

Oulun yliopisto
Humanistinen tiedekunta

Esko Nousiainen

VALTIONAVUSTEISTEN PROJEKTtien VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI
YLEISSÄ KIRJASTOISSA

Tapaustutkimuksen kohteena Rovaniemen kaupunginkirjaston
vuonna 2011 valtionavustuksen saaneet projektit

Informaatiotutkimuksen
kandidaatintutkielma
Oulu 2017

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessani tarkastelen tapaustutkimuksen avulla valtionavusteisten projektien vaikuttavuuden arviointia yleisissä kirjastoissa. Tarkoitus on selvittää, millaisia vaikutuksia projekteilla saavutetaan, miten vaikutuksia ja vaikuttavuutta arvioidaan ja kuinka merkitykselliseksi projektit ja niihin saatu valtionavustus koetaan.

Tapaustutkimukseni kohteeksi valitsin Rovaniemen kaupunginkirjaston vuonna 2011 valtionavustuksen saaneet projektit: Lapin yhteinen kirjasto ja Lukulampun valossa -kampanja Rovaniemellä. Tutkimusmetodina käytin kvalitatiivista teemahaastattelua. Haastattelin yhtä työntekijää kummastakin projektista. Tutkimuksen tulokset näyttyvät heidän näkökulmastaan.

Tutkittavat projektit ja niihin saatu valtioavustus koettiin erittäin tarpeellisiksi. Projekteilla oli konkreettisia hyötyjä ja niihin sijoitetuilla resursseilla toimintaa kehittäviä tuoksia. Projektien pitkäaikaisia vaikutuksia ei organisaatiossa varsinaisesti arvioida. Vaikka tulokset eivät ole itsessään yleistettävissä, tutkimukseen liittyvät kysymyksenasettelut ovat.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	1
2 PROJEKTIEIN VAIKUTUSTEN ARVIOINTI YLEISSÄ KIRJASTOISSA.....	3
2.1 Keskeiset käsitteet.....	3
2.1.1 Yleinen kirjasto.....	3
2.1.2 Valtionavustus.....	4
2.1.3 Projekti.....	4
2.1.4 Arviointi ja arviointimenetelmät.....	6
2.1.5 Vaikuttavuus ja vaikutukset.....	9
2.2 Projektit kirjastossa.....	10
2.3 Aiempi tutkimus.....	12
3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS.....	14
3.1 Tutkimuskysymykset.....	14
3.2 Tutkimuksen tausta.....	15
3.3 Tutkimusmetodi.....	16
3.4 Tutkittavien projektien esittely.....	16
3.4.1 Lapin yhteinen kirjasto -projekti.....	17
3.4.2 Lukulampun valossa -kampanja Rovaniemellä.....	19
3.5 Aineiston keruu.....	21
4 TUTKIMUSTULOKSET.....	22
4.1 Projektien pitkäaikaisten vaikutusten arviointi.....	22
4.2 Projektien konkreettiset vaikutukset.....	25
4.3 Projektien ja valtionavustuksen tarpeellisuus.....	28
5 JOHTOPÄÄTÖKSET AINEISTON POHJALTA.....	30
6 LOPPUPOHDINTA JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA.....	35
LÄHTEET.....	38
LIITE 1: Haastattelurunko.....	42

1 JOHDANTO

Määräaikainen projektityö on nykyään osa yleisten kirjastojen vuosittaista taloussuunnittelua. Kirjastoille hankerahoituksen pääasiallinen lähde on Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä paikallisten aluehallintovirastojen vuosittain myöntämät valtionavustukset. Opetus- ja kulttuuriministeriön (2016) hakuohjekirjeessä käy ilmi, että vuodelle 2017 valtionavustuksia voidaan myöntää Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämänä n. 3,7 miljoonaa euroa sekä aluehallintovirastojen myöntäminä n. 2,9 miljoonaa euroa. Avustuksia voivat hakea kunnat tai kunnalliset yleiset kirjastot, sekä valtakunnallisista ja alueellisesti keskitetyistä hankkeista vastaavat instituutiot, kuten maakuntakirjastot. Tämän tutkimukseni tarkoitus on selvittää, miten valtionavustuksella rahoitettujen projektien saavutusten vaikutuksia ja vaikuttavuutta arvioidaan yleisissä kirjastoissa.

Projekteja voidaan lähestyä monesta eri tutkimusnäkökulmasta. Projektia voi tutkia kokonaisuutena tai keskittyä johonkin pienempään prosessin osaan, kuten esimerkiksi projektisuunnitteluun, projektiviestintään tai projektijohtamiseen. Itse valitsin näkökulmaksi projektien pitkäaikaisten vaikutuksien arvioinnin siksi, koska yleiset kirjastot ovat kirjastolain mukaan velvoitettuja arvioimaan järjestämäänsä kirjasto- ja tietopalvelua (Kirjastolaki 904/1998). Oman kokemukseni on, ettei projektien saavutusten pitkäaikaista arviointia kuitenkaan yleisissä kirjastoissa tehdä, vaikka projektit kuuluvat nykyään olennaisesti kirjastotyöhön.

Jotta projektien tarkastelu olisi mielekästä, rajasin tutkimukseni yhteen kirjastoon ja yhteen vuoteen. Tutkimukseni on tapaustutkimus ja sen kohteeksi valitsin Rovaniemen kaupunginkirjaston – Lapin maakuntakirjaston (tästä eteenpäin pelkästään Rovaniemen kaupunginkirjasto) projektit, joille myönnettiin Opetus- ja kulttuuriministeriön hankerahoitusta vuonna 2011. Myönnetty avustukset ovat normaalisti käytettävissä myöntämistä seuraavan kalenterivuoden loppuun mennessä, kuten ennalta mainitusta Opetus- ja kulttuuriministeriön kirjeestä käy ilmi. Hankerahoitusta saaneet projektit ovat siis ajoittuneet vuosille 2011-2012. Koska tarkoitukseni on selvittää, onko projektien pitkäaikaisia vaikutuksia arvioitu enää projektien jälkeen, koin tarpeelliseksi, että tutkittavien projektien päättymisestä olisi kulunut jo useampi vuosi. Vuosi 2011 täytti mielestäni kriteerit, sillä

silloin tutkittavien projektien aloituksen ja tapaustutkimukseni väliseksi aikajänteeksi tulee viisi vuotta.

Valitsin Rovaniemen kaupunginkirjaston tapaustutkimuksen kohteeksi kahdesta syystä. Ensimmäinen syy oli se, että olen työskennellyt Rovaniemen kaupunginkirjastossa vuosina 2009-2014, joten kirjasto ja sen henkilökunta ovat minulle ennestään tuttuja, mikä helpotti tutkimuksen suorittamista. Toinen, samalla painavampi syy, oli se, että yleisten kirjastojen hankerekisterin (2016a) mukaan Rovaniemen kaupunginkirjastolle on myönnetty 2010-luvulla hankkeisiin valtionavustusta yhteensä n. 600 000 euroa, mikä on yleisistä kirjastoista toiseksi eniten. Myönnettyillä avustuksilla on tuona aikana toteutettu 15 hanketta. Vertailun vuoksi todettakoon, että eniten hankerahoitusta 2010-luvulla on saanut Vaasan kaupunginkirjasto: yhteensä n. 610 000 euroa, millä on rahoitettu 30 hanketta. Hankkeiden lukumäärästä voidaan päätellä, että Rovaniemen kaupunginkirjasto on saanut rahoitusta varsin laajoihin hankkeisiin.

Tapaustutkimukseni avulla pyrin selvittämään, millaisia vaikutuksia projekteilla saavutetaan, miten vaikutuksia ja vaikuttavuutta arvioidaan ja kuinka merkitykselliseksi projektit sekä niihin saatu valtionavustus koetaan. Pyrin myös vertailemaan tutkimukseni löydöksiä aiheeseen liittyvän teorian ja aiemman tutkimuksen kanssa, sekä mahdollisesti löytämään ilmiöstä yleistettävissä olevaa tietoa.

Aloitan tutkielmani avaamalla ja määrittelemällä keskeisiä käsitteitä projektien vaikutusten arvioinnista yleisissä kirjastoissa. Sen jälkeen hahmottelen karkeasti sitä, millaisia projekteja yleisissä kirjastoissa tehdään. Toisen luvun lopuksi esittelen aiheen aiempaa tutkimusta. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimuskysymykseni, tutkimuksen teoreettisen taustan sekä tutkimusmetodin. Lisäksi kerron tutkittavista projekteista, jotta lukijan olisi helpompi hahmottaa, mistä tulevissa luvuissa puhutaan. Kolmannen luvun lopuksi kerron aineiston keruusta. Neljännessä luvussa käyn läpi keskeiset haastatteluaineiston tulokset tutkimuskysymysteni näkökulmasta. Viidennessä luvussa teen johtopäätöksiä tutkimustulosten sekä aiheeseen liittyvän teorian pohjalta. Lopuksi pohdin tutkimukseni antia ja sijoittumista tutkimuskentälle, sekä esitän muutamia ehdotuksia, joiden avulla

tutkimustani voisi laajentaa. Tutkimuksen liitteenä on 27 kysymystä sisältävä haastattelurunko, jota käytin tehdessäni haastattelut Rovaniemellä syksyllä 2016.

2 PROJEKTtien VAIKUTUSTEN ARVIOINTI YLEISISSÄ KIRJASTOISSA

Tässä luvussa tulen esittelemään tutkimuksessani käyttämäni keskeiset käsitteet. Lisäksi avaän hieman, millaisia projekteja kirjastoissa voidaan tehdä sekä millaista tutkimusta aiheesta on aiemmin tehty.

2.1 Keskeiset käsitteet

Tutkimukseni kannalta keskeisiä käsitteitä ovat yleinen kirjasto, valtionavustus, projekti, arviointi ja arviointimenetelmät sekä vaikuttavuus ja vaikutukset. Seuraavissa alaluvuissa avaän käsitteitä laajahkosti tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Käsitteiden laveahkolla esitelyllä taustoitan tutkimustani ja tuon sitä laajemman tutkimuksen kontekstiin.

2.1.1 Yleinen kirjasto

Kirjastolaissa määritellään vastuu yleisten kirjasto- ja tietopalvelujen järjestämisestä kunnille. Yleisten kirjasto- ja tietopalvelujen tavoitteina on edistää väestön yhtäläisiä mahdollisuuksia sivistykseen, kirjallisuuden ja taiteen harrastukseen, taitojen ja tietojen kehittämiseen sekä elinikäiseen oppimiseen. Yleisten kirjastojen valtion hallintoviranomaisena toimii Opetus- ja kulttuuriministeriö ja alueellisena viranomaisena aluehallintovirasto. (Kirjastolaki 904/1998.)

2.1.2 Valtionavustus

Julkisena instituutiona yleiset kirjastot ovat sidoksissa julkiseen talouteen. Kirjastolainsäädäntö ja valtion rahoitus ovat olleet takaamassa kunnallisten kirjastojen tasaista kehitystä koko maassa – mukaan lukien harvaanasutut alueet. Opetusministeriö on tukenut valtionosuuksilla systemaattisesti yleisten kirjastojen käyttökustannuksia, rakentamista ja kirjastoautohankintoja. Lisäksi Opetusministeriö on rahoittanut vuosien mittaan useita uusia kehittämishankkeita. (Opetusministeriö 2009, 23; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 30.)

Yleiset kirjastot siis saavat valtionosuuksia käyttökustannuksien kattamiseen. Lisäksi yleisillä kirjastoilla on mahdollista saada erillisiä harkinnanvaraisia valtionavustuksia koikeilu- ja kehittämistoimintaan. Avustuksilla on tarkoitus edistää innovatiivisten hyvien käytäntöjen syntymistä ja leviämistä koko maahan. Valtionavustuksilla halutaan panostaa pitkäkestoisiin ja -vaikutteisiin hankkeisiin, joilla mm. kirjastojen osaamis pohjaa saataisiin vahvistettua. (Opetusministeriö 2009, 28.)

Valtionavusteisten hankkeiden on siis tarkoitus saada näkyvyyttä avustuksen saaneen kirjaston ulkopuolella, ja hankkeilla saavutettujen hyvien käytäntöjen halutaan leviävän koko maahan. Hyvien käytänteiden levitykseen soveltuvaksi työkaluksi voidaan laskea esimerkiksi kaikille avointa tietoa tarjoava yleisten kirjastojen hankerekisteri. Hankerekisteriin tulee raportoida ja arvioida valtionavusteisten projektien myötä saavutettuja hyötyjä, jotta muut kirjastot voisivat käyttää tietoja oman toimintansa kehittämiseen. Yleisten kirjastojen hankerekisteri voi siten toimia hyödyllisenä työkaluna kirjastojen vertailukehittämisessä.

