa (Syväjärvi ja Tyvitalo 2015, 44) todetaan, että konsernin kirjastotoiminnassa on ollut pyrkimystä koordinoitua toimintaan, ja toisaalta halua yhteisten suunnitelmallisten toimintatapojen löytämiseksi. Kirjastoyhteistyötä on pyritty rakentamaan työryhmien muodossa ja eräänlaisena hallinto-organisatorisena kokonaisuutena. Työryhmien kokoonpano on muodostunut palveluprosessien perusteella ja niiden aktiivisuus on ollut kohtuullisen vahvaa konsernihankkeen alkuvaiheessa. Tuolloin tavoitteena oli yhteinen kirjastojärjestelmän perustaminen ja sitä tukevat prosessit.

Jatkossa yhteistyötä on toteutettu ”tarpeen mukaan” ja se on muodostunut lähinnä yhteisten palveluprosessien ylläpidosta. Syväjärven ja Tyvitalon (2015, 43) mukaan yhteistyön jonkinasteiseen passivoitumiseen ovat vaikuttaneet kirjastojen väliset, erilaiset organisaatiokulttuurit. Kehitystä on vaikeuttanut myös mm. fyysisistä etäisyyksistä aiheutuva vähäinen vuorovaikutus, jolloin ruohonjuuritason yhteistoiminnassa ei ole saatu rakennettua vahvaa luottamusta ja ymmärrystä eri organisaatioissa työskentelevän henkilöstön välille.

Luottamusta ja yhteishenkeä on pyritty rakentamaan pari kertaa vuodessa kokoontuvilla henkilöstön kehittämispäivillä. Vuosittaiset yhteispäivät eivät kuitenkaan ole riittävästi antaneet välineitä arjessa toteutuvalla yhteistoiminnalle. Lisäksi tarvittaisiin vuorovaikutusta helpottavia työkaluja sekä aktiivista johtamisotetta ja toiminnan hallintaa. Arvioinnin jatkotoimenpiteenä nostetaankin esille yhteisen toimivan virtuaalisen kirjastoympäristön kehittäminen. (Syväjärvi ja Tyvitalo 2015, 45).

Erillisestä työnantajasta johtuen verkostoyhteistyöhön on vaikuttanut myös eräänlainen organisaatiosolidaarisuus. Muutostilanteissa tai

niukkojen resurssien aikoina työntekijät asettavat usein oman organisaation edun ensisijaiseksi. Kirjasto tukiprosessina nähdään liittyvän kiinteästi ydinprosesseihin, ja niiden erilaisuuden nähdään edellyttävän myös kirjastotoiminnalta jonkinlaista erillisyyttä. (Syväjärvi ja Tyvitalo 2015, 45-46).

Asiakasnäkökulmaa kaivataan

Lapin korkeakoulukirjastossa tehtiin erityisesti alkuvaiheessa paljon selvityksiä ja suunnitelmia yhteistyössä tehtävistä asioista ja vuosien mittaan suunnitellut asiat ovat edenneet. Pällekkäisyyksiä on purettu mikäli mahdollista ja järkevää ja voidaan sanoa, että palvelut ovat nyt laadukkaampia, monipuolisempia ja tehokkaampia.

Kirjaston oikeutus olla olemassa perustuu asiakasnäkökulmaan – ja korkeakoulukirjaston olisi jatkossa nimenomaan keskityttävä parantamaan osaltaan opetuksen, oppimisen ja tutkimuksen laatua. Jatkosuunnitelmia tehdessä pitäisi käyttäjänäkökulma olla mukana tarkastelussa.

Kirjastossa on jatkuvasti arkipäivän yhteistyötä tekeviä ryhmiä (mm. metatiedon ryhmä, IT-asiantuntijoiden ryhmä). Asiakaspalvelun käytännön arjessa tehdään jatkuvaa yhteistyötä. Kirjastolla on yhteinen verkkosivusto ja muuta materiaalia. Sekä omia että kansallisia yhteistyöprojekteja on työstetty, mm. kurssikirjaprojektissa sekä Finna-pilotissa ollaan mukana yhteistyössä. Mutta yhteistoiminnan tulevaisuuden kannalta tarvittaisiin korkeakoulujen johdon linjauksia siitä mitä yhteiskirjastotoiminnalla halutaan tavoitella. Myös organisaatiotason tuki olisi erittäin tärkeä. Opetuksen ja tutkimuksen tuki keskeistä Vuorovaikutteisuutta kirjastossa on lisättävä. Viestinnän ja tiedonkulun parantaminen vaatii ainakin parempien työkalujen käyttöönottoa. Sitä kaipaavat myös dokumenttien hallinta ja yhteistyön tavat. Kirjaston rooli opetuksessa ja opetuksen tukena on erittäin tärkeä. Oppimisympäristöt ja pedagoginen kehittäminen on asia johon pitää panostaa jatkossa. Tiedonhankinnan opetuksessa suoritettujen kurssien opintopistemää-

rä Lapin korkeakoulukirjastossa on viime vuosina kasvanut.

