

Yhteisiä työkaluja yliopistokirjastojen talousohjaukseen

Soile Harjala & Marja-Leena Heikkilä-Kuutti & Eeva Laurila & Marja Maijala & Pekka Pasanen & Suvipäivi Pöytälaakso-Koistinen

Tieteellisissä kirjastoissa tilastoidaan määrärahojen käyttöä ja eri suoritteiden määriä, mutta eri suoritteiden ja panosten kustannusten tarkastelu on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tämän artikkelin tavoitteena on esitellä ja tehdä tutuksi taloushallinnon työkaluja, joiden avulla kirjaston palveluiden ja suoritteiden määrää ja niihin käytettyjä resursseja voidaan mitata ja arvioida.

Yliopistojen rahoituksen ja toimintaympäristön muuttuessa kohdistuvat paineet kirjastoissa myös kustannuslaskennan kehittämiseen. Yliopistokirjastot ovat sidoksissa kehysorganisaationsa työvälineisiin ja ohjeistuksiin, jotka koskevat mm. hinnoittelua, budjetointia ja talousraportointia. Yliopistokirjastojen päätöksenteon tueksi tarvitaan tarkempaa kustannusinformaatiota, koska kilpailu rahoituksesta kiristyy ja käytettävissä olevat resurssit on hyödynnettävä mahdollisimman tehokkaasti.

Kustannuslaskennan työkalupakki -ryhmä

Suomen yliopistokirjastojen neuvosto nimitti keväällä 2012 pienen työryhmän, ns. kustannuslaskennan työkalupakki -ryhmän. Työryhmän tavoitteeksi asetettiin kartoittaa yliopistokirjastojen nykyisiä käytäntöjä, pohtia laskentaohjeiden ja toimintoluokitusten yhtenäistämistä sekä laatia laskentakaavoja eri toimintojen tehokkuudelle ja hinnoitteluperusteisiin.

Työryhmä totesi jo ensimmäisen tapaamisen päätteeksi, miten haasteellista on kirjastojen toimintoluokitusten yhtenäistäminen, saatikka sitten yhteisten laskentakaavojen tuottaminen. Ensinnäkin yliopistokirjastot ovat vahvasti sidoksissa emo-organisaationsa taloushallinnon työvälineisiin ja ohjeistuksiin. Nämä koskevat mm. bud-

jetointia, talousraportointia ja tuotteiden hinnoittelua. Oma haasteensa ovat kirjastojen erilaiset organisaatiomallit ja se, mitä toimintoja on sisällytetty kirjaston toimintaan.

Työryhmä päätti kuitenkin tarttua haasteeseen toteuttamalla kyselyn yliopistokirjastoille kustannuslaskennan käytännöistä. Vastaukset vahvistivat käsitystä kirjastojen riippuvuudesta omien organisaatioidensa taloushallintoon.

Työaika on sijoitus

Työryhmän toinen havainto kyselyn vastauksista oli, että harvassa yliopistokirjastossa on käytössä kattavaa työajankohdentamiskäytäntöä. Ryhmän ensimmäinen ehdotus Suomen yliopistokirjastojen neuvostolle olikin tarttua tähän strategisen talousohjauksen kannalta välttämättömään työvälineeseen, työajankohdentamiseen toiminnoille. Tietoa siitä, kuinka paljon kirjaston tärkeimmän resurssin, henkilöstön työaikaa käytetään eri toimintoihin, tarvitaan toimintolaskennassa, mikä puolestaan on yksi keskeisistä strategisen talousohjauksen välineistä.

Julkishallinnossa ja myös yliopistokirjastoissa mitataan - toisin kuin yrityksissä - rahamääräisten tuottojen ja kustannuksien sijaan tuotettujen palveluiden ja suoritteiden määrää ja laatua sekä niihin käytettyjä resursseja. Mittauskohteita voivat olla esimerkiksi lainausmäärät, elektro-

nisten aineistojen latausmäärät, kirjastokäynnit, IL -opetukseen käytetyt tunnit, ja kuinka paljon yhden tuotetun suoritteiden tuottamiseen on tarvittu resursseja. Kustannuslaskennan kannalta on oleellista kirkastaa, mitä palveluita ja suoritteita halutaan tarkastella ja minkälaisissa tuotantoprosesseissa ne organisaatiossa tuotetaan.