2.1.3 Projekti

Projektia ja hanketta käytetään usein toistensa synonyymeinä. Lisäksi Paasivirta, Suhonen ja Virtanen (2013, 14-16) rinnastavat termit kehittämishanke, hanke, kehittämispro-

jekt, kehittämisohjelma, ohjelma, pilotti, reformi ja kehittämistyö projektin kanssa samalle tasolle pienin merkityseroin. Kai Ruuska (2007, 18) kuitenkin huomauttaa, että hankkeella yleensä viitataan projektia laajempaan kokonaisuuteen. Hanke voi lisäksi koostua useista projekteista. Jatkossa tässä tutkimuksessani tulen selvyyden ja yhtenäisyyden vuoksi käyttämään pääsääntöisesti käsitettä projekti. Termiä hanke käytän vain, jos viitataan tutkittavien projektien ulkopuolisiin hankerahoituksilla suoritettuihin kertaluonteisiin töihin, sillä en voi tietää viitataanko termillä yhteen vai useampaan projektiin. Samasta syystä käytin johdannossa termiä hanke.

Projektin ymmärretään olevan määritellyn kertaluontoisen tuloksen aikaansaamiseksi tehtävä työ (Pelín 2011, 377). Ruuska (2007, 19-20) puolestaan kertoo projektin olevan tiettyä tilaajan määrittelemää tehtävää suorittamaan tilapäisesti yhteen koottu joukko ihmisiä ja muita resursseja. Ruuska painottaa, että projekti on aina asiakkaan tilaukseen perustuva tilaustyö. Asiakas määrittelee ne vaatimukset ja reunaehdot, joiden mukaan projektin toiminta määrittyy. Asiakas voi tulla joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Lisää projektille tunnusomaisia piirteitä on listannut esimerkiksi Mäntyneva (2016, 11) seuraavasti:

- Projekti koostuu väliaikaisista aktiviteeteista, jotka on ajoitettu
- Projektilla on selkeä tavoite
- Projektin aktiviteetit edistävät projektin tavoitetta
- Projektissa on käytössä rajalliset resurssit
- Projektipäällikkö koordinoi projektin eri aktiviteetteja
- Projektin lopputuotoksen saavuttamisen liittyy riski

Projekti on siis asiakkaan tilauksesta syntyvä tilapäinen, määräaikainen ja kertaluonteinen työ, jolla on alku ja loppu. Sillä on työn tilaajan asettamat tavoitteet, budjetti ja aikataulu, joiden ehdoilla työ suoritetaan. Yleisten kirjastojen projekteissa tilaajan roolin voidaan katsoa kuuluvan rahoittajalle eli Opetus- ja kulttuuriministeriölle tai paikalliselle aluehallintovirastolle. Tilapäisen luonteen vuoksi projekteihin liittyy aina riski. Projekti

tai sen sisältämät aktiviteetit voivat siis joko onnistua tai epäonnistua osittain tai kokonaan. Mikäli projektin tavoitteet asetetaan liian korkealle tai tarvittu rahoitus tai henkilöstömäärä aliarvioidaan, on mahdollista, että työsuorituksen aika tai raha loppuu kesken.

Määräaikaaisuuden vuoksi projektilla nähdään olevan tietty elinkaari. Mäntyneva (emt., 15) jakaa projektin elinkaaren vaiheisiin: valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen. Ruuska (2012, 34) puolestaan jakaa projektin elinkaaren käynnistysvaiheeseen, rakentamisvaiheeseen ja päättämisenvaiheeseen. Vaikka projektin elinkaaren eri vaiheet on tunnustettu ja niiden sisältöä avattu, ei päättämisen jälkeisiin toimiin tunnuta kiinnittävän paljoa huomiota. Lööw (2002, 21, 107) kuitenkin aiemmista esimerkeistä poiketen lisää projektin päättämisen jälkeiseksi vaiheeksi seurannan. Seuranta auttaa Lööwin mukaan tekemään organisaatiosta oppivamman, jolloin jo kertaalleen opittuja asioita ei tarvitse toistaa seuraavassa projektissa. Jotta oppiminen olisi tehokkaampaa, seuranta tulisi tehdä niin projektin aikana kuin sen jälkeenkin. Lööwin mukaan seurannasta tulisi vastata objektiivinen, projektin ulkopuolella toiminut, henkilö, joka itse määrittelee, mitä haluaa projektista tietää ja mitä menetelmiä käyttää. Vaikka Lööw ei varsinaisesti puhu vaikuttavuuden arvioinnista, voidaan hänen nähdä kokevan, että projektin päättymisen jälkeinen seuranta ja arviointi ovat merkityksellisiä.

2.1.4 Arviointi ja arviointimenetelmät

Kun puhutaan arvioinnista, painotetaan toiminnan tuloksellisuutta ja aikaansaannoksia. Kirjastolaissa säädetään, että kuntien tulee arvioida järjestämänsä kirjasto- ja tietopalvelua. Arvioinnilla halutaan parantaa kirjasto- ja tietopalveluiden saatavuutta ja niiden kehittämistä. Arvioinnilla myös seurataan palvelujen toteutumista, laatua ja taloudellisuutta. Lisäksi kunnat on velvoitettu julkistamaan arvioinnin tulokset pääpiirteittäin. (Kirjastolaki 904/1998.)

Tuloksellisuuden ja aikaansaannosten painottaminen liittyy vahvasti uuteen julkiseen johtamiseen (new public management), joka nousi voimakkaasti esiin 1990-luvulla ja on

tuonut vaikutteita ja toimintatapoja yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille. Uuteen julkiseen johtamiseen kuuluu julkisen hallinnon suorituksia mittaavia ja arvioivia järjestelmiä. Järjestelmien tarkoitus on ohjata toimintaa arviointiperusteisesti. Tulos- ja tuottavuuskriteerit, tasapainotettu mittaristo ja vaikuttavuuden arviointiin liittyvät toimintamallit toimivat esimerkkeinä uuden julkisen johtamisen mukana tulleista ilmiöistä. (Virtanen & Stenvall 2011, 46-50.)

Lähtökohtaisesti kaikkea julkisen talouden työtä tulisi arvioida. Julkisessa hallinnossa on viime kädessä kyse siitä päätöksentekoprosessista, missä kansalaisilta kerätyt määrättyjä resursseja kohdistetaan heidän hyvinvointinsa edistämiseksi. Julkisessa taloudessa tulisi siis pystyä arvioimaan, miten tehokkaasti ja vaikuttavasti käytössä olevilla resursseilla on kyetty hyvinvointia edistämään ja ovatko kyseiset toimet vastanneet riittävästi kansalaisten tarpeisiin sekä odotuksiin. (Virtanen & Vakkuri 2016, 10-12.)

Kuten edellä käy ilmi, arviointi on olennainen osa julkista taloutta ja siten kirjastotoimea. Lisäksi arviointia edellytetään myös kirjastolaissa. Käytännössä sen tekeminen voi kuitenkin olla hankalaa ilman päteviä arviointimenetelmiä. Karkeasti arviointi voidaan jakaa laadulliseen ja määrälliseen arviointiin. Laitinen (2016, 16-17) puhuu ”kovasta” ja ”pehmeästä” datasta. Kovalla datalla hän tarkoittaa tilastotietoja ja tunnuslukuja, pehmeällä puolestaan esimerkiksi asiakkaiden arviointeja ja kokemuksia kirjastoista. Laitinen kertoo, että kirjastoalan mittausta ja arviointia ohjeistetaan kansainvälisillä standardeilla. Erityisen mielenkiintoiseksi hän mainitsee SFS-ISO 16439 -standardin, koska se sisältää selostuksen arviointiin käytettävistä menetelmistä. Standardissa käsitellään mm. vaikuttavuuden päättelemisen tai halutun sekä havaitun vaikutuksen ja vaikuttavuuden arvioinnin teemoja. Standardi sisältää myös selostuksen erilaisen menetelmien käyttämisestä yhdessä sekä laadullisen ja määrällisen datan tuomisesta rinnakkain vertailtavaksi. Yhdistetyt menetelmät ovat Laitisen mukaan askel kohti kokonaisvaltaista vaikuttavuuden arviointia. Huonon saatavuuden vuoksi minulla ei valitettavasti ollut mahdollisuutta tutki-
musta tehdessäni perehtyä standardiin tai sen tuoreeseen suomennokseen. Standardin suomennostyö osoittaa, että arviointityöllä on painoarvoa sekä nykyään että tulevaisuudessa.

Laitinen (emt., 21) muistuttaa vielä, että kirjaston toimintojen arvioinnissa tulisi olla oma-aloitteinen, jatkuva ja proaktiivinen ote. Arvioinnin ei tulisi olla välitön paha, jota tehdään ainoastaan tarvittaessa ja reaktiivisesti. Eväät organisaation toimintojen kehittämiseksi syntyvät oman organisaation tuntemuksesta ja näkemyksestä lähitulevaisuuden kehityskaarista yhdistettynä käytettävissä olevaan faktatietoon.

Arviointi nousee kuitenkin ongelmalliseksi, kun tullaan kehitysprojektien arviointiin. Ruuska (2006, 253-254) puhuu arvioinnista projektin onnistumisen mittaamisena. Projektin onnistumista on kuitenkin mahdotonta arvioida, ellei ole etukäteen sovittu, millä laatua mitataan tai arvioidaan ja mitä laadulla vallitsevassa tilanteessa tarkoitetaan. Lisäksi Ruuska kertoo, että projektin onnistumisen yksikäsitteinen mittaaminen on osoittautunut hankalaksi, koska:

- Mitattavia tulostavoitteita on useita
- Suureet ovat sekä määrällisiä että laadullisia
- Valmista mittaristoa ei yleensä ole
- Onnistumiskriteerien tärkeysjärjestys ja painoarvo vaihtelevat
- Projektiin kohdistuu ristiriitaisia odotuksia
- Projektista saatavien hyötyjen realisoituminen voi kestää pitkään

Hankaluutta voi aiheuttaa myös projekteille luonteenomainen määräaikaisuus. Pitkän ajan päästä realisoituvien vaikutusten arviointi ei varsinaisesti kuulu projektin elinkaareen. Lisäksi keskeisiä toimijoita projekteissa ovat työn tilaajat eli rahoittajat, jotka yleisten kirjastojen hankkeissa ovat yleensä Opetus- ja kulttuuriministeriö tai paikalliset aluehallintovirastot. Pääkkö ja Makkonen (2003, 8-11) nostavat esiin rahoittajan arviointikehyksen, jonka tulisi kattaa seuraavat hankkeiden keskeiset arvioinnin alueet:

- Projektien kehittämisalueet (tarvelähtöisyys)
- Projektien toiminta (tavoitteista panosten ja toimenpiteiden kautta tuotoksiksi ja tuloksiksi)
- Arviointi (mm. vaikuttavuus, hyöty ja kestävyys sekä tuottavuus)

Pääkön ja Makkosen arviointikehyksestä käy ilmi, että projektin rahoittajan olisi oltava kiinnostunut arvioimaan toiminnan vaikuttavuutta, hyötyjä, kestävyyttä ja tuottavuutta myös projektin päättymisen jälkeen.

Jotta kirjasto-organisaation toimintaa tai sen osia voidaan arvioida, tulisi sen tuottaa toiminnastaan arvioinnin pohjaksi kvalitatiivista ja kvantitatiivista tietoa. Tärkeää on myös määritellä mitä, miten ja missä kontekstissa arvioidaan ja mihin tuloksia verrataan. Projektityössä arviointia suuntaavia määreitä ovat esimerkiksi suunnitelmavaiheessa asetetut tavoitteet. Tavoitteiden ja tulosten vertaamisella voidaan muodostaa arvioita itse projektin onnistumisesta sekä sen aiheuttamista vaikutuksista. Pitkäaikaisempaa vaikuttavuutta voidaan arvioida samalla metodilla asettamalla tavoitteet, joiden täyttymistä arvioidaan pitemmän ajan päästä projektin päättymisestä. Projektin määramittaisen luonteen vuoksi pitempiäaikaisen vaikuttavuuden arviointi voidaan kuitenkin sivuuttaa tai sitä ei nähdä relevanttina projektia suorittaessa. Myös arviointityön erilaiset kontekstit hankaloittavat yksiselitteistä arviointia. Lisäksi voidaan pohtia, minkä instituution tulisi pitkäaikaisen vaikuttavuuden arvioimista vaatia: projektityön tilaajan vai sen suorittajan?

Täytyy muistaa, että vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointia toki tehdään, vaikka käytössä ei olisi määriteltyjä arviointimenetelmiä. Esimerkiksi itsearviointi on yksi mahdollinen keino, jolla vaikutuksia voi arvioida. Silloin tulee kuitenkin olla jonkinlainen käsitys siitä, missä tilanteessa ollaan aiemmin oltu ja missä ollaan tällä hetkellä.

2.1.5 Vaikuttavuus ja vaikutukset

Käsitteet vaikuttavuus ja vaikutukset ovat merkityssuhteiltaan lähellä toisiaan. Sandeliuksen (2016, 5) toimittamassa teoksessa on määritelty, että vaikutuksilla pyritään todentamaan toiminnalle asetettujen tavoitteiden mukaisia muutoksia. Vaikuttavuudella puolestaan tarkoitetaan laajempia ja pidempiaikaisia vaikutuksia, jota toiminnalla on saatu aikaan. Vaikutuksilla siis tarkoitetaan tavoitteiden mukaisia muutoksia ja vaikuttavuudella niitä vaikutuksia, jotka esiintyvät pidemmän ajan päästä. Vaikuttavuudesta puhuessani tulen käyttämään myös käsitettä pitkäaikainen vaikutus.

