

Peruspalvelujen arviointi 2022 – johtaminen ja osaaminen



Aluehallintovirasto



@AVItwiittaa



Peruspalvelujen arviointi 2021: Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen.

- Joka toinen vuosi avissa toteutetaan peruspalvelujen arviointi, jossa jokainen toimiala valitsee oman teemansa.
- Tiedonkeruu oli vuonna 2021, analysointi ja koonti 2022. Julkistus oli elokuussa 2022.
- <https://avi.fi/documents/25266232/109992716/Julkaistu-141+Yleisten+kirjastojen+henkil%C3%B6st%C3%B6.pdf/>
- "Kirjastolakia varten pyydetyissä lausunnoissa näkemykset osaamista ja johtamista koskevasta pykälästä jakautuivat. Yhtäältä katsottiin, että etenkin pienissä kirjastoissa henkilöstön osaaminen heikkenee ja kirjastoammatillinen koulutus vähenee. Toisaalta oltiin sitä mieltä, että kelpoisuusehtojen muutos mahdollistaa joustavuuden, uudenlaiset palvelutuotannot ja monipuolisen osaamisen rekrytoinnin (HE238/2016). Nyt viisi vuotta myöhemmin voidaan todeta, että molemmat ennusteet ovat toteutuneet."

“

Johtamisväline



Aluehallintovirasto

Peruspalvelujen arvioinnin tarkoitus

- Tuottaa tietoa alueilta johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Ei arviointia arvioinnin vuoksi.
- Kirjasto on kunnan asukkailleen järjestämä lakisääteinen palvelu.
- Kaikissa olosuhteissa on pyrittävä täyttämään kirjastolain asettamat tehtävät.
- Kaikki lainkohdat eivät ole yhtä yksinkertaisia ja helppoja täyttää.
- Siksi näitä dokumentteja kannattaa hyödyntää, kun kirjasto perustelee paikkaansa ja tehtäviään.
- *Seuraavaksi katsotaan, mitä pepa meille kertoi!*

“

Lähtulevaisuuden näkymiä



Aluehallintovirasto

Kun kunnista siirretään tehtäviä hyvinvointialueille, niin tarvitaan uutta ja tuoretta näkemystä siitä, miten jäljelle jääneet tehtävät suunnitellaan ja tehdään synergisesti ja muutoksia ennakoiden. Kirjastojen ammattimainen johtaminen ja kehittäminen verkostomaisesti osana kunnassa tehtävää hyvinvointityötä on entistäkin tärkeämpää.

On todennäköistä, että ennakoivissa kunnissa kirjastot tekevät entistä enemmän yhteistyötä sopimuspohjaisesti sekä toimiala- että kuntarajat ylittäen. Tämä edellyttää, että toimijat sopivat myös kustannusten ja voimavarojen jaosta.

- Haasteena on se, millainen rooli kirjastolla on hyte-ryhmässä/toimikunnassa ja löytyykö kirjasto kunnan hyvinvointikertomuksesta.