Tieteellisten kirjastojen tilastotietokanta tukena

Tieteellisten kirjastojen tilastotietokannasta löytyy paljon käyttökelpoista vertailutietoa tieteellisten kirjastojen tuottamista palveluista ja suoritteista. Tietokannassa on laskettu valmiiksi myös muutamia ns. resurssimittareita ja talouteen liittyviä mittareita, joita voidaan käyttää kirjastojen vaikuttavuuden tai tuloksen vertailun kohteena (Laitinen & al. 2012).

Taloudellista tulosta kuvaavista mittareista mainittakoon kirjastoaineistokulut/kohdeväestö, kirjaston kokonaiskulut / kohdeväestö. Resurssimittareita ovat mm. kirjastokäynnit / kohdeväestö ja lainat ja digitaalisten palveluiden aineistolataukset / kohdeväestö.

Tilastotietokanta ei kuitenkaan kerro sitä, kuinka paljon resursseja yhden suoritteiden, kirjastokäynnin tai lainan tuottamiseen on käytetty.

Tilastotietokannassa kirjastojen kustannukset tilastoidaan tilinpäätöstietojen pohjalta kustannuslajeittain, henkilöstökulut, aineistokulut, tilakulut jne. eriteltyinä. Kirjaston tuottaminen palveluiden (esimerkiksi julkaisuarkistopalvelut, verkkopalvelut, paikallispalvelut) tai suoritteiden (esimerkiksi tiedonhankinnan opetustunti, laina, e-artikkelin lataus) kokonaiskustannuksia tilaston perusteella ei kuitenkaan voi laskea, vaan siihen tarvitaan lisätietoja.

Yhteisten kehysten määrittelyn haaste

Kustannuslaskennan työkalupakka-ryhmä totesi, että henkilöstöresurssien kohdentaminen eri tehtäviin on henkilöstökulujen laskennan kannalta

olennaisen tärkeänä. Työryhmä ehdotti, että yliopistokirjastot toteuttaisivat työajanseurannan yhteisellä mallilla, samalla tarkkuudella tiettyinä aikana otantamenetelmällä.

Tavoitteena olisi saada perustietoa henkilöstöresurssien jakaantumisesta eri toimintoihin.

Toimintojen alustavaksi ryhmittelyksi ehdotettiin seuraavaa:

- kokoelmapalvelut (ml. tietokantatyö)
- asiakaspalvelu
- opetus/koulutuspalvelut
- hallinto
- tietotekniikka
- yhteiskunnalliset palvelut

Tätä ryhmittelyä ehdotettiin tarkennettavaksi uusilla palveluilla ja käsitteiden määrittelyllä. Työryhmä totesi, että haasteita yhteisten mittareiden käytölle asettavat mm. erilaiset kirjastoorganisaatiot ja toiminnot. Kaikissa kirjastoissa ei ole esimerkiksi julkaisupalveluita. Yksittäisten tehtävien sijoittaminen eri kokonaisuuksiin voi olla myös tulkinnanvaraista ja edellyttäisi tarkempaa määrittelyä.

Kirjaston muuttuvat tehtävät

Kustannuslaskennan työkalupakki -ryhmä keskusteli suosituksista, jotka liittyvät mm. otoksien/jatkuvan seurannan tekemiseen, seurattavien tehtävien valintaan, otosjaksoihin ja tiheyteen. Työajanseuranta voisi tehdä joustavasti myös siten, että otetaan huomioon vain tietyt tehtävät, esimerkiksi uusilta tehtävälueilta, ilman että kateetaan mittauksella koko toimintaa.