Vaikuttavuutta voi lähestyä siihen sidottujen panosten ja niiden kautta saavutettujen tulosten kautta. Bertot ja McClure (2003, 598-599) havainnollistavat asiaa jatkumolla, jossa panoksella tuotetaan tuotos, joka määrittää palvelun laatua ja joka luo vaikuttavuutta. Bertotin ja McCluren ajatuksen voisi kiteyttää kysymykseen: millaisia vaikutuksia tietyin resurssein tuotetulla tuotoksella on ollut? Tällöin vaikuttavuuden oletetaan toimivan kausaalisesti, eli tietyt vaikutukset voi johtaa määriteltyjen resurssien avulla tehtyyn tuotokseen.

Engeström, Kerosuo ja Kajamaa (2008, 19-21) kyseenalaistavat vaikutusten kausaalisuuden muistuttaen kehittämistyön sisältävän usein ennakoimattomuutta. He myöntävät, että usein vaikuttavuustutkimuksen lähtökohtana on vaikuttavuus suhteessa asetettujen tavoitteiden toteutumiseen. Vaikutukset kuitenkin syntyvät monien tietoisten ja tahattomien tekijöiden vaihtelevista yhteen kytkeytymisistä, joita ei voida palauttaa tarkkoihin ja määriteltyihin syihin. Siten toteutuneet vaikutukset eivät mahdollisesti vastaakaan asetettuja tavoitteita. Myös Kuitunen ja Hyttinen (2004, 21-22) tukevat käsitystä vaikutusten ennakoimattomuudesta. Heidän mukaansa vaikutukset ja vaikuttavuus voivat sisältää sekä ennakoituja että ennakoimattomia muutoksia, jotka voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Vaikutukset voivat myös ilmetä suoraan tai epäsuoraan, mikä luonnollisesti vaikeuttaa niiden arviointia.

2.2 Projektit kirjastossa

Miksi kirjastossa sitten tehdään projekteja? Tärkein syy on, että kirjasto voi projektien avulla kehittää palveluitansa monipuolisesti. Esimerkiksi Kiuas (2012, 25-30) erittelee projektien tekemisen syitä seuraavasti:

- Toimintaympäristötietoisuuden ja taitojen kehittäminen
- Mahdollisuus kokeilla
- Yhteistyön kehittäminen
- Jatko- ja täydennyskoulutus

Vaikka Kiukaan esimerkit ovat painottuneet pelkästään kirjallisuusprojekteihin, ovat hänen esittelemänsä syyt sovellettavissa myös muun tyyppisiin kirjaston kehitysprojekteihin.

Pelin (2011, 33) puolestaan ryhmittelee yritysmaailman projekteja niiden luonteen perusteella tuotekehitysprojekteihin, tutkimusprojekteihin, toiminnan kehittämisprojekteihin, toimitus- tai toimeksiantoprojekteihin sekä investointiprojekteihin. Mielestäni jaottelua voidaan ainakin osin soveltaa yleisten kirjastojen hankkeisiin. Yleensä projekteilla haetaan kehittämistä, mutta samalla voidaan esimerkiksi luoda uutta tietoa ja uusia työkaluja, jotka voidaan nähdä projektin tuotteina.

Projekteilla saavutettavien tavoitteiden monipuolisuus näkyy myös yleisten kirjastojen hankerekisterissä, joka jaottelee hankkeita koskevat teemat seuraavasti:

- Digitointi
- Henkilöstön osaaminen
- Kokoelmat
- Laitehankinnat
- Lukemisen edistäminen
- Mediakasvatus
- Oppimisympäristö ja yhteisöllisyys
- Palvelujen kehittäminen
- Strateginen kehittäminen
- Tilasuunnittelu
- Verkkopalvelut

Kuten teemajaottelusta käy ilmi, kirjaston projektit voivat liittyä periaatteessa mihin kirjastopalvelun osa-alueeseen hyvänsä. Tämä luonnollisesti hankaloittaa yksiselitteisten arviointimenetelmien hyödyntämistä. Tärkeäksi arviointiin vaikuttavaksi tekijäksi nousevatkin syyt miksi projekti on tehty, mihin kirjastopalvelun osa-alueeseen sillä halutaan vaikuttaa ja mitkä ovat ne tavoitteet, joita projektilla halutaan saavuttaa.

2.3 Aiempi tutkimus

Vaikka projektit ovat vakiintuneet kirjastojen vuosittaiseen toimintaan, ja vaikuttavuuden arviointi liittyy olennaisesti kirjaston toimintaan, ei projektien vaikuttavuuden arviointia ole paljoa tutkittu.

Olli Jakosen (2015) Opetus- ja kulttuuriministeriön pyynnöstä tehty selvitystyö ”Kokeileva ja kehittyvä kirjasto? Yleisten kirjastojen kehittämis- ja kokeiluhankkeiden valtionavustustoiminnan vaikuttavuus” muistuttaa parhaiten omaa tutkimustani. Selvitystyö tehtiin vuonna 2009 julkaistun ”Kirjastopoliittikka 2015” -ohjelman toteutumisen sekä kirjastojen kokeilu- ja kehittämishankkeiden valtionavustustoiminnan seurantarpeisiin. Selvityksen tarkoitus oli arvioida kirjastopoliittisen strategisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta yleisten kirjastojen kehittämis- ja kokeiluhankkeiden valtionavustustoimintaa 2010-luvulla. Jakosen esisijainen tutkimuskysymys kuuluu: ”Kuinka strateginen, selkeä ja osuva on yleisten kirjastojen kehittämishankkeiden harkinnanvaraisten valtionavustusten muodostama kokonaisuus suhteessa Opetus- ja kulttuuriministeriön kirjastopoliittiseen ohjaukseen?” (emt., 11). Tavoitteena tutkimuksessa oli parantaa Opetus- ja kulttuuriministeriön mahdollisuuksia arvioida, kuinka kehittämishankkeiden kautta voidaan saada aikaan tavoiteltua tuloksia ja toteuttaa laaja-alaisia kirjasto- ja koulutuspoliittisia tavoitteita.

Jakosen selvitys kattoi 34 kokeilu- ja kehittämishanketta, jotka olivat saaneet 20 000 euroa tai enemmän valtionavustusta vuonna 2012. Mukana oli esimerkiksi Turun kaupunginkirjaston Lukulampun valossa – lisävoimaa kokemuksellisuudesta -hanke. Hankkeista tarkasteltiin mm. niiden tavoitteenasettelua, toimintaa ja tuotoksia sekä tavoitteiden saavuttamista ja lopputulosten arviointia.

Raportointien perusteella tutkittavien hankkeiden toimenpiteet ja tuotokset vastasivat kohtuullisen hyvin Opetus- ja kulttuuriministeriön valtionavustuksia koskevassa informaatiokirjeessä vuoden 2012 hankkeisiin lueteltuja valtionavustusten myöntöperusteita. Kaikkien hankkeiden kohdalla oli löydettävissä vastaavuus valtionavustuksen myöntöpe-

rusteiden ja raportoitujen tuotoksien välille. Tuloksellisessa mielessä toimintaan sijoite-
tuilla panoksilla ja resursseilla oli siis saatu aikaan selkeitä tuotoksia. Selvityksen mukaan
avustuksien myöntöperusteet olivat kirjastopolitiikan kannalta kuitenkin liian laveasti
määriteltäviä ja löyhästi strategisia, joten hanketoiminnan ei voitu todeta olevan kokonai-
suudessaan kirjastopoliittisesti kovinkaan strategista.

Haapaniemi, Rohkimainen ja Kortelainen (2012) tarkastelivat tutkimuksessaan Tietoyhteiskunnan tilat ja sisällöt -hankkeen vaikuttavuutta. Tietoyhteiskunnan tilat ja sisällöt -hankkeeseen osallistuivat omilla osahankkeillaan Hämeenlinnan kaupunginkirjasto – Hämeen maakuntakirjasto, Kouvolan kaupunginkirjasto-maakuntakirjasto ja Tampereen kaupunginkirjasto – Pirkanmaan maakuntakirjasto. Laajahkon hankkeen tavoitteena oli vahvistaa työikäisen väestön sisällöllisiä tietoyhteiskuntataitoja kirjastojen ja muiden toimijoiden yhteistyöllä, luoda ja vakiinnuttaa uusia työkäytäntöjä ja yhteistyömalleja kirjastoihin sekä jalostaa tietoyhteiskunnan fyysisiä ja virtuaalisia tiloja.

Tutkimuksessa tarkastelun kohteina olivat Hämeenlinnassa wiki-pohjainen alueellinen tietokanta Häme-Wiki, Virtuaalipolku -karttapalvelu sekä kirjastoon perustettu editointitila ja digitointipiste, Kouvolassa nuorisolle ja maahanmuuttajille suunnattu Mediamaja ja Tampereella puolestaan kirjaston henkilökunnalle suunnattu medialukutaidon opetus ja tapahtumatuotanto. (Haapaniemi, Rohkimainen & Kortelainen 2012, 3.)

Tavoitteiden saavuttaminen tiettyjen toimenpiteiden seurauksina sekä palvelujärjestelmän kyky saada aikaan muutoksia olivat tarkastelussa vaikuttavuuden määreitä. Tutkimustuloksen mukaan vaikuttavuutta pystyttiin todentamaan kaikissa osahankkeissa edellä mainituin kriteerein. Lisäksi hankkeissa saavutettiin suurin osa asetetuista tavoitteista. Tutkimustulokset kuitenkin kuvaavat enemmän uusien palvelujen vastaanottoa, sillä tutkimuksen aikana palvelut olivat olleet käytössä lyhyen aikaa tai vasta käyttöönottonsa alkupisteessä. Siksi syvällisiä tai pitkäaikaisia vaikutuksia ei pystytty tutkimuksessa todentamaan. (Haapaniemi, Rohkimainen & Kortelainen 2012, 110-111.)

Yleensä kirjastojen toiminnan vaikutuksia ovat tutkineet mm. Serola ja Vakkari (2011), jotka selvittivät, mikä asema yleisellä kirjastolla on kuntalaisten arjen toiminnoissa verrattuna muihin vastaaviin kulttuurin ja tiedon tarjoajiin, sekä missä määrin kirjasto tyydyttää kuntalaisten tiedon, virkistys- ja kulttuurin tarpeita. Lisäksi Sandeliuksen (2016) toimittamaan kokoomateokseen ”Hyötyä, tietoa, elämyksiä – kirjastojen vaikuttavuuden ulottuvuuksia” on koottu erilaisia artikkeleja yleisten kirjastojen toiminnan vaikutuksista sekä sen arvioinnista ja tutkimisesta. Yleisten kirjastojen hankkeiden pitkäaikaisiin vaikutuksiin tutkimuksissa ei sen sijaan keskitytty.

3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

Luvussa 3 kerron tutkimukseni toteutuksesta. Tutkimuskysymysten lisäksi esittelen tutkimukseni taustan sekä tutkimusmetodin. Luvussa 3.4 tuon esiin tarpeellista taustatietoa tutkimukseni kohteena olevista projekteista. Lopuksi kerron lyhyesti tutkimusaineiston keruusta.

3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessani tarkastelen valtionavusteisia projekteja yleisen kirjastojen kontekstissa. Lähestyn aihetta tutkimalla Rovaniemen kaupunginkirjaston vuoden 2011 valtionavusteisen rahoituksen saaneita projekteja. Tarkoituksena on lisätä tietoutta siitä, miten projektit ja niihin saatu valtionavusteinen rahoitus koetaan, mitä projektien avulla voidaan saavuttaa ja tehdäänkö projektien myötä saavutettujen hyötyjen pitkäaikaista arviointia yleisissä kirjastoissa. Tutkimuksessani käsiteltävät teemat liittyvät läheisesti johtamistyöhön, sillä projektityö kytkeytyy läheisesti organisaation kehittämiseen ja arviointityö puolestaan yhdistyy tehokkuuteen, taloudellisuuteen ja tuloksellisuuteen. Vaikka tutkimukseni rajoittuu vain yhteen tapaukseen, tutkimukseen liittyvät kysymyksenasettelut ovat yleistettävissä laajempaa ilmiötä koskevaksi.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Millä tavoin suoritettujen projektien vaikuttavuutta organisaatiossa arvioidaan?
2. Millaisia vaikutuksia tutkittavilla projekteilla on ollut organisaatioon?
3. Kuinka tarpeellisiksi tutkittavat projektit ja niihin saatu avustus koettiin organisaatiossa?

3.2 Tutkimuksen tausta

Tutkimukseni on tapaustutkimus, sillä tutkin yhtä tiettyä tapausta tietyssä ympäristössä. Vilkka (2015, 227) kertoo tapaustutkimuksen olevan tutkimusote, lähestymistapa tai näkökulma todellisuuden tutkimiseen. Tutkimuksen kohteeksi valitaan tavallisesti yksi, tai tarvittaessa useampi, tapaus, kuten esimerkiksi organisaatio, toiminnallinen prosessi tai sen osa. Metsämuuronen (2008, 18) puolestaan toteaa, että ”kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta”. Käytännössä siis valintani käyttää kvalitatiivista menetelmää tekee tapaustutkimuksesta keskeisen lähestymistavan.