“

**Yleisten
kirjastojen
henkilöstön
riittävyys**



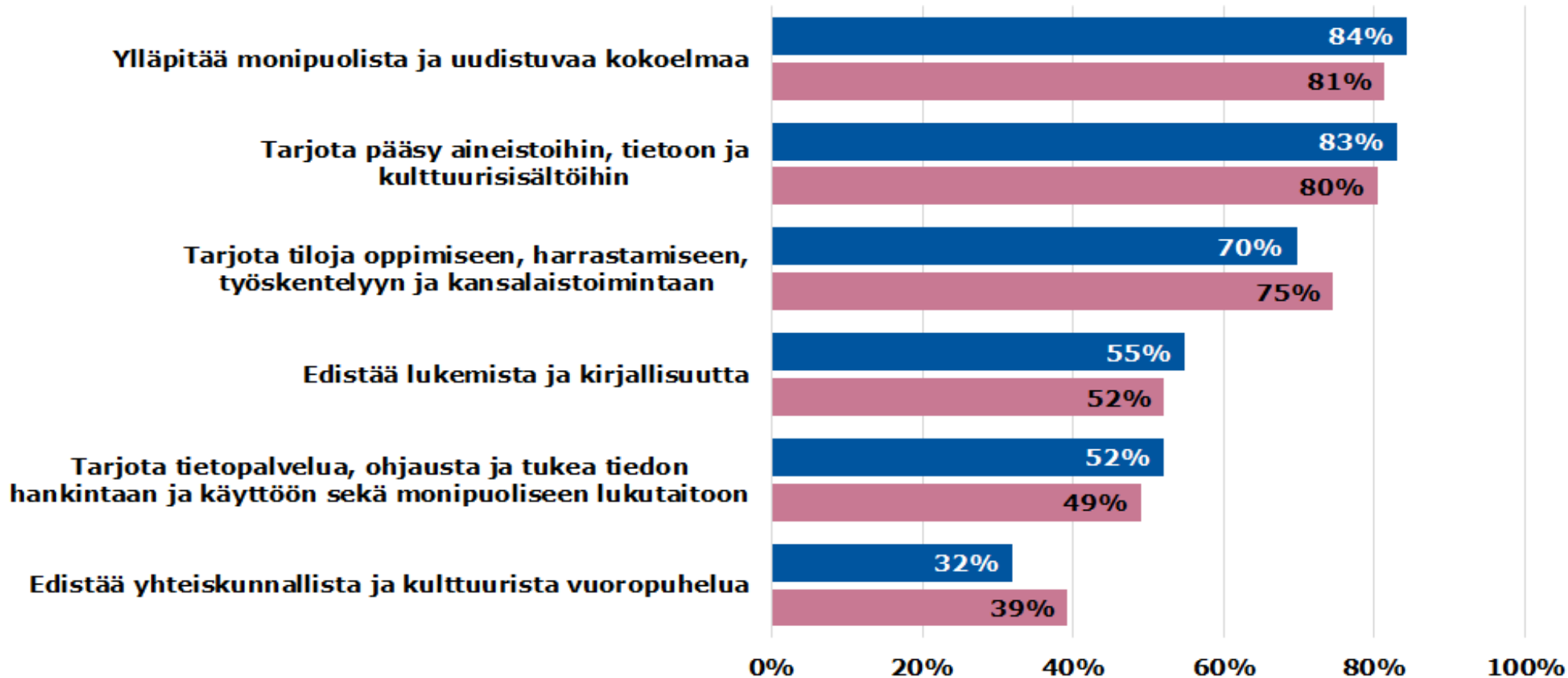
Aluehallintovirasto

Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa?

- *Kaikissa kirjastoissa ei ole riittävästi henkilökuntaa.*
- *Palvelutavoitteeseen (0,8 htv/1000 asukasta) ylsi 36 % kirjastoista.*
 - *Tämä mittari oli mukana vain, koska sitä oli käytetty viimeksi samaa asiaa arvioitaessa – saimme tätä käyttämällä vertailupintaa*
 - *Tämä ei ole enää käytössä, vaan poistettiin käytöstä ns. norminpurkutalkoissa*
- *Kirjastolain uusiin tehtäviin ei ole riittävästi tekijöitä.*

Kirjastojen oma arvio henkilöstön määrän riittävydestä kirjastolaissa mainittujen tehtävien hoitamisessa 2021

■ Manner-Suomi (n=260) ■ Alle 5 000 asukkaan kirjastolaitokset (n=102)



Alueellisia eroja:

● **Henkilökunnan määrä**

- Tarjota pääsy aineistoihin, tietoon ja kulttuurisisältöihin
 - Määrä on riittävä:
 - LS: 78% / koko maa 83%
- Tarjota tiloja oppimiseen, harrastamiseen, työskentelyyn ja kansalaistoimintaan
 - Määrä on riittävä:
 - LS: 80% / koko maa: 70%
- Edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua
 - Määrä on riittävä:
 - LS: 39% / koko maa: 33%

● **Henkilökunnan osaaminen**

- Tarjota pääsy aineistoihin, tietoon ja kulttuurisisältöihin
 - Osaaminen on riittävä:
 - LS: 83% / koko maa 77%
- Edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua
 - Osaaminen on riittävä:
 - LS: 49% / koko maa: 40%
- Onko palveluja kehitetty rekrytoimalla toimialojen yhteisiä työntekijöitä, esim. nuorisotyöntekijä kirjastossa, koulun ja kirjaston yhteinen pedagogi yms.
 - Kyllä
 - LS: 5% / koko maa: 13%

“

**Yleisten
kirjastojen
henkilöstön
riittävyys**



Aluehallintovirasto

Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut vuodesta 2012 vuoteen 2019?

- *Henkilöstön määrä on vähentynyt sekä absoluuttisesti (6%) että suhteessa asukaslukuun.*
- *Omatoimikirjasto vaikuttaa asiakaspalvelun saatavuuteen: toisaalta vapauttaa henkilöstön aikaa palvelujen kehittämiseen, toisaalta pelkkänä säästötoimenpiteenä vähentää henkilökuntaa.*