Kirjaston rooli myös tutkimuksessa ja tutkimuksen tukena on merkittävä etenkin yliopistossa. Tieteellisen tutkimustiedon – julkaisujen, aineistojen ja menetelmien – näkyvyyteen, löydettävyyteen ja saatavuuteen on erityisesti kiinnitettävä huomiota. Kirjaston kannalta avoimen tieteen kehityksen myötä tärkeimpiä kehitettäviä alueita ovat uudet tutkijapalvelut: Open Access -julkaisemiseen, rinnakkaistallentamiseen, tutkimuksen näkyvyyteen sekä tutkimusdatan avoimuuteen ja hallintaan liittyvät kysymykset.

Yhteisiä ja erilaisia käytäntöjä

Yliopiston ja ammattikorkeakoulun lakisääteisesti erilaisista tehtävistä sekä asiakkaiden erilaisista tarpeista johtuen myös tarvittavat kirjastopalvelut väistämättä osin eroavat toisistaan. Osin asiakkaiden tarpeissa on yhteneväisyyttä. Yhteiskirjastossa on tehty selkeä valinta, että tehdään yhdessä niitä asioita, jotka ovat hyödyllisiä opiskelulle ja opetukselle – jatkuvasti niukkenevat resurssit huomioiden.

Konserniyhteistyö nähdään kirjastossa kuitenkin pääsääntöisesti positiivisessa valossa. On syntynyt kumppanuusperustaista yhteistoiminnallisuutta, jota voitaisiin tukea kehittyneemmällä johtamisen mahdollisuuksilla ja yhteistyön foorumeilla. Asiakkaille tarjottavien palvelujen nähdään pääsääntöisesti toimivan hyvin, palvelut ja tuotteet ovat pitkälle yhteneväisiä. (Syväjärvi ja Tyvitalo 2015, 47). Esimerkiksi on nostettu aineiston kuljetusjärjestelmä. Lisäksi etuina mainitaan mm. maakunnallinen vaikuttavuus, kansallinen näkyvyys ja yhteiskirjastojen verkostoituminen. Laajentuneessa kirjastoyhteisössä on tarvittaessa enemmän asiantuntemusta käytettävissä.

Vähitellen on ymmärretty, että taustaorganisaatioiden erilaiset tehtävät ja tarpeet aiheuttavat kirjastossa käytännössä osin yhteiset, osin erilaiset kirjastopalvelut. Antti Pelkosen ja Mika Niemisen raportissa korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyöstä ja sen esteistä todetaan, että

korkeakoulut eroavat toisistaan toiminnan suuntautumisessa sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan luonteessa. Lisäksi useat yksittäiset tekijät vaikuttavat yhteistyötä estävästi tai hidastavasti. Näistä nostetaan esiin mm. tietojärjestelmien yhdistäminen, erilaiset työehtosopimukset, budjetti- ja resurssileikkaukset sekä fyysinen etäisyys.

Muuttuva teknologinen ympäristö haastaa

Tieteellisten kirjastojen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Mm. IFLAn trendiraportissa nostetaan esiin muutostrendejä, jotka muovaavat globaalia informaatioympäristöä ja vaikuttavat kirjastojen rooliin ja palveluihin. Etenkin uusien teknologioiden vaikutus tiedonsaantiin sekä niiden mullistava vaikutus informaatiotalouteen muuttavat ympäristöämme nopeasti.

Digitaalisen maailman jatkuva laajeneminen lisää informaatiolukutaitojen kuten peruslukutaidon sekä digitaalisten välineiden käyttötaitojen arvoa. Uudet verkkoliiketoimintamallit vaikuttavat vahvasti tiedon jakeluun ja hyödyntämiseen tulevaisuudessa, samaten innovatiiviset laitteet. Digitalisoitumisen ja uuden laitetekniikan lisäksi avoimen tieteen haasteet – julkaisuarkistot, lisensiointimallien muutokset, open access, datan hallinta – muuttavat toimintaympäristöämme.