Cohen, Manion ja Morrison (2000, 184) ovat laajentaneet ja jalostaneet Adelmanin, Kemmisin ja Jenkinsin ajatuksia tapaustutkimuksen eduista. Heidän mukaansa tapaustutkimukset kertovat tutkimuksen kohteen todellisuudesta, mutta samalla tunnistavat sosiaalisen monimutkaisuuden ja vaihtoehtoisten tulkintamahdollisuuksien muodostamisen. Tutkimuksessa tuotettu tieto sallii yleistykset sekä antaa mahdollisuuden soveltaa ja käyttää tietoa toiminnan aloittamiseen tai tukemiseen.

Tässä tapaustutkimuksessani olen valinnut tarkasteltavaksi tietyn kirjasto-organisaation kontekstissa tehdyt ja tietyn ajanjakson aikana suoritettut projektit, joita kuvataan haastattelieni näkökulmasta. Haastattelujen pohjalta pyrin löytämään yleistettävissä olevaa tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä.

3.3 Tutkimusmetodi

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen teemahaastattelun. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 208) toteavat teemahaastattelulle olevan tyypillistä, että haastattelun aihepiirit, eli haastattelun teema-alueet, ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Tuomi ja Sarajärvi (2012, 73) lisäävät teemahaastattelun menetelmänä tuovan haastatteluun lisää joustavuutta. Haastattelijalla on esimerkiksi mahdollisuus toistaa, muotoilla ja tarkentaa kysymyksiä keskustelun lomassa.

Teemahaastattelu metodina antoi mielestäni parhaan lähtökohdan lähestyä tutkimusaihetta. Joustavuus haastattelutilanteessa antoi mahdollisuuden reagoida ja muokata tai lisätä haastattelukysymyksiä tilanteen mukaan. Vaihtoehtoisesti olisin voinut valita strukturoidun haastattelun tai avoimen haastattelun. Koin kuitenkin, että strukturoitu haastattelu olisi rajoittanut haastattelua liikaa ja avoin haastattelu ei olisi tarjonnut tarpeeksi rakennetta ensimmäiseen haastattelukokemukseen. Toisaalta tutkimusmetodin valinta rajoittaa tässä tutkimuksessa vastausjoukon vain kahteen henkilöön. Kvantitatiivisella kyselytutkimuksella vastaajajoukko olisi ollut laajempi. Olisin voinut pyytää esimerkiksi Rovaniemen kaupunginkirjaston koko henkilöstön arvioimaan tutkittavien projektien pitkäaikaisia vaikutuksia. Koin kuitenkin, että kyselytutkimuksella hankittu tieto olisi voinut jäädä liian pintapuoliseksi.

Valitsin haastateltaviksi Rovaniemen kaupunginkirjaston työntekijät, jotka olivat vastuussa projektien suorittamisesta. Halusin tutkimuksessani tuoda nimenomaan heidän näkemyksensä, kokemuksena ja arvionsa esiin projektien tärkeydestä sekä niiden vaikutuksista.

3.4 Tutkittavien projektien esittely

Rovaniemi on Lapin maakunnassa sijaitseva kaupunki, jossa asuu yli 62 000 ihmistä (Tilastokeskus 2016). Rovaniemen kaupunginkirjasto on perustettu vuonna 1860, ja siihen

kuuluu tällä hetkellä pääkirjaston lisäksi viisi lähikirjastoa sekä kaksi kirjastoautoa. Lisäksi Rovaniemen kaupunginkirjasto toimii Lapin maakuntakirjastona, jolloin se palvelee asiakkaita ja muita kirjastoja sekä maakunnallisesti että valtakunnallisesti. Lapin yhteiseen kirjastokimppaan kuuluu tällä hetkellä 15 kunnan kirjastoa. (Lapin kirjasto 2016.) Kirjastokimppaan on suunniteltu laajenevan lähiaikoina. Lisäksi kaupunginkirjaston Lappi-osastolla toimii saamelainen erikoiskirjasto (Rovaniemen kaupunki 2016). Maakuntakirjastoasema sekä saamelainen erikoiskirjasto ovat mahdollisesti olleet vaikuttamassa siihen, että Rovaniemen kaupunginkirjastolle on 2010-luvulla myönnetty valtionavustuksia varsin hyvin.

Vuonna 2011 Rovaniemen kaupunginkirjasto sai valtionavustusta kahteen projektiin. Yhteensä avustusta kirjasto sai 112 000 euroa, mikä on toiseksi eniten kyseisen vuoden valtionavusteista rahoitusta saaneista yleisistä kirjastoista. Enemmän sai vain Helsingin keskuskirjasto, jolle myönnettiin 165 000 euroa. (Yleisten kirjastojen hankerekisteri 2016b.)

3.4.1 Lapin yhteinen kirjasto -projekti

Lapin yhteinen kirjasto -projektille myönnettiin valtionavustusta yhteensä 108 000 euroa. Lisäksi projektiin käytettiin omaa rahoitusta yhteensä 19 833 euroa sekä muualta saatua avustusta 1 139 euroa. Koska rahoitus ei ole olennainen tutkimuskohde, en selvittänyt mistä oma rahoitus tai muualta tullut avustus koostuivat. (Yleisten kirjastojen hankerekisteri 2013.)

Yleisten kirjastojen hankerekisteriin (2013) on kirjattu projektin aloituspäivämääräksi 1.5.2011 ja lopetuspäivämääräksi 31.12.2013. Valtionavusteisten projektien normaali suoritus aika on vuosi jolloin avustus on myönnetty sekä sitä seuraava kalenterivuosi, eli tässä tapauksessa vuodet 2011-2012. Kuten lopetuspäivämäärästä näkyy, on tämä projekti saanut poikkeuksellisesti vuoden lisääjän.

Yleisten kirjastojen hankerekisterissä (2013) Lapin yhteinen kirjasto -projektia kuvataan näin:

Lapin kirjasto on viidentoista yleisen kirjaston sekä museo- että koulukirjastojen muodostama kimppa. Kimppaan kuulumattomien Lapin kuntien kirjastojen kanssa on neuvoteltu myös näiden liittymisestä kimppaan uuden kirjastojärjestelmän hankinnan myötä, mikä ajoittuu vuodelle 2013. Hankkeessa tullaan selvittämään yhteistyömahdollisuuksia myös yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa.

Hankkeessa tehdään nykytilanteen kartoitus (alueella on käytössä Pallas-Pro- ja Origo-kirjastojärjestelmät), sekä laaditaan kirjastojärjestelmän vaatimusmäärittely hankkeen viimeisessä vaiheessa mahdollisesti toteutettavaa kirjastojärjestelmän kilpailutusta varten.

Keskeinen osa hanketta on selvitys Pohjoismaissa käytössä olevista kaupallisista kirjastojärjestelmistä, niiden soveltuvuudesta Lapin kimpalle.

Lapin yhteinen kirjasto -projekti liittyi siis kirjaston sisäisten prosessien kehittämiseen. Projektin tavoitteena oli tehdä kartoitus Lapin maakuntien kirjastojen käytössä olevista kirjastojärjestelmistä, tehdä niiden pohjalta vaatimusmäärittely sekä selvittää kaupallisten kirjastojärjestelmien soveltuvuus Lapin kirjastojen tarpeeseen. Lisäksi projektilla haluttiin selvittää mahdollisuudet kirjastokimppan laajentamisen. Projektin budjetti oli melko suuri, mikä luultavasti laajensi mahdollisuuksia sekä antoi työrauhaa projektin suorittamiseen.

Projektin toimenpiteitä ja vaikutuksia arvioitiin yleisten kirjastojen hankerekisterissä (2013) seuraavasti:

Projektissa tuotettiin alkuperäisen suunnitelman mukaiset selvitykset nykyisin Lapin yleisissä kirjastoissa käytössä olevista järjestelmistä ja kirjastojärjestelmien ylläpitoon käytetyistä resursseista. Kolmesta mahdollisesta järjestelmästä järjestettiin esittelytilaisuudet ja järjestelmien ominaisuuksista koottiin yhteenveto sekä vertailutaulukko. Projektissa kartoitettiin yhteistyömahdollisuudet Etelä-Lapin yleisten kirjastojen kanssa. Yhteistyötä

tehtiin myös UKJ-hankkeen, Joensuun Avoin kirjasto 2013 -sekä Oulun Avoimesti yhdessä -projektin kanssa. Kirjastojärjestelmän vaatimusmäärittely saatiin luonnosvaiheeseen, ja se kattaa kirjastojen nykyiset prosessit.

Projektissa pystyttiin lisäämään Lapin yleisten kirjastojen henkilökunnan tietämystä kirjastojärjestelmien markkinoista sekä järjestelmien kehityksen tilanteesta. Projektin kohderyhmänä oli koko Lapin yleisten kirjastojen henkilökunta, ja projektin voidaan katsoa tavoittaneen henkilökuntaa laajasti esimerkiksi projektityöntekijän vierailuilla kirjastoissa sekä kirjastojärjestelmän vaatimusmäärittelytyössä, johon kutsuttiin kaikki henkilöt tehtävästä riippumatta. Maakunnallisesti ajatellen projekti lisäsi kirjastojen yhteishenkeä ja vahvisti yhteistä tavoitetta laajentua koko Lapin maakunnan kattavaksi yleisten kirjastojen kimpaksi.

3.4.2 Lukulampun valossa -kampanja Rovaniemellä

Lukulampun valossa -kampanja Rovaniemellä poikkesi moneltakin osin edellä mainitusta Lapin yhteinen kirjasto -projektista. Kampanja kuului osaksi Turun kaupunginkirjaston johtamaa valtakunnallista hanketta Lukulampun valossa - lisävoimaa kokemuksellisuudesta. Rovaniemen kampanjalle myönnettiin valtionavustusta yhteensä 4 000 euroa. Lisäksi projektiin käytettiin omaa rahoitusta yhteensä 2 720 euroa. Toteutunut rahoitus on nähtävissä yleisten kirjastojen hankerekisterissä. (Yleisten kirjastojen hankerekisteri 2012.)

Sanamuodosta päätellen kirjoitushetkellä jo päättynyttä Lukulampun valossa -kampanjaa Rovaniemellä kuvataan yleisten kirjastojen hankerekisterissä (2012) näin:

Lukulampun valossa -kampanja Rovaniemellä oli osa valtakunnallista kampanjaa, jota johdettiin Turun kaupunginkirjastosta. Hanke oli osa kulttuuripääkaupunki-hanketta.

Lukulampun valossa -kampanja oli lukuelämysten tuottamisen, kirjoittamisen ja kuuntelemisen hanke. Tavoitteena oli tuottaa hyvinvointivaikutuksia kulttuurielämyksistä ja välttää syrjäytymisuhkaa ja eriarvoisuutta. Tarkoituksena oli saada kirjastojen aineistot kaikkien saataville.

Projekti oli verrattain pienimuotoinen. Tärkeimpinä tavoitteina oli tuottaa kulttuurielämyksiä sekä parantaa kirjaston saavutettavuutta. Jo projektin budjetti kertoo, että tavoitteita on pyritty saavuttamaan oman päivittäisen työn ohella.

Projektin toimenpiteitä ja vaikutuksia arvioitiin yleisten kirjastojen hankerekisterissä (2012) seuraavasti:

Hankkeen aikana onnistuttiin järjestämään kirjailijavierailuita ja kirjallisia tapahtumia: tarjottiin tilaisuuksia kirjailijan ja lukijan kohtaamisille.

Hankkeen aikana löydettiin uusia toimivia yhteistyötahoja niin tapahtumien kuin lukupiirienkin järjestämisessä. Timo K. Mukka -seuran lukupiiri keskittyi pohjoisen kirjailijan tuotantoon. Anja Grönholmin käynnistämä lukupiiri puolestaan vastasi ilmassa olevaan kiinnostukseen, lukupiirille on jo vakiintunut oma kävijäkunta. Molemmat lukupiirit jatkavat toimintaansa keväällä 2013.

Hankkeessa kirjastopalveluita vietiin ulos kirjastosta lukupiirin muodossa. Yhteistyötahoksi löytyi Rovaniemen seurakunnan ylläpitämä kohtaamispaikka ikäihmisille. Hankkeen aikana löytyi toimiva malli toteuttaa lukupiiriä: kokoontumiset kerran kuussa, tietyn teeman valitseminen yhdelle kaudelle ja siihen liittyvät kirjavinkkaukset, yhteisten teosten lukeminen ja lukemisesta keskustelu. Tämän kautta tavoitettiin myös ikäihmisiä, jotka eivät välttämättä käy kirjastossa mutta pitävät kirjallisuuteen liittyvistä esitelyistä ja keskusteluista.