“

**Yleisten
kirjastojen
henkilöstön
riittävyys**

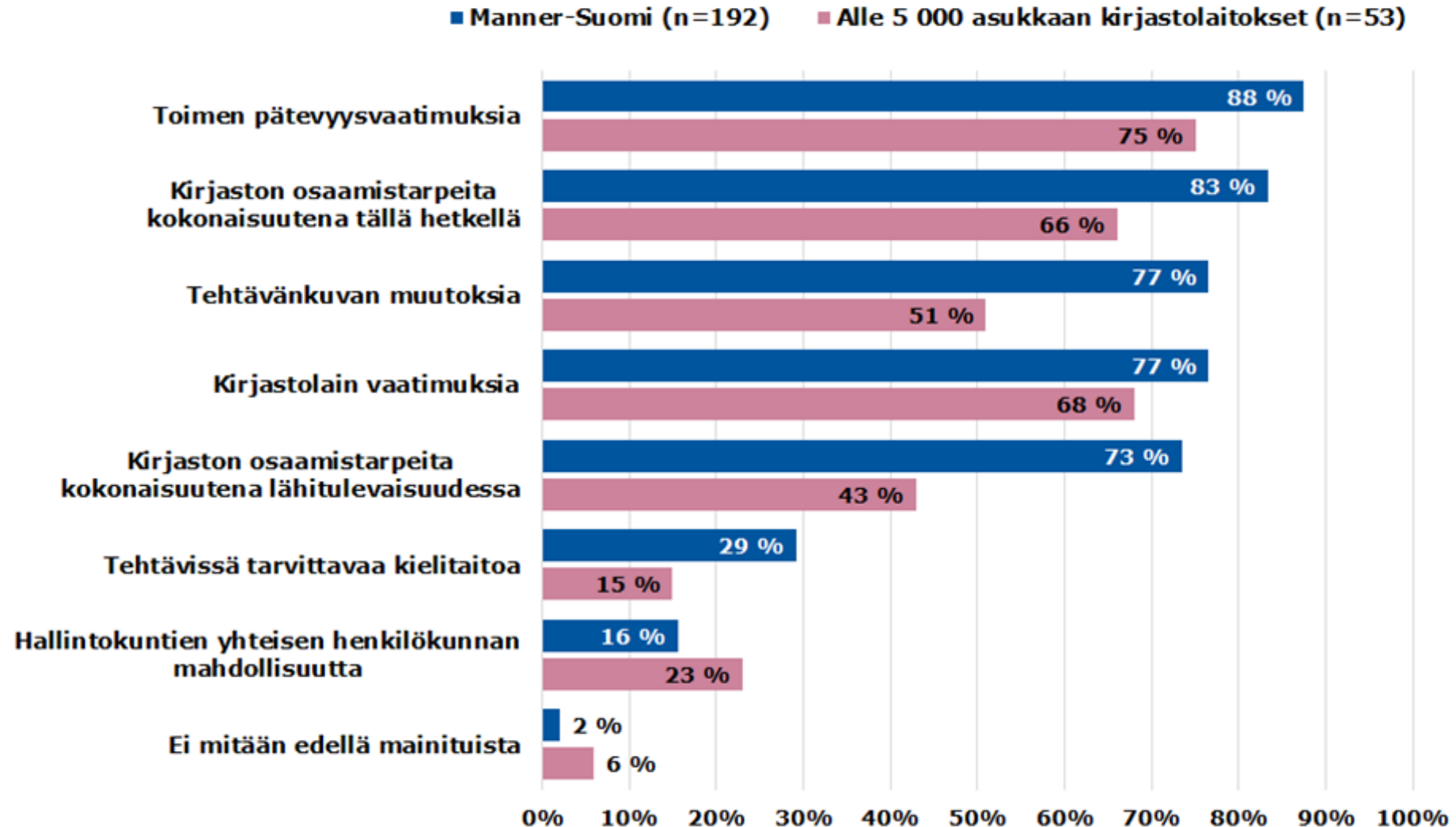


Aluehallintovirasto

Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka?

- *Pienissä kunnissa kirjastoihin rekrytoidaan uusia työntekijöitä harvemmin kuin kirjastoissa keskimäärin.*
- *Rekrytoinnissa on mahdollisuus tarkastella uusin silmin kirjaston tehtäviä ja työnjakoa.*

Asiat, joita edellisen kolmen vuoden aikana rekrytoineet kirjastot harkitsivat uutta henkilökuntaa hankkiessaan



Muuta alueellinen ero

- Kirjastoja pyydettiin arvioimaan, miten kirjastolain vaatimuksia on tarkasteltu rekrytointitilanteissa. Lounais-Suomen alueen vastaajista vain 37 prosenttia ilmoitti huomioineensa kirjastolain linjauksia uuden henkilöstön rekrytoinnin suunnittelussa. Valtakunnallisesti kirjastolain vaatimuksia oli rekrytointien yhteydessä tarkasteltu 56 prosentissa vastanneista kunnista
- Pätevyysvaatimuksia on tarkastelut:
 - LS: 56% / koko maa: 64%
- Tehtävänkuvan muutoksia:
 - LS: 44% / koko maa 56%
- Kirjaston osaamistarpeita kokonaisuutena lähitulevaisuudessa:
 - LS: 46% / koko maa: 54%
- Kirjastolain vaatimuksia:
 - LS: 37% / koko maa: 56%
- Täyttölupamenettely (tarvitaan kaikkiin rekryihin):
 - LS: 29% / koko maa 44%