Työajan kohdentamisen avulla voidaan todentaa, miten kirjaston muuttuvat tehtävät vaikuttavat resursointiin. Esimerkiksi painetun monografiahankinnan vähenemisen pitäisi näkyä hankinnan henkilötyövuosien määrän vähenemisenä, kun taas bibliometrisiin palveluihin ja julkaisemisen tukeen liittyvät palvelut puolestaan henkilötyövuosien määrän lisääntymisenä.

Näitä tietoja voidaan hyödyntää toimintojen ja

toimintoketjujen kehittämisessä sekä henkilöstösuunnitelmissa. Laskennan avulla saadaan yhteismitallisia, numeraalisia arvoja, joilla toiminnan kehittymisestä, toimintojen tehokkuudesta tai pullonkauloista voidaan viestittää niin henkilökunnalle, johdolle kuin rahoittajillekin.

Mihin tilaa tarvitaan?

Kirjasto on käsitteenä, tilana ja palveluina rakentunut painettujen tiedonlähteiden ympärille; kirjoille ja lehdille on tarvittu paikka, jonne ne on järjestetty ja varastoitu ja jossa niitä on voitu myös käyttää. Kirjastoille on rakennettu arkkitehtonisesti näyttäviä tiloja, joiden kautta kuva yliopistosta oppineisuuden keskittymänä on vahvistunut. Fyysisellä tilalla on kirjastolle vahva mielikuvamerkitys.

Sellaisessa tieteellisessä toimintaympäristössä, jossa tietoverkoissa toimivien ja varastoitavien tiedonlähteiden käyttö on tullut painettuja keskeisemmäksi, kirjastolle fyysisenä tilana etsitään kuumeisesti uutta roolia. Erityyppisiä oppimiskeskustiloja suunnitellaan ja rakennetaan kirjastoihin tai kirjastotiloja muutetaan ja nimitetään oppimiskeskukseksi.

Esiintyy melko vähän visioita, joissa kirjaston tilan rooli olisi palveluiden joukossa nykyistä vähäisempi. Ei juuri löydy suunnitelmia, joissa esimerkiksi luovuttaisiin yleisötiloista kokonaan ja etsittäisiin toimintatavat, joilla hakeudutaan kirjastotiloista ulos tilanteisiin ja paikkoihin (fyysisissä tai virtuaalisissa ympäristöissä), joissa tiedon hakuun, julkaisemiseen, arviointiin tai järjestämiseen liittyvä ammattitaito tuodaan niitä mahdollisesti hyödyntäville käyttäjälle.

Lähdemme suunnitelmissa useimmiten siitä, että erilaiset toimijat, asiakkaat ja asiakasryhmät tulevat kirjaston tilaan ja siellä käyttävät palveluitamme. Yhtenä syynä lienee se, että painetuille kokoelmille rakennettuja tiloja on vaikea muuttaa muuhun käyttöön.

Tila on kolmanneksi suurin kuluerä

Olemmeko liian sitoutuneita tai jopa samaistuneita kirjastoon tilana? Palveluiden käyttöä kuvatessamme mittaamme edelleenkin vahvimmin sitä, miten usein asiakkaat tulevat kirjaston fyysiseen tilaan, lainaavat siellä painettuja julkaisuja kotiinsa tai lukusaliin, kuinka paljon siellä on lukutiloja, ryhmätyötiloja, laitteita jne.

Kirjastoilla on kustannettavanaan asiakastiloja, kokoelmatiloja, varastotiloja, henkilökunnan tiloja, opetustiloja ja ryhmätyötiloja, lisäksi on auloja, käytäviä ja portaikkoja sekä joidenkin käytäntöjen mukaan osuuksia yliopiston yhteisistä tiloista. Kaikki tilat on myös varustettava kalusteilla ja laitteilla, niiden järjestyksestä, siisteydestä ja aukiolosta on huolehdittava.