3.5 Aineiston keruu

Suoritin haastattelut Rovaniemen kaupunginkirjastossa. Ensimmäisen haastattelun tein 24. lokakuuta ja toisen haastattelun 14. marraskuuta 2016. Molemmat haastattelut olivat kestoltaan hieman yli 47 minuuttia pitkiä. Käytin haastattelussani nauhuria, jotta voisin käyttää suoria lainauksia työssäni. Haastattelut vaativat hieman ennakkotyötä. Ensimmäiseksi kysyin Rovaniemen kaupunginkirjaston kirjastonjohtajalta Mikko Paajalalta luvan, että sain tehdä haastattelut haastateltavien työaikana. Luvan saatuani sovin kummankin haastateltavan kanssa erikseen heille sopivat haastatteluajat.

Haastatteluun olin laatinut 27 kysymystä (ks. liite 1). Tutkimuskysymykseni eivät vielä ensimmäiseen haastatteluun mennessä olleet tarkentuneet, joten haastattelussa tuli esiin asioita, jotka eivät olleet lopullisten tutkimuskysymysten kannalta relevantteja. Toisen haastattelun päätin tehdä kuitenkin samoilla kysymyksillä ajatellen, että toisen haastattelun keskustelussa saattaa nousta esiin joitain asioita, joita ensimmäisessä haastattelussa ei esiin noussut. Kaikkea haastatteluista saatua materiaalia en tässä tutkimuksessa tule käyttämään, vaan käytän sitä soveltuvin osin tutkimuskysymysten pohjalta.

Haastattelut sujuivat vuorovaikutteisesti ja osaan kysymyksistä tuli vastauksia ennen kuin niitä ennätin edes kysyä, mikä sopii valittuun teemahaastattelumetodiin. En ollut ennakkoon antanut haastateltavilleni kysymyksiä. Haastateltavilla ei täten ollut mahdollisuutta pohtia vastausta etukäteen. Pysyttäydyin pääpiirteittäin laatimissani haastattelukysymysten teemoissa, mutta soin itselleni myös mahdollisuuden reagoida keskustelun mukaan ja kyselin myös muutamia haastatteluhetkellä nousseita tarkentavia kysymyksiä.

Tein haastattelut kahdessa osassa. 24. lokakuuta 2016 haastattelin henkilöä, joka vastasi Lapin yhteinen kirjasto -projektista. Koska käsittelen haastattelun pohjalta saadut tulokset anonymisti, tulen viittaamaan ensimmäisen haastateltavan lausuntoihin merkinnällä ”Haastateltava 1”. Toisen haastattelun tein 14. marraskuuta 2016 henkilölle, joka oli mukana Lukulampun valossa -kampanja Rovaniemellä -projektissa. Häneen tulen viittaamaan merkinnällä ”Haastateltava 2”.

Haastattelujen tarkoitus on etsiä vastauksia esittämiini tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineiston käsittelyn menetelmänä käytän sisällönanalyysia. Tarkoitukseni on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. En siis tule avaamaan haastatteluja niiden täydessä mitassa, vaan järjestän saamani aineiston tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta tutkimukselleni relevanttia informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 108.)

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa en käsittele kaikkien haastattelukysymysten tuloksia, vaan käyn tulokset läpi soveltuvien osien tutkimuskysymysten pohjalta. En myöskään käsittele tuloksia haastattelukysymysten mukaisessa järjestyksessä, vaan käyn tulokset läpi tutkimuskysymyksieni mukaisessa järjestyksessä. Pyrin esittämään vastaukset mahdollisimman selkeästi, vaikka haastattelutilanteessakin kävi ilmi, että asiat limittyvät toisiinsa, eikä rajanveto asioiden välille ole aina helppoa. Asia ilmeni myös haastattelutilanteissa, joissa yhteen kysymykseen vastaaminen saattoi vastata samalla useampaan haastattelukysymykseen. Tahdon vielä korostaa, että tutkimustulokset ovat kirjattu ylös projekteissa työskennelleiden näkökulmasta; heidän oman arvioinnin ja kokemusten pohjalta.

4.1 Projektien pitkäaikaisten vaikutusten arviointi

Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyy projektien pitkäaikaisten vaikutusten arviointiin organisaatiossa. Vaikka projektin toteutuksen arviointi liittyy osittain aiheeseen, en keskity siihen. Haastateltavien kokemuksia aiheesta pyrin tuomaan ilmi seuraavilla haastattelukysymyksillä:

- Onko organisaatiossa olemassa projektien vaikutuksien tutkimiseen käytettäviä mittareita tai muita arviointimenetelmiä?
- Jos mittareita tai muita arviointimenetelmiä on, millaisia ne ovat?
- Mitataanko tai arvioidaanko tehtyjen projektien vaikutuksia organisaatiossa?
- Jos mitataan tai arvioidaan, kuinka pitkältä ajalta?

- Pitäisikö mittareita tai arviointimenetelmiä olla, mikäli niitä ei ole käytössä?
- Onko projektista seuranneita organisaation sisäisiä vaikutuksia mitattu tai arvioitu projektin jälkeen?
- Onko projektista seuranneita organisaation ulkoisia vaikutuksia mitattu tai arvioitu projektin jälkeen?
- Jos projektin myötä on käyttöön tullut uusia työkaluja ja palveluita, ja miten niitä mitataan tai arvioidaan?

Lapin yhteinen kirjasto -projektissa työskennellyt haastateltava 1 kertoi, ettei organisaatiossa ole käytettävissä projektien pitkäaikaisten vaikutusten arviointiin käytettäviä välineitä. Valtionavustuksen myöntänyt Lapin aluehallintovirasto vaati projektista loppuraportin, jossa projektin vaikutuksia tuli määritellä. Vaikutusten laadulliseen arviointiin ei kuitenkaan ole määritelty tarkkoja kriteerejä. Sitä vastoin loppuraportissa vaadittiin tarkkaa tilastollista tietoa projektista, kuten paljonko ihmisiä on ollut projektin pohjalta järjestetyissä koulutustilaisuuksista sekä missä ja kuinka monta koulutustilaisuutta on järjestetty. Lisäksi toteutuneesta rahoituksesta piti esittää loppulaskelma. Aluehallintoviraston lisäksi loppuraportointi piti tehdä yleisten kirjastojen hankerekisteriin. Haastateltava 1 lisäsi, että projektin rahoituksesta 80 % tuli Lapin aluehallintovirastolta ja 20 % Rovaniemen kaupungilta. Kaupunki ei kuitenkaan millään muotoa tiedustellut, mihin rahat käytettiin.

Haastateltava 1:n näkemyksen mukaan työtä on löyhästi arvioitu erilaisten kokousten keskusteluissa sekä projektin pohjalta käydyssä sähköpostiviestinnässä. Myös keskustelut Lapin kirjaston johtoryhmässä sekä projektin ohjausryhmässä voi katsoa työn arvioinniksi. Ohjausryhmässä kuitenkin käytiin vain läpi, mitä projektissa oli tehty ja mitä tehdään seuraavaksi. Haastateltava 1 seurasi ja arvioi itse taloutta ja tavoitteiden saavuttamista projekti aikana. Lisäksi hän arvioi riskejä työtä suorittaessaan. Projektin pitkäaikaisia vaikutuksia ei työn jälkeen ole kuitenkaan seurattu.

Haastateltava 1:n mielestä arviointia projektien hyödyistä pitäisi olla enemmän. Hänen mukaansa aluehallintovirasto rahoittajana voisi vaatia 1-2 vuoden kuluttua projektin päätöksestä arviointia siitä, mitä hyötyä projektista on ollut. Myös projektin pohjalta tehtyä viestintää voisi hänen mukaansa arvioida tarkemmin.

Haastateltava 1 painotti vielä, että yleisesti projektinhallintaa pitäisi kirjasto-organisaatioissa osata paremmin, ettei projekteista muodostuisi *”epämääräinen juttu, johon on haettu rahaa”*. Projektinhallinta tulisi huomioida myös alan korkeakouluopetuksessa. Projektisuunnittelun tulisi olla järkevää toimintaa, jossa tulisi ottaa paremmin huomioon esimerkiksi rahoituksen hakukohteen tärkeys, sekä projektista johtuvat henkilöstömuutokset. Lisäksi pitäisi jo avustusten hakuvaiheessa ajatella mahdollisia jatkoprojekteja ja siten jatkuvuutta, *”ettei tulis niitä projekteja just jotka tehhään jotain ja sitten se ei jää mitenkään”*. Avustusta haettaessa pitäisi myös selkeästi ilmoittaa, jos valtionavustusta käytetään kokeiluun, jonka myötä syntyneet työkalut tai palvelut eivät välttämättä jää käyttöön projektin jälkeen. Lopuksi haastateltava 1 vielä pohti, onko kirjasto-organisaatioissa yleisesti olemassa kattavaa tietoutta henkilöstön projektiosaamisesta.

Rovaniemen Lukulampun valossa -kampanjassa työskennellyt haastateltava 2 ei osannut sanoa, onko organisaatioissa olemassa projektien vaikutuksien selvittämiseen käytettäviä arviointimenetelmiä. Jos arviointimenetelmiä on, hän on niistä tietämätön. Kaupunkiorganisaatioissa on puolestaan olemassa rekisteri, jossa pitää olla tiedot projekteista, mutta vaikutusten arviointia siinä ei vaadita. Arviointi projektista jää ohjausryhmän viimeisille kerroille sekä projektin loppuraportointiin, missä käydään läpi projektin suoritettut tehtävät ja tehdään lopputilitys.

Haastateltava 2 muistuttaa, että *”vaikkei sitä niinku hanketta sinällään arvioida, niin se on onnistunut, jos sillä on jotaki seurauksia tai se on sitte muuttunu osaksi sitä kirjaston arkityötä, et se on jotaki semmosta, mitä ei aikasemmin ole ollu ja hankkeen myötä sitä sitten tehty, toteutettu ja se jää sitte elämään”*. Tässä kyseisessä projektissa tuotettuja kirjastoja on esimerkiksi käytetty apuna kirjanäyttelyissä sekä kirjavinkkauksessa. Haastateltava 2:n mukaan on tärkeätä, että kirjasto voi lisäksi toimintakertomuksessaan

mainita, että kirjastoon kokoontuu kirjallisuuspiiri, ja että kirjasto tekee säännöllisesti ha-
keutuvan palvelun toimintaa ja yhteistyötä eri tahojen kanssa. On siis merkityksellistä,
että tapahtumia ja sisältöjä voidaan tehdä yhdessä saavutettujen yhteistyötahojen kanssa.
Kirjallisuuspiiri, yhteistyössä tehtävät tapahtumat ja yhteistyö Rovaniemen seurakunnan
ikäihmisille suunnatun palvelun kanssa näkyvät lisäksi kirjaston tilastoinnissa.

Haastateltava 2 piti mielenkiintoisena kysymystä siitä, pitäisikö olla olemassa arviointi-
välineitä projektien jälkeisten vaikutusten tutkimiseen. Hän myönsi, ettei ole aiemmin
asiaa ajatellut. Haastateltava pohti, onko muissa kirjastoissa projektien vaikutuksia seu-
rattu tai kartoitettu, jos omassakaan kirjastossa ei olla. Hän arveli, että tahot jotka myön-
tävät avustuksia luultavasti seuraavat, mihin rahoitusta annetaan, miten sitä käytetään ja
mitä sillä saavutetaan. Haastateltava 2 ei kuitenkaan tiennyt palataanko niihin enää pro-
jektien lopettamisen jälkeen. Yleisten kirjastojen hankerekisteristä voi kuitenkin seurata,
mitä projekteja valtakunnallisesti on tehty. Hankerekisteri toimii suurena apuna erityisesti
silloin, kun oman kirjaston toimintaa halutaan kehittää toisten kirjastojen kehityshank-
keista mallia ottaen. Kehittämiseen ei aina välttämättä tarvitse erillistä projektiakaan, sillä
pieniä yksityiskohtia voi toteuttaa kirjaston päivittäisen työn ohella. Projekteilla voi siten
olla ennustamatonta vaikuttavuutta, jos niiden tulokset integroituvat arkityöhön muualla.

4.2 Projektien konkreettiset vaikutukset

Toinen tutkimuskysymys liittyy projekteista seuranneisiin konkreettisiin vaikutuksiin or-
ganisaatiossa ja sen ulkopuolella. Haastatteluaineisto esitetään haastateltavien näkökul-
masta eli heidän kokemusten ja arviointiensa perusteella. Tutkimuskysymykseen vas-
tausta pyrin tuomaan ilmi seuraavilla haastattelukysymyksillä:

- Mitä konkreettisia asioita projektirahoituksella saatiin toteutettua?
- Miten projekti näkyy tällä hetkellä organisaatiossa tai miten projekti on vaikutta-
nut organisaatioon?
- Onko projektin myötä tullut käyttöön uusia työkaluja tai palveluja?

- Onko projektin myötä syntynyttä uutta tietoa tai uusia työkaluja hyödynnetty organisaatiossa?
- Onko projekti tuottanut uusia projekteja tai jatkoprojekteja?
- Ylittikö projektin näkyvyys maakunnan rajat?