“

**Yleisten
kirjastojen
henkilöstön
osaaminen**

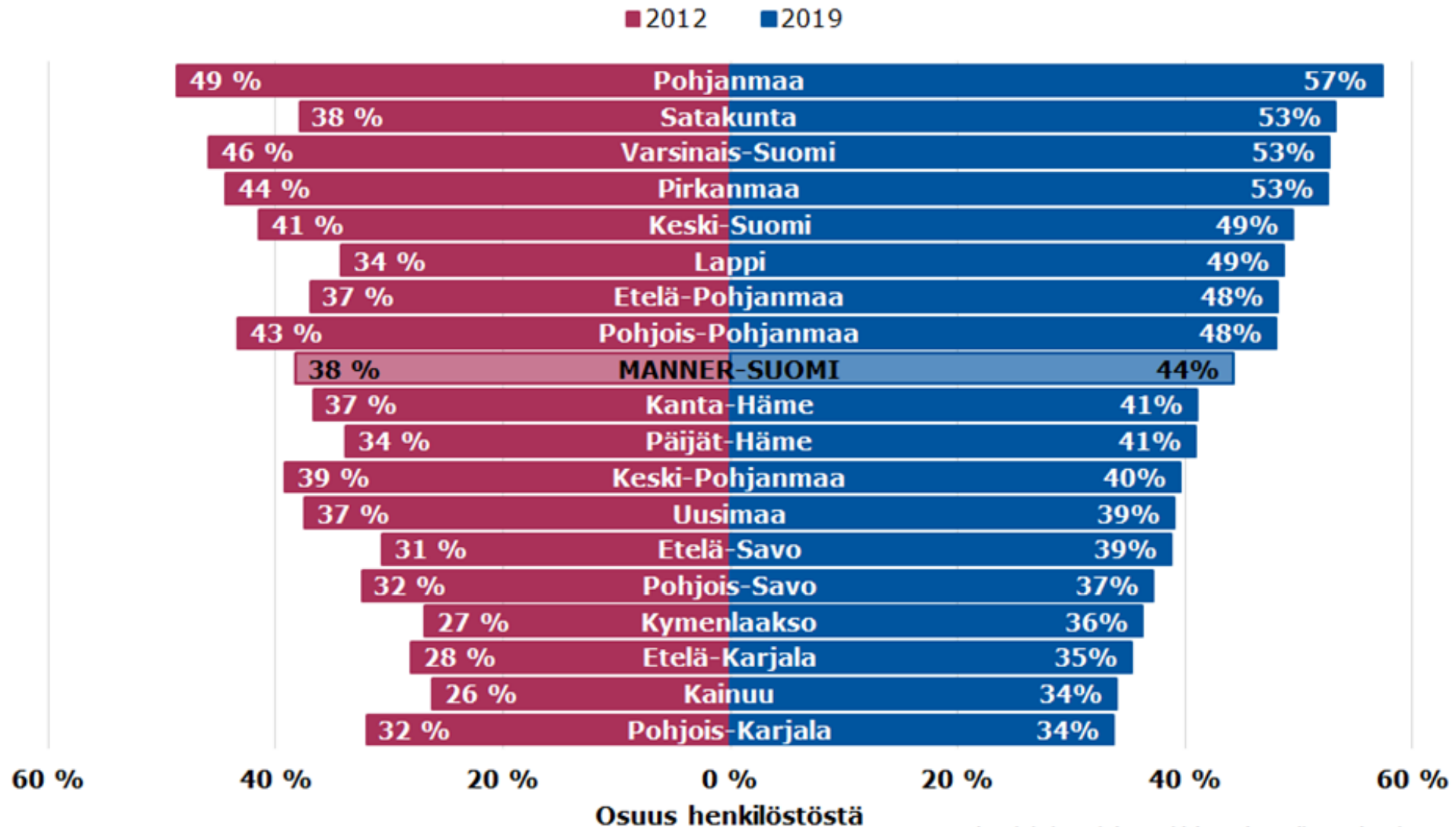


Aluehallintovirasto

Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito?