Oppiminen on muuttumassa aikaan ja paikkaan sitomattomaksi. Opetusmenetelmät muuttuvat. IT-tekniikka kehittyä ja sitä myöten aineistojen jakelutekniikat. Kansallisesti korkeakoulukenttää koskevat yleiset muutokset kuten mahdolliset rakenteelliset muutokset vaikuttavat kirjastojenkin toimintaan.

Vuorovaikutukseen kaivataan kohennusta Antti Pelkosen ja Mika Niemisen raportissa korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyöstä ja niiden esteistä todetaan yhteistyötä edistäviksi tekijöiksi mm. yhteiset virat ja henkilöstön liikkuvuus, verkostoituminen sekä yhteiset kampuk-

set ja maantieteellinen läheisyys. Lisäksi luottamuksen ja pitkäjänteisyyden merkitys korostuu.

Raportin mukaan merkittävimmät keinot yhteistyön edistämiseksi liittyvät tiedon jakamiseen, vuorovaikutuksen lisäämiseen ja asenteisiin vaikuttamiseen. Lisäksi yhteistyöhön voidaan vaikuttaa kannustimilla sekä joiltakin osin säädös- ja sopimusmuutoksilla. Selkeät yhteistyötä koskevat linjaukset sekä organisaatio- että valtakunnallisella tasolla tukevat myös yhteistyön rakentumista.

Lapin korkeakoulukirjastossa onkin jatkossa syytä pohtia mitä on järkevää tai mahdollista tehdä yhdessä ja mitä erikseen. Niukkenevien resursien aikaan on tarkkaan mietittävä mitä tehdään, valittava asiat joita tehdään yhdessä, ja tehtävä ne esimerkiksi määräkestoisina projekteina.

Suunnitelmissa laajempi yksikkö

Kirjaston toimintaa arvioivan raportin mukaan jatkossa yhteistyön syventämisen tarkoituksenmukaisuutta tulisi pohtia yhdessä henkilöstön kanssa. Samaten sitä missä määrin erilaisten palvelukuluttajien tarpeisiin on mahdollista vastata yhtenäisellä korkeakoulukirjastolla. Muutokseen vastaamista on tärkeää pohtia myös strategisemmin.

Muutokseen vastaaminen ja lisäarvon tuottaminen edellyttävät yhteistoiminnan vahvistamista, todennäköisesti suurempia yksikkökokoja, laaja-alaisen kirjastohenkilöstön parempaa työnjakoa ja osaamisen hyödyntämistä. Toimintaprosessit tulisi yhdistää organisaatorajat ylittäviksi kokonaisuuksiksi sekä toteuttaa enemmän yhteistä henkilöstöpolitiikkaa ja –johtamista (Syväjärvi ja Tyvitalo, s. 82).

Tänä syksynä Lapin korkeakouluissa on linjattu, että ryhdytään selvittämään Rovaniemellä kirjastotilojen yhdistämistä yhteen paikkaan ja että korkeakoulukirjastolla on jatkossa selkeästi yksi johto. Muutoksia on siis jälleen tulossa ja kehittäminen jatkuu monella rintamalla.

Lähteet

Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyö ja yhteistyön esteet

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:7 Antti Pelkonen ja Mika Nieminen.

<http://www.minedu.fi/OPM/julkaisut>.

Luettu 18.8.2015.

Palonen, Vuokko, Blinnikka, Sirkku, Ohvo, Ulla & Parikka, Susanna (2013): Joint Academic Libraries in Finland: Different Models of Integration<<http://www.emeraldinsight.com/books.htm?issn=0065-2830&volume=37&chapterid=17097126&show=abstract>>. Mergers and Alliances: the Operational View and Cases: *Advances in Librarianship*, 37: 223 – 242.

Syväjärvi, Antti; Tyvitalo, Jenni 2015: Koh-ti konsernia : Lapin korkeakoulukonsernin kirjaston ja palvelukeskuksen arviointi. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-310-977-3>. Luettu 3.7.2015.

Tietoa kirjoittajista

Susanna Parikka, johtaja

Lapin korkeakoulukirjaston

Email. Susanna.parikka@ulapland.fi

Maija Koponen, palvelupäällikkö

Lapin korkeakoulukirjasto

Email. Maija.koponen@ulapland.fi

Marjatta Puustinen, palvelupäällikkö

Lapin korkeakoulukirjasto

Email. Marjatta.puustinen@ulapland.fi