Kirjastojärjestelmän vaihto ei ollut aiheellinen pelkästään Rovaniemen kaupunginkirjastossa, vaan asia kosketti kaikkia Lapin maakunnan kirjastoja. Lapin yhteinen kirjasto -projektissa työskennellyt haastateltava 1 kertoi, että konkreettisimmat asiat, mitä valtionavustuksella saatiin aikaan, olivat vierailumatkat maakuntiin, erilaisten maakunnassa käytössä olevien ja uusien saatavilla olevien kirjastojärjestelmien kartoitus sekä kattavan kirjastojärjestelmän vaatimusmäärittelyn laatiminen. Lisäksi laaja loppuraportti voidaan katsoa konkreettiseksi tuotokseksi. Näkyvin vaikutus on kuitenkin ollut se, että Lapin yhteinen kirjasto -projektin sekä sitä seuranneiden projektien pohjalta Lapin maakunnan kirjastoissa on suunniteltu otettavan uusi kirjastojärjestelmä käyttöön 2017 vuoden alussa.

Vierailumatkojen tärkein anti oli, että kaikkien maakuntaan kuuluvien kirjastojen henkilökuntaa päästiin tapaamaan. Vierailumatkoja tehtiin myös kirjastokimpan laajennuksessa mukaan tuleviin kirjastoihin. Haastateltava 1 kertoi, että vaatimusmäärittelyä ei ollut alun perin tarkoitettu tehtäväksi siinä laajuudessa, millaiseksi se muodostui. Varsinkin projektin aloittamisen jälkeen kävi kuitenkin ilmi, ettei projektia voitu toteuttaa ilman kattavaa vaatimusmäärittelyä. Vaatimusmäärittely tehtiin pääsääntöisesti oman rahoituksen kautta, vaikka se liittyi olennaisesti suoritettavaan projektiin. Projektisuunnitelmaan kirjattua kirjastojärjestelmien toimintojen vertailua ja testausta ei puolestaan ennetetty suorittaa, koska projekti muuttui ajan kuluessa. Haastateltava 1:llä oli organisaatiossa myös muita töitä projektin suorittamisen aikana, mikä kutisti projektiin käytettävää aikaa.

Haastateltava 1:n mukaan projektin myötä kirjaston sekä maakunnallinen että valtakunnallinen näkyvyys parani huomattavasti. Projektissa saatiin luotua vahvempia yhteyksiä maakunnan muihin kirjastoihin henkilökuntatasolla. Maakuntien kirjastojen mielipiteitä kuunneltiin ja heitä saatiin sitoutettua yhteiseen tulevaan muutokseen. Projektin aikana

seurattiin sekä tehtiin yhteistyötä myös Uusi kirjastojärjestelmä (UKJ) -hankkeen ja Joensuun seutukirjasto - Pohjois-Karjalan maakuntakirjaston avoimeen lähdekoodiin pohjautuvan kirjastojärjestelmähankkeen kanssa.

Haastateltava 1 kertoi, että projekti tuotti kaksi uutta projektia. Meidän yhteinen kirjasto: Lapin yhteinen kirjasto -projektin jatkohanke sai rahoituksen 2014 ja Lapin yhteistä kirjastoa rakentamassa -projektiin myönnettiin avustusta 2015. Jatkoprojektien tarkoituksena on ollut jatkaa sekä kehittää Lapin yhteinen kirjasto -projektissa aloitettua työtä.

Haastateltava 1:n mukaan projektista on ollut myös valtakunnallista hyötyä. Projektia ja sen tuotoksia esiteltiin useissa koulutustapahtumissa ympäri Suomea. Kirjastojärjestelmien vaatimusmäärittelyä on hyödynnetty Suomen muissa kirjastoissa, joilla järjestelmänvaihto on ajankohtainen. Lisäksi eräs kirjastojärjestelmätoimittaja on tutustunut luotun vaatimusmäärittelyyn, joten projektin tuotos on saanut näkyvyyttä myös yksityisellä sektorilla. Lisäksi haastateltava 1 arvioi Lapin yhteinen kirjasto -projektin sekä Oulun kaupunginkirjasto - maakuntakirjaston ja Joensuun seutukirjasto - Pohjois-Karjalan maakuntakirjaston kirjastojärjestelmähankkeiden vaikuttaneen painavasti Koha-Suomi Oy:n syntyyn.

Rovaniemen Lukulampun valossa -kampanjassa työskennellyt haastateltava 2 kertoi, että konkreettisimmat asiat, mitä projektilla saavutettiin, olivat erilaiset kirjalistat, blogitekstit sekä tapahtumat ja kirjailijavierailut. Osa tapahtumista suunniteltiin varta vasten projektia varten, kun osa taas tuli ajankohtaiseksi luonnostaan, kuten Rovaniemen entisen kirjastonjohtajan Jorma Eton 80-vuotisjuhlat. Kirjalistoja puolestaan on käytetty apuna kirjaston kirjanäyttelyissä sekä kirjavinkkauksessa.

Haastateltava 2 mukaan kirjasto saavutti projektin avulla uusia yhteistyökumppaneita. Projektin myötä aloitettu yhteistyö Timo K. Mukka -seuran, omatoimisen kirjallisuuspiirin sekä Rovaniemen seurakunnan ylläpitämän ikäihmisille tarkoitetun palvelun kanssa jatkuu edelleen. Nykyään yhteistyö Rovaniemen seurakunnan ylläpitämän palvelun kanssa on yhtenä osana kirjaston hakeutuvia palveluja. Omatoiminen kirjallisuuspiiri

puolestaan kokoontuu kirjaston tiloissa tasaisin väliajoin. Kirjasto hankkii ryhmän jäsenille luettavat kirjat sekä tarjoaa tilat ja kahvituksen. Kirjallisuuspiiritoimintaa kirjastossa ei ollut ennen yhteistyön alkamista, ja haastateltava 2:n mukaan kirjastolla ei olisi ollut resursseja ryhtyä toimintaa järjestämään. Timo K. Mukka -seura on puolestaan yhteistyössä monipuolisesti niin tarjoamassa sisältökoulutusta kuin järjestämässä tapahtumia. Haastattelussa kävi ilmi, että yhteistyökumppanien tarjoama tuki on niukkojen resurssien varassa toimivalle kirjastolle tärkeää. Projektin tärkeäksi hyödyksi haastateltava 2 arvioi myös sellaisten ikäihmisten saavuttamisen, joita ei olisi muuten onnistuttu tavoittamaan.

Projekti oli yksittäinen eikä sen pohjalta syntynyt jatkoprojekteja. Sen avulla kuitenkin nostettiin esiin teemoja, kuten hakeutuvat palvelut sekä kirjallisuuspiirit, jotka ovat näkyneet kirjastossa projektin jälkeen. Haastateltava 2 muistuttikin, että *”kaikki ei niinku tapahdu hetkessä, et kaikki vie niinku aikansa, että se tavottaa ihmiset”*.

Haastateltava 2 kertoi Rovaniemen projektin olleen osana Turun Lukulampun valossa -hanketta, joten pohjoinen projekti sai siten myös näkyvyyttä hankkeessa tuotetuissa kirjallistoissa, blogiteksteissä sekä unista kertovassa bibliografiassa.

4.3 Projektien ja valtionavustuksen tarpeellisuus

Kolmas tutkimuskysymys liittyy projektien ja sen saaman rahoituksen tarpeellisuuteen. Haastateltavien kokemuksia aiheesta pyrin tuomaan ilmi seuraavilla haastattelukysymyksillä:

- Kuinka tarpeellinen projekti organisaatiolle oli?
- Mistä tarve projektiin syntyi?
- Kuinka pitkään projektia oli suunniteltu ennen avustuksen hakemista?
- Kuinka tarpeelliseksi projektirahoitus koettiin?
- Olisiko projektin tehtäviä voinut toteuttaa ilman projektirahoitusta?

Lapin yhteinen kirjasto -projektissa työskennellyt haastateltava 1 koki projektin olleen organisaatiolle äärettömän tarpeellinen. Hän kertoi, että *"ilman projektia ei oltaisi voitu taustaselvityksiä tehdä"*. Ennen projektia oli tiedossa, että käytössä oleva kirjastojärjestelmä on vanhentunut, joten järjestelmän vaihto olisi välttämätön lähitulevaisuudessa. Lisäksi uusi järjestelmä vaadittiin, että kirjastossa voitiin siirtyä Finmarc-luettelointiformaatista uudempaan MARC21-formaattiin.

Kirjastojärjestelmän uusiminen loi mahdollisuuden myös maakunnan yhteisen kirjastokimpan laajentamiselle ja yhtenäistämiseksi. Haastateltava 1 ei osannut sanoa, kuinka pitkään aikaa hanketta oli suunniteltu ennen valtionavustuksen hakemista, mutta epäili, että suunnitelmat kirjastokimpan laajentamiselle olivat olleet keskusteluissa koko 2000-luvun ajan. Kirjastokimpan laajentamisessa tavoitteena oli, että kaikilla kimpan kirjastoilla olisi käytössä sama kirjastojärjestelmä. Se myös loi tarvetta käytössä olevien ja uusien järjestelmien kartoittamiseen.

Projektirahoitusta haastateltava 1 piti myös erittäin tärkeänä. Projektin myötä tehty selvitys koski koko maakuntaa, eikä haastateltavan mielestä maakunnan pienempien kirjastojen olisi ollut järkeä alkaa tekemään näin suurta selvitystä omin voimin. Haastateltava 1 myös arvioi, että ilman valtionavustusta selvityksen tekeminen olisi ollut erittäin raskasta tai jopa mahdotonta.

Rovaniemen Lukulampun valossa -kampanjassa työskennellyt haastateltava 2 kertoi aloitteen projektiin tulleen Turusta kaupunginkirjastolta, joka johti valtakunnallista Lukulampun valossa -hanketta. Rovaniemellä osallistuminen hankkeeseen oli siis ennemminkin mahdollisuus kuin suunnittelun tulos. Turussa hankkeen kestoksi oli määritelty vuodet 2010-2011, mutta Rovaniemen osalta projektin aikataulua venytettiin 2012 vuoden loppuun.

Vaikka rahoituksen määrä kyseisessä projektissa oli varsin pieni, koki haastateltava 2 sen kuitenkin tarpeelliseksi. Rahoitus antoi mahdollisuuden tavoittaa asiakkaita järjestämällä erilaisia tapahtumia pitkin vuotta sekä maksaa niissä esiintyneiden kirjailijavieraiden

palkkiot ja matkakulut. Projektin myötä kirjasto sai hankittua useita uusia yhteistyökumppaneita, jotka tosin etsittiin oman päivittäisen työn puitteissa. Lisäksi projekti tarjosi mahdollisuuden osallistua sisällöntuotantoon valtakunnallisesti tuotettuun Lukulampunvalossa -blogiin sekä tuottaa tekstiä unista kertovaan painettuun bibliografiaan. Haastateltava arvioi, että projekti olisi voitu toteuttaa omalla rahalla, mutta vain osittain ja joitain asioita olisi varmasti jäänyt toteuttamatta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET AINEISTON POHJALTA

Kuten luvussa 4 käy ilmi, koetaan projektit erittäin hyödyllisiksi kirjaston kehitystyössä. Kumpikin haastateltava oli sitä mieltä, että saatu valtionavustus koettiin tärkeäksi, sillä se antaa mahdollisuuksia keskittyä saavuttamaan ne tavoitteet, joita varten avustusta on haettu. Kumpikin haastateltava uskoi, että ilman valtionavusteista rahoitusta vastaavanlaista kehitystyötä ei olisi voitu tehdä ollenkaan tai se olisi voitu toteuttaa vain pienin osin. Kirjastojen taloudelliset ja ajalliset resurssit eivät yksinkertaisesti olisi riittäneet, mikäli kehitystyötä olisi tehty omin voimin. Siten voidaan päätellä, että projektit ovat tarpeellisia määräaikaista työsuoritteita, joiden avulla kirjastoilla on mahdollisuus kehittää ulkoisia ja sisäisiä palvelujaan. Ulkopuolinen rahoitus, valtionavusteinen tai muualta tullut, tuo kirjastojen resursseihin lisää liikkumavaraa ja saattaa mahdollisesti jopa lisätä organisaation henkilöstömäärää ainakin hetkellisesti.

Haastatteluissa tuli kiehtovalla tavalla myös ilmi, miten erilaisilla tarpeet projekteille voivat syntyä. Kirjastojärjestelmän vaihto ja kirjastokimpan laajentaminen olivat olleet kirjasto-organisaation suunnitelmissa jo useiden vuosien ajan, kun taas mahdollisuus luke- mista edistävään projektiin tuli nopeasti Turun kaupunginkirjaston aloitteesta. Projekti voi siis olla pitkän suunnittelun tulos tai spontaani mahdollisuus.