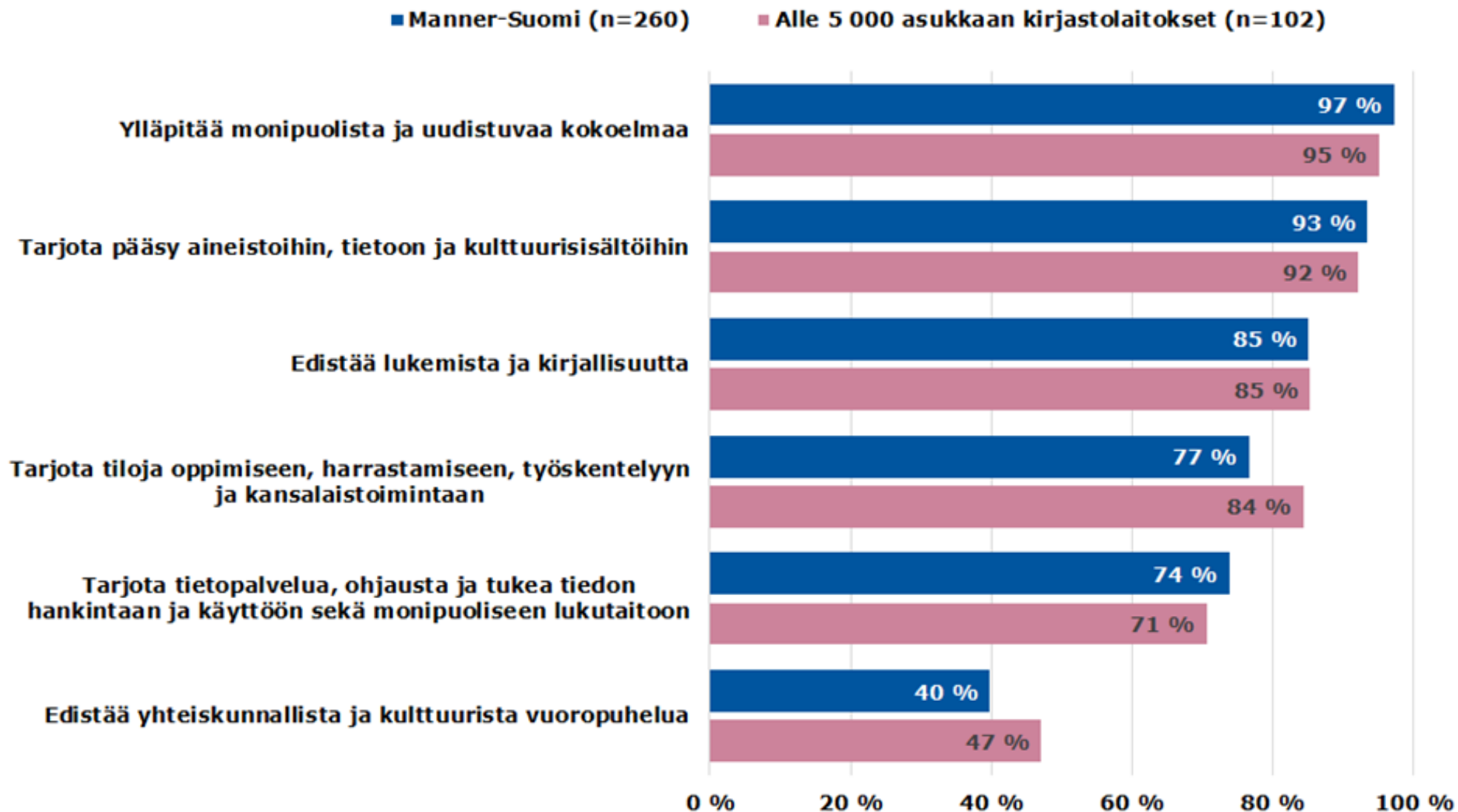
- *Kirjaston henkilöstön keskimääräinen koulutustaso on noussut.*
- *Kirjastojen oman arvion mukaan henkilöstön ammattitaito riittää kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan.*
- *Rekrytoinnit ovat mahdollisuus vahvistaa ja kehittää kirjaston toimintaa.*

Korkeakoulutettujen kirjastoammatillisten työntekijöiden osuus koko henkilöstöstä



Tietolähde: Yleisten kirjastojen tilastotietokanta

Kirjastojen oma arvio henkilöstön osaamisen riittävydestä kirjastolaissa mainittujen tehtävien hoitamisessa 2021