Tilakustannukset ovat kirjastojen kolmas suurin kuluerä. Jokainen kirjaston käytössä oleva neliö maksaa. Tilakulujen osuus kirjastojen toimintakuluista on ollut kasvava. Esimerkiksi Oulun yliopiston kirjaston tilakulujen osuus kaikista menoista vuonna 2013 on tilojen vähentämisestä huolimatta noussut suunnilleen vuoden 2008 tasolle. Tiloja koskevat käytön ja kustannustenjaon periaatteet päätetään emo-organisaatiossa, kirjastojen vaikutusmahdollisuudet tähän ovat rajalliset.

Kirjavarastointi on kallista

Painettujen aineistojen kokoelmatiloja tarkastellaan kirjastoissa tällä hetkellä kriittisesti. Miten kokoelmatilojen käyttöä ja tehokkuutta voidaan sitten mitata? Itä-Suomen yliopiston kirjastossa laskettiin suljetusta noutovarastosta haettujen kirjapyyntöjen määrä. Tilasta maksettava vuokra jaettiin noudettujen kirjapyyntöjen määrällä. Laskemalla yhden varastosta noudetun kirjan hinta, voitiin todeta, että toiminta ei ollut halpaa.

Ns. vapaakappalekirjastojen osalta tilakustannukset ovat merkittävä tekijä. Vapaakappalekirjastoja koskevan lain mukaan laitos, johon vapaakappale -aineistoa luovutetaan, talletetaan tai sioitetaan, vastaa kustannuksista, jotka aiheutu-

vat aineiston säilyttämisestä ja sen käyttämisestä. (Laki kulttuuriaineistojen tallettamisesta ja säilyttämisestä 28.12.2007/1444). Vapaakappalekirjastoissa on tarvittavat kokoelmatilat järjestetty kunkin yliopiston ja yliopistokirjaston ratkaisemalla tavalla.

Miten voidaan mitata vapaakappalekirjastojen toiminnan kustannustehokkuutta tilojen näkökulmasta? Tai miten perustella budjettinsa kanssa kamppailevalle yliopiston johdolle, että valtavat painetut vapaakappalekokoelmat tarvitsevat aina vain lisää tilaa? Oulun yliopiston kirjastossa arvioitiin vuonna 2013 vapaakappaleina tulleen aineiston vuosikartunnan vaatiman varastointitilan määräksi noin 30 neliometriä.

Asiakastilojen muuttuvat käyttötavat

Kirjastojen asiakaskyselyissä on noussut esille opiskelijoiden työskentely- ja ryhmätyötilojen tarve. Kustannuslaskennan työkalupakki-ryhmässä todettiin, että lähes kaikissa edustamisemme kirjastoissa oli tilojen vähentämispaineita, joiden keskeisin syy oli yliopiston tilakustannusten vähentäminen. Tilojen vähentämistä oli tapahtumassa remontin tai uudisrakennuttamisen kautta, erillisistä kirjavarastoista luopumalla tai avaamalla varastoja yleisökäyttöön sekä kirjastoyksiköitä yhdistämällä.

Muutokset tieteellisessä julkaisutoiminnassa ja opiskelutavoissa vaikuttavat myös kirjaston tiloihin. Digitaaliset aineistot ja niiden etäkäyttö antavat asiakkaalle mahdollisuuden käyttää kirjastoa käymättä itse kirjastorakennuksessa eikä kirjastojen hankkima elektroninen aineisto tarvitse säilytystiloja. Elektronisen aineiston kasvanut määrä vaikuttaa painettujen aineistojen tarvitsemiin kokoelmatiloihin.