Projektin heikossa suunnittelussa tai sen spontaanissa ilmaantumisessa piilee myös ris- kinsä. Nopeasti suunnitellun projektin tavoitteiden tärkeyden ja tarpeellisuuden pohtimi- nen voi jäädä heikoksi, mikä voi näkyä suoritettujen projektien vaikuttavuudessa, kuten haas- tateltava 1:n kanssa käydyssä keskustelussa tulee ilmi. Puutteellinen suunnittelutyö voi

tehdä projektista epämääräisen ja hahmottelemattoman, jolloin riskinä on, etteivät suoritettujen työn tulokset jää organisaation toimintaan näkymään.

Kumpikin haastateltavista kertoi projektin tuoneen organisaatioon konkreettisia vaikutuksia. Suurimmaksi vaikutukseksi voidaan laskea se, että Lapin kirjastot ovat ottamassa käyttöön uutta kirjastojärjestelmää, mikä ei olisi mahdollista ilman Lapin yhteinen kirjasto -projektissa tehtyä kartoitustyötä ja vaatimusmäärittelyä. Haastateltava 1:n mukaan Lapin yhteinen kirjasto -projektilla on ollut myös merkittävää painoarvoa Koha-Suomi Oy:n syntyyn. Koha-Suomi Oy on 2016 vuonna perustettu non-profit-periaatteella toimiva kuntien omistama yhtiö, jonka kautta omistajakunnat ylläpitävät ja kehittävät Koha-kirjastojärjestelmää yhteistyössä (Koha-Suomi 2016). Lisäksi projektissa toteutetusta vaatimusmäärittelystä ovat hyötäneet valtakunnallisesti muutkin kirjastot. Se on myös herättänyt mielenkiintoa yksityisensektorin kirjastojärjestelmätoimittajien keskuudessa.

Lukulampun valossa -kampanjalla onnistuttiin tavoittamaan useita yhteistyökumppaneita, joiden kanssa yhteistyö jatkuu edelleen. Projektin aikana pystyttiin lisäksi tuomaan ilmi teemoja, jotka olivat nousemassa yleisten kirjastojen keskuudessa enemmän esille. 2010-luvun alkuvuosina näitä teemoja olivat mm. kirjallisuuspiirit, lukusuositelijat sekä kirjaston hakeutuvat palvelut. Hakeutuvilla palveluilla tarkoitetaan tässä niitä palveluja, joilla hakeudutaan asiakkaan luo, mikäli hän ei itse korkean iän tai muun syyn vuoksi pysty käymään kirjastossa tai kirjastoautossa.

Sattumalta vuonna 2011 valtionavusteista rahoitusta saaneet Rovaniemen kaupunginkirjaston projektit olivat kokoluokaltaan aivan erilaisia. Mielestäni tämä antaa todellisen kuvan siitä, miten erikokoisia projekteja yleisissä kirjastoissa tehdään. Vaikka Lukulampun valossa -kampanja Rovaniemellä oli rahoitukseltaan yli 100 000 euroa pienempi kuin Lapin yhteinen kirjasto -projekti, onnistuttiin sen avulla myös saavuttamaan vaikuttavuutta, mikä näkyy edelleen kirjaston vuosittaisessa toiminnassa. Luonnollisesti suuremmalta projektilta edellytetään laajempaa näkyvyyttä, ja sen tuotoksilta isompia ja pitempiäaikaisia vaikutuksia. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että pienten projektien vaikuttavuus jäisi pienemmäksi tai lyhytaikaiseksi, kuten Rovaniemen esimerkki osoittaa.

Päätelmät projektien ja valtioavustuksen tarpeellisuudesta sekä projektien konkreettisista hyödyistä tukevat aiemmin esitellyn Jakosen (2015) selvitystyön tuloksia. Selvitystyöstä käy ilmi, että tutkittaviin hankkeisiin sijoitetuilla panoksilla ja resursseilla oli siis saatu aikaan selkeitä tuotoksia. Jakonen (emt., 105) mainitsee myös, että projektit koettiin tutkittavissa hankkeissa tarpeellisiksi, eikä kehitystyötä olisi voitu tehdä samassa laajuudessa ilman valtionavustusta.

Haastateltavat eivät tienneet arvioidaanko suoritettujen projektien pitkäaikaisia vaikutuksia yleensä mitenkään yleisissä kirjastoissa. Omassa organisaatiossa vaikuttavuutta ei arvioida projektien loppuraportoinnin jälkeen. Arviointi itse työstä tuodaan esiin projektien ohjausryhmien viimeisillä tapaamiskerroilla sekä loppuraportoinnissa. Projekteista pitää pystyä esittämään tilastollista tietoa sekä arvioimaan sanallisesti projektin vaikutusta. Arviointi tehdään kuitenkin loppuraportointihetkellä eikä niihin normaalisti myöhemmin palata, kuten haastateltavat kertoivat. Projektin tuotoksiin voidaan kuitenkin myöhemmin palata, ja siten niitä myös arvioida, puheen tai muun viestinnän tasolla sekä organisaation sisällä että vuorovaikutuksessa organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa.

Yksi syy, miksi projektien pitkäaikaisia vaikutuksia ei arvioida, voi olla se, että projektit ovat kertaluonteisia työsuorituksia, joiden toteuttamiseen valtionavusteinen projektirahoitus kohdennetaan. Jos valtionavustuksen saaminen ei edellytä vaikutusten arviointia muuten kuin loppuraportointivaiheessa, ei projekteihin todennäköisesti enää palata eikä niiden pitkänajan päästä näkyvää vaikuttavuutta arvioida. Tämä aiheuttaa kuitenkin ristiriitaa kirjastolain kanssa, joka vaatii palvelujen toteutumisen, laadun ja taloudellisuutta arviointia. Lisäksi julkisin varoin toteutetulla työllä saavutettuja hyötyjä ja tuloksia tulisi pystyä osoittamaan, jotta voidaan arvioida, onko niihin määrätty resurssit käytetty riittävän tehokkaasti palvelemaan kansalaisia.

Toinen syy, miksi vaikutuksia ei arvioida, voi olla se, että projektien pitkäaikaisten vaikutuksien tutkimiseen sovellettavia arviointimenetelmiä ei ole olemassa. Lisäksi yleisten kirjastojen projekteilla voidaan kehittää kirjastopalvelun eri osa-alueita monipuolisesti, joten yleisparevän arviointimenetelmän kehittäminen voi siis osoittautua hankalaksi. Pit-

käaikaisten vaikutusten arvioinnissa törmätään myös mielenkiintoiseen vastuukysymykseen. Tulisiko organisaation itsensä pyrkiä jollain tavoin arvioimaan vaikuttavuutta, vai kuuluuko arviointi rahoittajalle eli tässä tapauksessa Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä paikallisten aluehallintoviraston intresseihin? Periaatteellisena tilaajana valtion hallintoviranomaisena toimivan instituution tulisi olla kiinnostunut tilatun työn pitkäaikaisista vaikutuksista, vaikka projektin tuotokset jäisivätkin työn suorittaneen organisaation käyttöön. Lisäksi yleisten kirjastojen resurssit eivät välttämättä riitä pitkäaikaisten vaikutusten arvioimiseen käytettävien menetelmien kehittämiseen.

Haastatteluissa nousi esiin myös se, että vaikei projektien pitkäaikaisia vaikutuksia arvioitaisikaan, voi projekteilla nähdä olleen vaikuttavuutta, jos niiden pohjalta on syntynyt uusia projekteja tai niissä syntyneet saavutukset ovat sulautuneet osaksi kirjaston päivittäistä työtä. Yleisten kirjastojen hankerekisterin kautta hyvät toimintamallit ovat saattaneet myös levitä muihin kirjastoihin. Vaikutuksia muiden kirjastojen tekemiin vertailukehittämisiin on kuitenkin hankala todentaa. Mahdollista kuitenkin on, että projektien vaikutukset saavat ennakoimattomia ja odottamattomia ilmenemismuotoja muissa kirjastoissa.

Haastateltava 1 toi selkeästi esiin, että projektityön arviointia tulisi lisätä ja pitkäaikaisia vaikutuksia tutkia. Lisäksi kirjasto-organisaatioiden projektinhallinnan osaamista tulisi vahvistaa, ettei projekteista muodostuisi epämääräisiä hahmotelmia, joihin valtionavustusta haetaan. Arviointia laajentamalla ja projektiosaamista vahvistamalla projekteihin kohdistuvat riskit saattaisivat vähentyä ja projektien tuottamat hyödyt kasvaa.

Molemmat projektit koettiin siis onnistuneiksi ja niiden pohjalta syntyneet vaikutukset positiivisiksi. Projektien myötä voitiin laajentaa palveluja, saatiin uusia yhteistyökumppaneita ja luotiin mahdollisuus kirjastokimpan laajentamiseen sekä kirjastojärjestelmän vaihtoon. Tästä tapaustutkimuksesta ei kuitenkaan voida vetää johtopäätöstä, että kaikki valtionavusteisella rahoituksella suoritettavat projektit onnistuisivat ja kaikki vaikutukset olisivat pääsääntöisesti positiivisia. Pitkäaikaisten vaikutusten arvioinnin puute tekee mahdolliseksi sen, että kerran suoritetuksi hyväksytyyn projektin saavutukset eivät jää elämään organisaatiossa projektin jälkeen. Silloin voidaan asettaa kyseenalaiseksi se, onko

julkisilla varoilla tuotettu työ edistänyt hyvinvointia ja vastannut riittävästi kansalaisten tarpeisiin ja odotuksiin.

Kiteytän johtopäätökseni vastaamalla aiemmin esittämiini tutkimuskysymyksiini:

1. Millä tavoin suoritettujen projektien vaikuttavuutta organisaatiossa arvioidaan?

Vaikuttavuuden arviointiin ei organisaatiossa ole käytössä arviointivälineitä. Vaikuttavuutta voi nähdä arvioitavan puheen ja muun viestinnän tasolla organisaation sisällä sekä vuorovaikutuksessa organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Lisäksi projektien tuotosten sulautuminen osaksi päivittäistä työtä tai niiden pohjalta syntyneet uudet projektit voi nähdä ilmenevän vaikuttavuutena.

2. Millaisia vaikutuksia tutkittavilla projekteilla on ollut organisaatioon?

Projekteilla on ollut konkreettisia vaikutuksia. Kirjasto on projektien myötä löytänyt uusia yhteistyökumppaneita, luonut sisältökoulutukseen tarvittavia työkaluja, kuten kirjallistoja, ja luonut pohjaa kirjastojärjestelmän vaihtoon sekä kirjastokimpan laajennukseen. Projektien sijoitetuilla resursseilla on siis ollut näkyviä tuotoksia.

3. Kuinka tarpeellisiksi tutkittavat projektit ja niihin saatu avustus koettiin organisaatiossa?

Tutkittavat projektit ja niihin saatu valtioavusteinen rahoitus koettiin organisaatiossa erittäin tarpeellisiksi. Projektien avulla organisaation toimintaa voitiin kehittää sekä palveluja pystyttiin parantamaan. Haastateltavat arvioivat, että ilman rahoitusta projektien sisältämät työsuoritteista olisi voitu toteuttaa vain osittain, jos ollenkaan.

8 LOPPUPOHDINTA JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Projekteilla yleiset kirjastot kykenevät kehittämään toimintojaan ja palvelujaan. Oman tutkimukseni sekä aiempien tutkimusten mukaan yleiset kirjastot onnistuvat saamaan aikaan tuloksia projekteihin sidotuilla resursseilla. Lisäksi projektit ja niihin saatu avustus koetaan tarpeellisiksi yleisissä kirjastoissa. Projektien pitkäaikaisten vaikutusten arviointi jää kuitenkin usein vain pinnalliseksi tai siihen ei kiinnitetä huomiota ollenkaan. Voidaankin kysyä, tehdäänkö kirjastolain määräämiä arviointitoimia yleisten kirjastojen keskuudessa riittävästi?

Projektimuotoinen työ ei kuulu pelkästään kirjastoalan kenttään, vaan se on vakiintunut työmuoto usealla toimialalla. Projektityön voidaan nähdä liittyvän läheisesti organisaation kehittämistoimien sekä taloushallinnan piiriin ja sen vuoksi se kuuluu läheisesti johtamistyöhön. Arviointityö on myös yksi johtamisen työkaluista, sillä se liittyy olennaisesti tehokkuuteen, taloudellisuuteen ja tuloksellisuuteen. Lisäksi projekteissa syntyvä uusi tieto ja osaaminen ovat tietoresursseja, jotka kuuluvat tietämyksenhallinnan ja tietojohdamisen piiriin. Siten tutkimukseni voi nähdä liittyvän laajemmin tutkimuskenttään ja sitä voitaisiin tarkastella lähemmin myös johtamisen näkökulmasta.