“

**Yleisten
kirjastojen
henkilöstön
osaaminen**

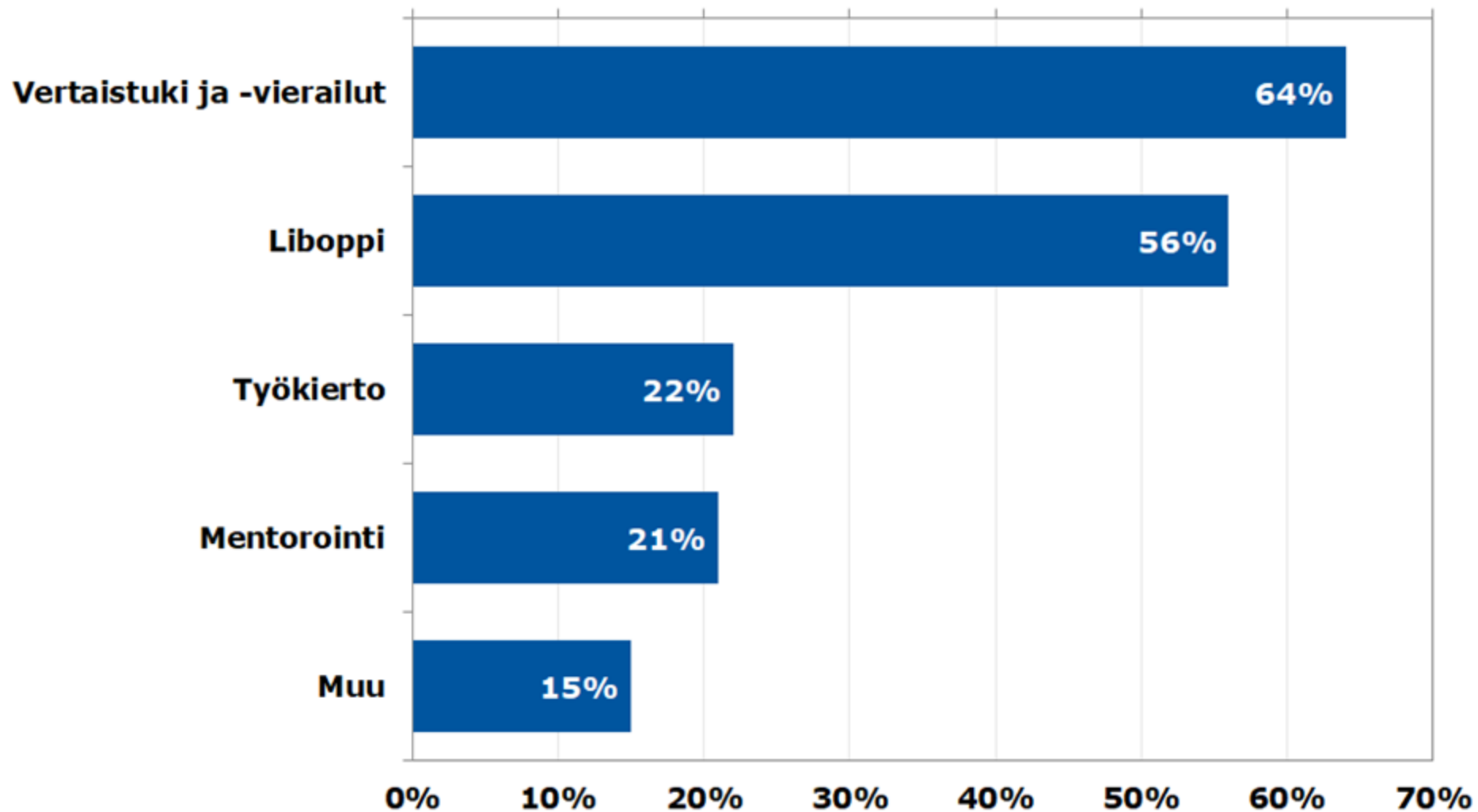


Aluehallintovirasto

Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan?

- *Henkilöstön koulutussuunnittelu on järjestelmällisempää kuin aikaisemmin.*
- *Etätilaisuudet helpottavat koulutukseen osallistumista.*
- *Työnantajan asenne vaikuttaa kouluttautumiseen.*
- *Lyhytkestoista täydennyskoulutusta antavat*
 - *Aluehallintovirastot*
 - *Alueellisesta kehittämisestä vastaavat kirjastot*

**Perinteisen täydennyskoulutuksen lisäksi kirjastot ovat käyttäneet osaamisen kehittämiseen seuraavia tapoja 2021
(n=260)**



“

Johtaminen



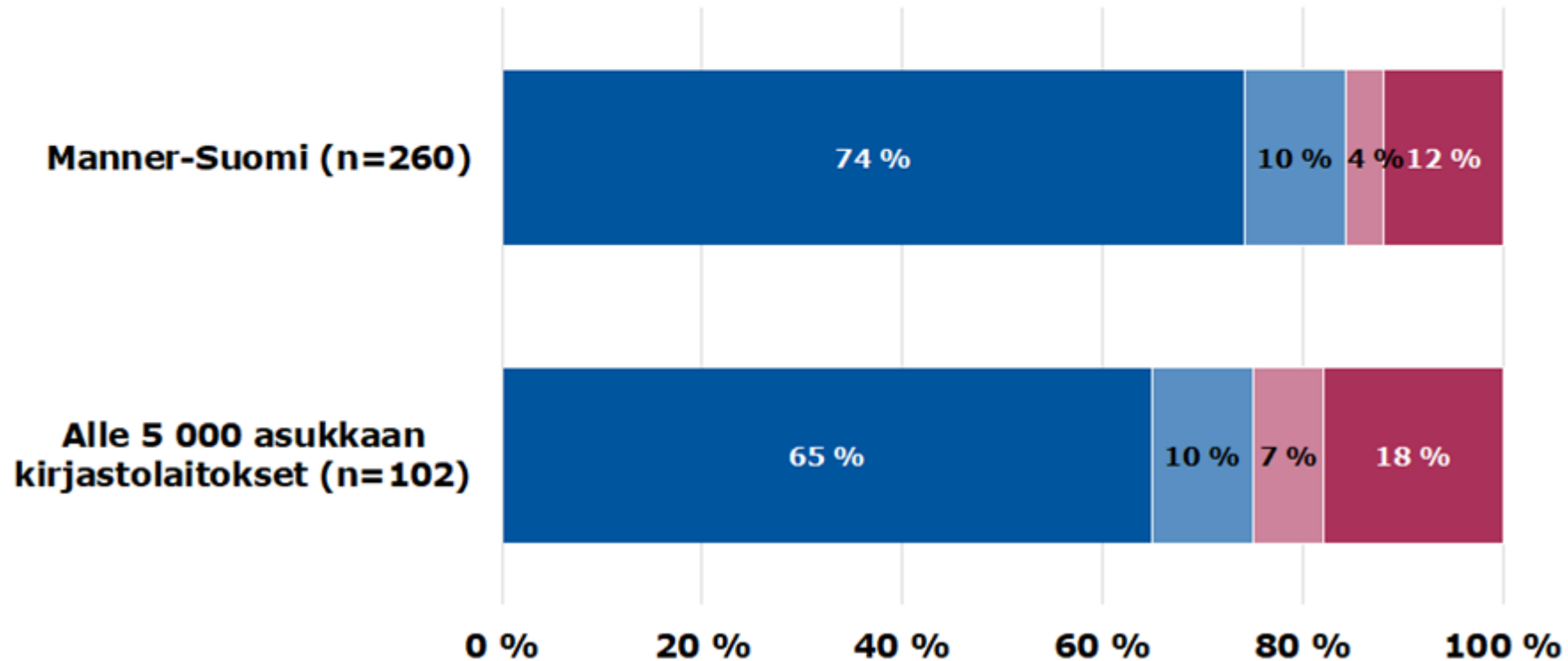
Aluehallintovirasto

Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset?