Opiskelutapojen muutos näkyy esimerkiksi siinä, että yliopistot kehittävät oppimisympäristöjään. Toimiva oppimisympäristö on myös yliopiston vetovoimatekijä. Mikä rooli kirjastoilla

on oppimisympäristöjen suunnittelussa tai osallistumisessa kustannuksiin? Sijoittuvatko oppimiskeskustyyppiset tai opiskelutilat ylipäätäänkään välttämättä kirjastojen yhteyteen? Miten lasketaan euroina sitä merkitystä, joka yliopiston opiskelu- tai tutkimuslähtöisesti toimivilla tiloilla on kilpailtaessa uusista opiskelijoista? Tiloihin ja tilakustannuksiin liittyy paljon kysymyksiä ja yliopistokohtaisia ratkaisuja. Kustannuslaskennan työkalupakki -ryhmä päätyi väliraportissaan tilojen osalta suosittamaan, että kirjastoissa tehdään otantana tilojen käyttölaskenta yhtä aikaa kaikissa kirjastoissa. Tavoitteena olisi selvittää erityisesti asiakastilojen käyttöaste osana kustannustehokkuutta.

E-aineistojen käyttö vähenemässä

Painettujen aineistojen käyttö on jatkuvasti laskenut viime vuosien aikana ja yhtenä syynä on nähty asiakkaiden siirtyminen E-aineistojen käyttöön. E-aineistojen käytön kasvu on vaikuttanut myös siihen, että kirjastojen paikalliskäytön kävijämäärät ovat laskusuunnassa. Kansainvälistä huomiota on herättänyt tähän trendiin liittyvä Texasin BibiloTech, ensimmäinen kirjasto ilman painettuja kirjoja, jossa on ainoastaan tietokoneita ja tabletteja E-aineistojen käyttöön.

Viimeisimpiä huomioita asiakaskäyttäytymisessä on se, että myös E-aineistojen käyttö on kääntymässä laskuun. Kansainvälistä kehitysuuntaa kuvasi Federal Library and Information Network toimitusjohtaja Blane Dessy Kongressinkirjastosta tietoasiantuntijayhdistyksen järjestämässä pohjoismaisessa seminaarissa NORD I & D, 13.6.2013. Hänen mukaansa ensin alkoivat vähentyä fyysisen kirjaston käyttäjät, ja nyt myös kirjaston tarjoamien e-aineistojen käyttö on kääntynyt laskuun. Vastaavaa kehitystä on huomattu myös esimerkiksi Aalto-kirjastossa. Dessyn päätelmä kehityksestä on se, että tutkijoiden ja opiskelijoiden tarvitsema aineisto saadaan jostain muualta kuin kirjaston kokoelmista.

Tällainen kehityssuunta herättää pohtimaan syitä, jotka ovat tähän vaikuttamassa tai ovat siihen vaikuttaneet. Ovatko tutkimuksen tekemisen muodot muuttuneet? Ovatko tutkijoiden omat verkostot ja verkostotyökalut riittäviä tutkimusaineistojen välittämiseen? Vai ovatko tiedonhaun taidot paremmat, oikeiden artikkelien löytyminen helpompaa ja Open Access – julkaisujen saatavuus merkittävästi lisääntynyt?

Just-in-time

Kirjastot hankkivat aineistojaan asiakkaitaan varten ja seuraavat aineistojensa käyttöä, jotta kokoelmat ovat ajankohtaisia. Vahvempi painotus kokoelmaperiaatteissa on nykyään just-on-time kuin aiempi just-in-case- ajattelu. Käyttämätön aineisto poistetaan tai lisenssi lopetetaan, mikäli käyttö ei ole sillä tasolla, joka kirjastossa on määritelty hankinnan - tai kokoelmaperiaatteissa.

E-aineistojen määrän lisääntyessä aineistobudjettien laatiminen on haastavampaa kuin aiemmin painettujen kokoelmien ollessa merkittävässä roolissa. E-aineistojen hintojen korotukset ovat budjetteja laadittaessa usein vielä vain mahdollisia korotusprosentteja, mutta hankintoihin on sitouduttava toisin kuin yksittäisten painettujen kirjojen hankintaan.

Käytön seurannassa on huomattu esim. lehtipaketeissa olevat käyttämättömät aineistot, joiden hankintaa ei välttämättä tehtäisi.