Vaikka tutkimustuloksieni koskevat ensisijaisesti sekä yleisiä kirjastoja että rahoittajina toimivia aluehallintovirastoja ja Opetus- ja kulttuuriministeriötä, voi työstäni olla hyötyä myös muissakin organisaatioissa, joissa projektityötä vakituisesti tehdään. Tutkimukseni kysymyksenasettelut kohdistuvat projekteista saataviin hyötyihin ja haittoihin, jotka ilmenevät vasta kuukausien tai vuosien kuluttua projektityön päättymisen jälkeen. Pitkäaikaisten vaikutusten arvioinnilla voi nähdä olevan useita hyötyjä. Sillä voidaan esimerkiksi perustella yleisesti projektityön hyödyllisyys organisaatiolle. Vaikuttavuuden arvioinnin kautta on myös mahdollista nostaa esiin työntekijöiden onnistunut suoriutuminen projektityössä, jolloin hyvän projektityön käytäntöjä voidaan levittää muille. Lisäksi arvioimalla ja analysoimalla epäonnistuneita projekteja tai negatiivisia vaikutuksia voidaan löytää projektityön kriittisiä kehityskohteita. Kysymykseen projektien pitkäaikaisten hyötyjen ja haittojen arvioinnista ei tulisi siis suhtautua organisaatioissa välinpitämättömästi.

Valtionavusteiset projektit antavat tutkimukselle monipuolisen ja hedelmällisen maaperän, sillä aihetta voi lähestyä useasta eri näkökulmasta ja usein eri metodein. Oma tutkimukseni on tehty kvalitatiivisena teemahaastatteluna, jossa haastattelin tutkittavien projektien työntekijöitä. Metodi antoi mahdollisuuden arvioida näkemyksiä ja kokemuksia projektien suorittajien näkökulmasta. Toisaalta se myös rajasi muita erilaisia näkökulmia tutkimuksen ulkopuolelle. Toisenlaista perspektiiviä aiheeseen olisin saanut, jos olisin haastatellut muita saman työyhteisön jäseniä tai kirjasto-organisaation johtajaa ja tutkinut aihetta heidän kokemuksensa ja näkökulmiensa kautta. Lisäksi olisi voinut haastatella kirjaston asiakkaita ja siten arvioida projektien näkyvyyttä sekä vaikuttavuutta. Yksi mahdollinen tutkimuslinja olisi ollut kääntää katse rahoittajien suuntaan, tässä tapauksessa paikallisen aluehallintoviraston sekä kaupunkiorganisaation, ja pyrkiä selvittämään heidän näkemyksiään julkisella rahoituksella suoritettujen projektien vaikuttavuuden arvioinnin tärkeydestä. Kaikkia edellä mainittuja tahoja olisi myös voinut lähestyä kyselyllä, jonka pohjalta ilmiötä olisi voinut tutkia määrällisin menetelmin.

Tutkimuksessani on otettava huomioon, etten aiemmin ole tehnyt haastattelututkimusta. Erilaiset haastattelukysymykset olisivat voineet ohjata haastatteluja toisenlaisiin suuntiin, ja kokeneempi haastattelija olisi saattanut saada itse haastattelutilanteesta irti enemmän kuin minä. Mielestäni kuitenkin haastattelukysymykseni toimivat tässä tapauksessa hyvin ja sain niillä relevantteja vastauksia tutkittavaan aiheeseen. Todennäköisesti sain pientä hyötyä haastattelutilanteisiin siitä, että haastateltavat henkilöt olivat minulle ennestään tuttuja. Koen kuitenkin, ettei haastateltavien tunteminen vääristänyt tutkimustuloksia. Lisäksi uskon, ettei haastateltavilla ollut tarvetta salata tai jättää kertomatta mitään haastattelun teemoihin liittyvistä asioista. Tutkittavat projektit voidaan kokonaisuudessaan laskea onnistuneiksi, joten niistä kertominen on haastateltaville ollut oletettavasti helpompaa kuin tilanteessa, jossa projektit olisi koettu epäonnistuneen.

Tutkimukseni voisi nähdä toimivan pohjana, tai keskustelun avaajana, ilmiön laajempaan tutkimiseen. Oma näkökulmani yleisten kirjastojen valtionavusteisten projektien vaikuttavuuden arviointiin oli jo työn luonteesta johtuen erittäin rajallinen. Laajentamalla vastaajajoukkoa ja tuomalla erilaisia näkökulmia tutkimukseen voisi esimerkiksi selvittää, onko projektin tuotoksien vaikuttavuudesta erilaisia käsityksiä projektityön tilaajan ja

suorittajan, tai kirjaston henkilökunnan ja kirjaston asiakkaiden, välillä. . Eri metodeja ja lähestymistapoja yhdistämällä tutkittavasta ilmiöstä voisi saada kokonaisvaltaisemman kuvan ja siten enemmän yleistettävissä olevaa tietoa ilmiöstä.

LÄHTEET

Internet-lähteet

Koha-Suomi (2016). <https://koha-suomi.fi/> (käytetty 30.11.2016).

Lapin kirjasto (2016). <https://lappi.verkkokirjasto.fi/web/arena/rovaniemi> (käytetty 4.12.2016).

Rovaniemen kaupunki (2016). *Suomen saamelainen erikoiskirjasto*. <http://www.rovaniemi.fi/fi/Palvelut/Kirjasto/Lappi-ja-saamelaiset/Saamelainen-erikoiskirjasto> (käytetty 4.12.2016).

Tilastokeskus (2016). <http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/> (käytetty 19.11.2016).

Yleisten kirjastojen hankerekisteri (2012). *Lukulampun valossa -kampanja Rovaniemellä. Vuoden 2011 AVI-hanke*. <http://hankkeet.kirjastot.fi/node/110?language=fi> (käytetty 4.12.2016).

Yleisten kirjastojen hankerekisteri (2013). *Lapin yhteinen kirjasto. Vuoden 2011 AVI-hanke*. <http://hankkeet.kirjastot.fi/node/151?language=fi> (käytetty 4.12.2016).

Yleisten kirjastojen hankerekisteri (2016a). *Myönnetty rahoitus*. <http://visualisointi.kirjastot.fi/hankkeet/#!/fi/projects/bars/Kunta/> (käytetty 4.12.2016).

Yleisten kirjastojen hankerekisteri (2016b). *Myönnetty rahoitus. Vuosi: 2011*. http://visualisointi.kirjastot.fi/hankkeet/#!/fi/projects/bars/Kunta/Col-Sel_Teema/eyJhIjpbXSwiYiI6W10sImMiOltdLCJkIjpbXSwiZSI6W10sImYiOlswL-DIsMyw0LDUsN119/ (käytetty 4.12.2016).

Kirjalliset lähteet

Bertot, John Carlo & McClure, Charles R. (2003). Outcomes Assessment in the Networked Environment: Research Questions, Issues, Considerations, and Moving Forward. *Library Trends* vol. 51 (4), 590-613.

Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2000). *Research methods in education* (5. ed.). Lontoo: RoutledgeFalmer.

Engeström, Yrjö, Kerosuo, Hannele & Kajamaa, Anu (2008). Vaikuttavuuden arvioinnista seuraamusten tutkimiseen. Teoksessa Mäkitalo, Jorma, Turunen, Jari & Vilkkumaa, Ilpo (Toim.). *Vaikuttavuus muutoksessa*. Oulu: Verve. s.18-44.

Haapaniemi, Marja, Rohkimainen, Samppa & Kortelainen, Terttu (2012). *Uusien kirjastopalveluiden vaikuttavuus. Arviointitutkimus Tietoyhteiskunnan tilat ja sisällöt -hankkeessa*. Finnish Information Studies 24. Oulu: Oulun yliopisto.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.

Jakonen, Olli (2015). *Kokeileva ja kehittyvä kirjasto? Yleisten kirjastojen kehittämis- ja kokeiluhankkeiden valtionavustustoiminnan vaikuttavuus*. Cuporen verkkojulkaisuja 32. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämisseätiö Cupore

Kirjastolaki 4.12.1998/904 (2014). FINLEX ajantasainen lainsäädäntö. [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980904?search\[type\]=pika&search\[pika\]=kirjastolaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980904?search[type]=pika&search[pika]=kirjastolaki) (käytetty 1.12.2016).

Kiuas, Sini (2012). *Kirjallisuuden projektit kirjastoissa*. Helsinki: Avain.

Kuitunen, Soile & Hyttinen, Kirsi (2004). *Julkisten tutkimuslaitosten vaikutusten arviointi. Käytäntöjä, kokemuksia ja haasteita*. VTT tiedotteita 2230. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.

Laitinen, Markku (2016). Kirjastojen muuttuvat toimintaympäristöt haastaa perinteiset mittaustavat. Teoksessa: Sandelius, Ninni (Toim.) *Hyötyä, tietoa, elämyksiä – kirjastojen vaikuttavuuden ulottuvuuksia*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. s. 15-22. Luettavissa: <http://vaikuttavuus.kirjastot.fi/vaikuttavuuden-mittaaminen.html#.WDyxK33Hlhc>

Lööw, Monica (2002). *Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma.

Metsämuutonen, Jari (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet* (3 uud. p.). Metodologia-sarja 4. Helsinki: International methelp.

Mäntyneva, Mikko (2016). *Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen*. Helsinki: Kauppakamari.

Opetusministeriö (2009). *Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015: Yleiset kirjastot. Kansalliset strategiset painoalueet*. Opetusministeriön julkaisuja 2009:32. Helsinki: Opetusministeriö, kulttuuriyksikkö.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2016). *Kirje*. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Luettavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kirjastot/avustukset/liitteet/Hakuohjekirje_2016.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2010). *Yleisten kirjastojen laatusuositus*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:20. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Paasivirta, Leena, Suhonen, Marjo & Virtanen, Petri (2013). *Projektijohtaminen hyvinvointipalvelussa* (2. tark. p.). Helsinki: Tietosanoma.

Pelin, Risto (2011). *Projektihallinnan käsikirja* (7 uud. p.). Helsinki: Projektijohtaminen.

Pääkkö, Eija & Makkonen, Soili (2003). *Arviointi ja itsearviointi projektin työvälineinä*. Itä-Suomen lääninhallituksen julkaisu nro 82. Mikkeli: Itä-Suomen lääninhallitus

Ruuska, Kai (2012). *Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus* (7. p.). Helsinki: Talentum.

Ruuska, Kai (2006). *Terveystieteiden projektinhallinta. Mallit, työkalut, ihmiset*. Helsinki: Talentum.

Sandelius, Ninni (Toim.) (2016). *Hyötyä, tietoa, elämyksiä – kirjastojen vaikuttavuuden ulottuvuuksia*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Serola, Sami & Vakkari, Pertti (2011). *Yleinen kirjasto kuntalaisten toimissa. Tutkimus kirjastojen hyödyistä kuntalaisten arkielämässä*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2011:21. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2012). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (9. uud. p.). Helsinki: Tammi.

Vilka, Hanna (2015). *Tutki ja kehitä* (4. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2010). *Julkinen johtaminen* (2. p.). Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, Petri & Vakkuri, Jarmo (2016). *Julkisen toiminnan tuloksellisuusarviointi*. Helsinki: Tietosanoma.

LIITE 1: Haastattelurunko

Haastattelukysymykset:

1. Kuinka tarpeellinen projekti organisaatiolle oli?
2. Mistä tarve projektiin syntyi?
3. Kuinka pitkään projektia oli suunniteltu ennen avustuksen hakemista?
4. Oliko projektin suunnittelija mukana toteuttamassa projektia?
5. Oliko projektin tarkoitus kehittää vain organisaation sisällä näkyviä vai myös organisaation ulkopuolelle ulottuvia prosesseja?
6. Kuinka tarpeelliseksi projektirahoitus koettiin?
7. Olisiko projektia voitu toteuttaa ilman projektirahoitusta?
8. Mitä konkreettisia asioita rahoituksella saatiin toteutettua?
9. Minkälaisella henkilöstöllä projekti toteutettiin? Koulutuksen osuus, työaika, määrä?
10. Millä tavoin projektin toteutusta arvioitiin?
11. Yllettiinkö projektin tavoitteisiin?
12. Riittivätkö projektiin sidotut ajalliset ja taloudelliset resurssit?
13. Onko organisaatiossa olemassa hankkeiden vaikutuksien tutkimiseen käytettäviä mittareita tai muita arviointivälineitä?
14. Jos on, millaisia?
15. Mitataanko tai arvioidaanko suoritettujen hankkeiden vaikutuksia?
16. Jos mitataan tai arvioidaan, kuinka pitkältä ajalta?
17. Jos arviointivälineitä ei ole, pitäisikö niitä olla ja minkälaisia niiden tulisi olla?
18. Onko projektista johtuvia organisaation sisäisiä vaikutuksia mitattu tai arvioitu projektin jälkeen?
19. Onko projektista johtuvia organisaation ulkoisia vaikutuksia mitattu tai arvioitu projektin jälkeen?
20. Miten kyseinen hanke näkyy tällä hetkellä? / Miten hanke on vaikuttanut organisaatioon?
21. Onko hankkeen myötä syntynyttä uutta tietoa tai uusia työkaluja hyödynnetty?
22. Onko hanke synnyttänyt jatkuvuutta? / Onko hankkeen myötä tullut käyttöön uusia työkaluja tai palveluja?

23. Jos on, miten niitä mitataan tai arvioidaan?
24. Seurataanko ja arvioidaanko hankkeiden tuloksia organisaatiossa ylipäätään?
25. Onko hanke synnyttänyt uusia projekteja tai jatkoprojekteja?
26. Ylittääkö projektin näkyvyys maakunnan rajat?
27. Jäikö jotain lisättävää?