- *Kahdella kolmesta kuntien kirjastoa johtavalla on kirjastolain mukainen kelpoisuus.*
- *Kelpoisia johtajia on etenkin pienissä kirjastoissa entistä vähemmän, vaikka kirjastolain kelpoisuusvaatimuksia on lievennetty huomattavasti.*
- *Kirjastossakin käytetään julkista valtaa, joten kirjastoa johtavan on oltava viranhaltija.*

Kirjastotointa johtavien henkilöiden koulutus ja työkokemus 2021

- sekä kirjastoalan koulutusta että kirjastoalan työkokemusta
- kirjastoalan koulutusta
- kirjastoalan työkokemusta
- ei mitään edellisistä



Alueellisia eroja:

- Kuka käyttää kirjastossa päätäntävaltaa?
 - Päätoiminen kirjaston viranhaltija
 - LS: 83% / koko maa: 76%
- Tehtäviin kuuluu muidenkin toimialojen tehtäviä:
 - Ei kuulu muiden toimialojen tehtäviä:
 - LS: 49% / koko maa: 54%
- Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä:
 - Kirjaston päätoiminen viranhaltija:
 - LS: 83% / koko maa: 81%
- Kuka vastaa kirjaston päivittäisestä johtamisesta:
 - Kirjaston päätoiminen viranhaltija:
 - LS: 78% / koko maa: 72%
- Budjettiesityksen valmistelee lautakunnalle
 - Kirjastossa työskentelevä viranhaltija:
 - LS: 80% / koko maa: 70%
- Budjetin toimeenpano:
 - kirjastossa työskentelevä viranhaltija:
 - LS: 88% / koko maa: 70%
- Budjetin toteutumisen seuranta:
 - kirjastossa työskentelevä viranhaltija:
 - LS: 90% / koko maa: 70%