Useat kirjastot käyttävät aikaa vaihtoehtolaskelmiin, joissa lasketaan, tulevatko tarvittavat lehdet yksittäin hankittuna edullisemmiksi kuin lehtipakettina. Maailmalle ei ole kuulunut vielä ainoatakaan tällaista tapausta, vaan lehtipaketit ovat poikkeuksetta osoittautuneet edullisemmiksi kuin yksittäisostot.

Asiakaslähtöiset hankinnat

Aineistohankinnan just-in-time haasteena on ajankohtaisten aineistopyyntöjen saaminen. Kirjaston oma valinta ei välttämättä tue sitä, että ai-

neisto on käyttäjille tarpeen. Tampereen yliopiston kirjaston tekemän pienimuotoisen selvityksen mukaan asiakkaiden ehdottamia kirjoja käytetään enemmän kuin kirjaston henkilökunnan valitsemia kirjoja.


Kirjastoissa ei enää saada hankintapyyntöjä samassa laajuudessa kuin aiemmin, jonka vuoksi välittäjät ovat kehittäneet ratkaisuja, jotka tukevat suoraa asiakkaan tekemää valintaa (PDA Patron Driven Acquisition) kirjaston kokoelmiin. Kirjastojen ratkaisuista riippuen voi PDA tehostaa hankintaa ja kokoelmien käyttöä ja vähentää kirjastojen hankintaan liittyvää työtä.

PDA edellyttää kuitenkin tarkempaa budjetoitua, sillä asiakkaat voivat tehdä valintaa määrättyyn euromäärään saakka ja joissain järjestelmissä aineisto vuokrataan, jolloin aineistokuluja ei voi etukäteen ennakoida. PDAn yhteydessä keskustellaan myös siitä, miten kokoelmat muuttuvat, vinoutuvatko ne, yksipuolistuvatko kokoelmat kansallisella tasolla yms.

Työaika, tilojen ja aineistojen käyttö seurantaan

Kirjaston rahoitus on vahvasti sidoksissa yliopistojen kykyyn ja tahtoon rahoittaa kirjastoa. Kirjastojen tulee osoittaa rahoittajilleen tuloksensa, vaikuttavuutensa ja tehokkuutensa palvelujen tuottajana. Miten tämä parhaiten onnistuu, kun yliopistokirjastot ovat sidoksissa emo-organisaatioidensa budjetointi-, raportointi-, hinnoittelu- ja suunnittelukäytäntöihin?

Tässä artikkelissa on esitetty joitakin kustannuslaskennan välineitä ja pohdittu henkilöstö-, tila- ja aineistokuluihin liittyviä kysymyksiä. Keskeisinä talousohjauksen välineinä nähdään työajankäytön kohdentaminen ns. toimintolaskennan pohjana, tilojen käytön seuranta tilakustannuksien laskennan osana ja aineistojen käytön seuranta hankintakulujen hallinnassa.

Kirjoittajina ovat olleet Suomen yliopistokirjastojen neuvoston asettaman kustannuslaskennan työkalupakki –ryhmän jäsenet. 

Tietoa kirjoittajista

*Soile Harjala, palvelupäällikkö
Tampereen teknillisen yliopiston kirjasto
Email. Soile.harjala@uta.fi*

*Marja-Leena Heikkilä-Kuutti,
julkaisu- ja hallintopalveluiden esimies
Oulun yliopiston kirjasto
Email. Marja-leena.heikkila-kuutti@oulu.fi*

*Eeva Laurila, kehittämisspäällikkö
Helsingin yliopiston kirjasto
Email. Eeva.laurila@helsinki.fi*

*Marja Majjala, palvelupäällikkö
Itä-Suomen yliopiston kirjasto
Email. Marja.majjala@uef.fi*

*Pekka Pasanen, controller
Aalto-kirjasto
Email. Pekka.pasanen@aalto.fi*

*Suvipaivi Pöytälaakso-Koistinen, osastonjohtaja
Tampereen yliopiston kirjasto
Email. Suvipaivi.poytalaakso-koistinen@uta.fi*