“

Johtaminen

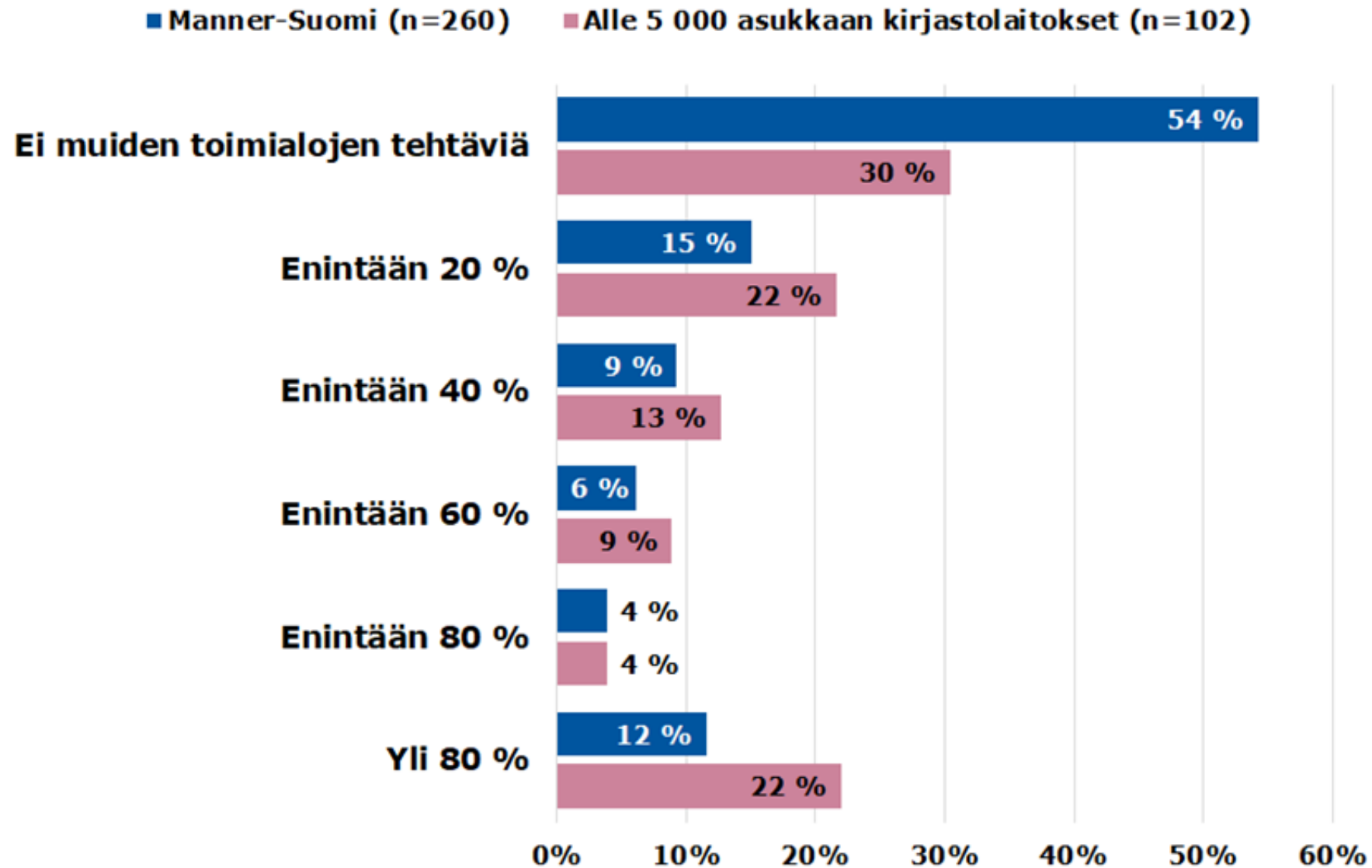


Aluehallintovirasto

Millaiset ovat kirjaston johtamiseen tarvittavat voimavarat?

- *Kirjastojen johtamiseen ja kehittämiseen on entistä vähemmän voimavaroja.*
- *Sama henkilö voi johtaa useita toimialoja.*
- *Työajan pirstaloituminen vaikeuttaa kokonaisvaltaista kehitystyötä.*
- *Motivoituneen johtajan tärkein voimavara on riittävä aika verkostoitumiseen, perehtymiseen ja kehittämiseen.*

Muiden kuin kirjastotoimen tehtävien osuus kirjastolaitosta johtavien henkilöiden tehtäväkuvissa vuonna 2021



“

Johtaminen

Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta?

- *On näkyvissä heikkoja signaaleja siitä, että johtamisvastuu kirjastotoiminnasta ja sen kehittämisestä siirtyy kirjaston ulkopuolelle.*
- *Vastuu kirjastonjohdosta hämärtyy. Tämä johtaa niin inhimillisten kuin taloudellisten voimavarojen hukkakäyttöön.*



Aluehallintovirasto

“

Toimenpide- suositukset



Aluehallintovirasto

Mitä kunta/kirjasto voi tehdä?

- *Palkkaa kirjastoa johtamaan henkilön, jolla on kirjastolain mukainen kelpoisuus.*
- *Määrittelee johtajan vallan ja vastuun, antaa aikaa johtaa ja kehittää kirjastoa kirjastolain mukaisesti.*
- *Rekrytoinnit perustuvat siihen, että kunta arvioi laaja-alaisesti ennakoiden ja synergiat huomioiden henkilöstön osaamisvalmiudet.*
- *Kirjaston johto määrittelee ja suunnittelee yhdessä henkilöstön kanssa tarvittavan osaamisen.*
- *Kunta mahdollistaa henkilöstön osaamisen kehittämisen. Kirjaston johto varmistaa, että henkilöstö voi hyödyntää uusia taitojaan.*

“

Johtopäätökset



Aluehallintovirasto

- Kirjastolain kelpoisuusvaatimusten väljennysten myötä kirjastoissa on kelpoisia johtajia entistä vähemmän.
- Kirjastojen johtaminen on hajautunut, jolloin vastuu kirjastojen todellisesta johtamisesta ja kehittämisestä on usein epäselvää. Tämä vaikeuttaa kirjastolain toteuttamista ja kirjastojen voimavarojen tehokasta käyttöä.
- Kirjastoilla on vaikeuksia hoitaa lakisääteiset tehtävänsä, jos ammattitaitoista henkilökuntaa ei palkata poistuvien tilalle tai avoimiin paikkoihin ei saada päteviä hakijoita.
- Kirjastojen henkilöstön hyvä pohjakoulutus ja ammattitaito riittävät kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan.
- Osaamisen kehittäminen kirjastossa on järjestelmällisempää kuin aikaisemmin, mutta hankittu uusi osaaminen ei aina muuta vanhentuneita toimintatapoja.

“

Toimenpide- ehdotukset



Aluehallintovirasto

- Kunta palkkaa kirjastoa johtamaan henkilön, jolla on kirjastolain mukainen kelpoisuus.
- Jotta kirjastoon sijoitettavat voimavarat saadaan tehokkaaseen käyttöön, kunta määrittelee kirjaston johtajan vallan ja vastuun selkeästi sekä allokoi hänelle aikaa johtaa ja kehittää kirjaston toimintaa kirjastolain mukaisesti.
- Kunta varautuu uhkaavaan työvoimapulaan siten, että se arvioi laaja-alaisesti, ennakoiden ja synergiat huomioiden henkilöstön osaamisvalmiudet palvelutuotannossa. Rekrytoinnit perustuvat tähän arviointiin.
- Kirjaston johto määrittelee ja suunnittelee yhteistyössä henkilöstön kanssa tarvittavan osaamisen.
- Kunta mahdollistaa kirjastojen henkilökunnalle osaamisen kehittämisen. Kirjaston johto varmistaa sen, että henkilöstö voi hyödyntää uusia tietojaan ja taitojaan kirjaston toiminnan ja palvelujen kehittämisessä. Alueellista kehittämistehtävää hoitavat kirjastot ja aluehallintovirastot huomioivat koulutuksissaan kirjastolaissa määritellyt kirjaston tehtävät.



Aluehallintovirasto