

Samen werken aan succes

Eindrapportage campagne strategische netwerken

Opdrachtgever: Kunst van Lezen

Datum: Amsterdam, 11 maart 15

Inhoud

1	Samenvatting.....	3
2	Aanleiding	4
2.1	Aanleiding	4
2.2	Opdracht	4
2.3	Positionering.....	5
3	De gevolgde strategie	6
3.1	Een maatwerkstrategie.....	6
3.2	Opzet workshopserie	6
3.3	Conferenties	7
4	Uitvoering van de workshopseries	8
4.1	Aanvliegroute en deelname.....	8
4.2	Werkwijze, uitvoering en aandachtspunten	9
4.3	Hoe verliepen de workshops en hoe zijn ze beoordeeld?	10
5	Ondersteuning PSO-conferenties.....	13
5.1	Aard van de werkzaamheden.....	13
5.2	Opzet en programma	13
5.3	Hoe verliepen de conferenties?	15
6	Terugblik en aanbevelingen	17
6.1	Veranderen op lokaal niveau is taaie materie.....	17
6.2	De workshopserie was een gouden greep.....	18
6.3	Aanbevelingen voor vervolg: inzetten op kwaliteit.....	19
	Bijlage 1: Invulling workshopserie.....	21

1 Samenvatting

In de afgelopen drie jaren is in opdracht van Kunst van Lezen een programma uitgevoerd dat ten doel had om een zo groot mogelijk aantal bibliotheekdirecteuren te ondersteunen bij hun wens om de organisatie zo te veranderen dat de educatieve functie beter uit de verf komt.

Er is een campagne ontwikkeld die directies ondersteunt bij het maken van een substantiële versnelling met (de voorbereiding op) implementatie van 'de Bibliotheek *op school*' en 'BoekStart in de kinderopvang'. Het traject had als tweede aandachtspunt dat de bibliotheken alvast (meer) de banden met het primair onderwijs en met kinderopvangorganisaties zouden moeten aanhalen.

De kern van de aanpak bestond uit per provincie georganiseerde speciale workshopseries en themaconferenties. In elke workshopserie werkten groepen collega-bibliotheken aan de aanpassing van hun organisaties (bedrijfsplanning). Voor dit arbeidsintensieve, maar zeer productieve onderdeel werd de meeste tijd en energie uitgetrokken binnen de campagne. In drie jaar tijd namen in totaal 160 bibliotheekmedewerkers/PSO-medewerkers of stakeholders deel aan de workshops.

Daarnaast vonden provinciale conferenties plaats met het doel de relatie met educatieve stakeholders aan te halen. Het campagne team had hierin een bescheidener, meer ondersteunende rol. De PSO's hadden conform landelijk vooroverleg de rol om deze conferenties in samenwerking met alle bibliotheken in het werkgebied te organiseren. Ook bibliotheken die net in de workshopserie participeerden konden zo aanhaken, kennisnemen van de resultaten van de workshopserie en ook alvast een connectie met hun stakeholders maken.

De informele en ongedwongen, maar toch intensieve benadering van de workshops sloeg aan. De workshopserie werd op het juiste moment gelanceerd - bibliotheekdirecteuren zagen de noodzaak tot herbezinning - en de campagne kon daarmee inspelen op een reële vraag. De sessies verliepen, op een uitzondering na, uitstekend. Het overgrote deel van de deelnemers oordeelt positief tot zeer positief over aanpak, inhoud en impact, zoals een representatieve enquête inzichtelijk maakte. Zie voor meer details de paragraaf 4.4.

De provinciale conferenties kwamen niet overal even gemakkelijk van de grond. Voor veel bibliotheken was het geen probleem, maar een aantal bibliotheken had moeite om voldoende stakeholders te werven. Dit leidde enkele keren tot het afzeggen van voorbereide conferenties. Tegelijkertijd moet gesteld worden dat de spin-off van de succesvolle conferenties groot was. Stakeholders oordeelden zeer positief. Vaak was de conferentie een aanzet voor politieke en bestuurlijke actie. De opzet van de conferentie werd op tientallen plekken in het land gekopieerd op een vaak lokale schaal. Er namen zo'n 650 personen aan de conferenties deel, van wie zeker 90% stakeholder was van gemeenten en educatieve instellingen.

Ook de workshopserie heeft andere organisaties - soms met door de campagne aangereikt voorbeeldmateriaal - geïnspireerd om een eigen aanbod te ontwikkelen. Deze miniconferenties hadden op kleinere schaal soms zelfs meer effect en boden veel inspiratie. Dit alles maakt dat de werkelijke impact van de campagne op meerdere niveaus kan worden gewaardeerd en als een succes kan worden beschouwd.

2 Aanleiding

Hieronder wordt kort beschreven wat de aanleiding was voor de campagne strategische netwerken, wat de opdracht was en hoe de positionering van het team eruit zag.

2.1 Aanleiding

Effectieve leesbevordering komt in netwerken tot stand. Kunst van Lezen stimuleert sinds 2009 de samenwerking tussen gemeenten, scholen, kinderopvang, peuterspeelzalen en bibliotheken. In de periode 2009-2011 zijn bibliotheekmedewerkers en directies in de vorm van pilots, trainingen en een zestal regionale conferenties geïnformeerd over recente ontwikkelingen en kansen voor samenwerking op meerdere niveaus. De bibliotheek is daarin een cruciale speler. Daarom besteedde Kunst van Lezen in de afgelopen jaren veel aandacht aan de bibliotheeksector. Het versterken en borgen van structurele leesbevorderingsnetwerken stond voor de periode 2012-2015 centraal. Bibliotheekdirecties in het hele land worden gestimuleerd om professionele leesbevorderingsnetwerken te ontwikkelen en vorm te geven.

Een leesbevorderingsnetwerk wordt daarbij beschouwd als een netwerk waarin bibliotheek, gemeente, kinderopvang, consultatiebureaus en alle andere organisaties die te maken hebben met de taal- en leesontwikkeling van kinderen structureel samenwerken om het lezen en de leesmotivatie structureel te stimuleren. Uitgangspunt is dat een bibliotheek hierin op meerdere niveaus participeert: van uitvoerend tot en met strategisch.

Uit onderzoek (Oberon, 2011) blijkt echter dat de bibliotheeksector onvoldoende in beeld is bij schoolbesturen en gemeenten. De constatering luidt dat er bij de bibliotheken een beleidsmatige slag nodig is om het management meer op één lijn te krijgen met wethouders, ambtenaren en bestuurders binnen opvang en onderwijs. *De bibliotheek die echt werk wil maken van de rol in het leesbevorderingsnetwerk zal zich moeten positioneren als weerbare en culturele onderneming, die heldere keuzes maakt en deze keuzes actief naar voren brengt bij de gemeente en de belangrijkste partners binnen de lokale gemeenschap.* De lobbykracht moet worden vergroot en organisaties moeten opnieuw worden ingericht.

Bij het stimuleren van leesbevorderingsnetwerken heeft Kunst van Lezen te maken met het feit dat er veel meer aandacht op organisatieniveau nodig is om de rol van de bibliotheek uit de verf te laten komen. Ook moet deze aandacht zich sterker dan voorheen richten op de beslissers binnen bibliotheken. Voor leesbevorderingsnetwerken zijn naast focus ook kwaliteit en middelen nodig. Hiervoor zijn keuzes mogelijk op het hoogste niveau. Als de bibliotheekdirectie niet wil, is het niet mogelijk om tot wezenlijke verandering te komen. Met die constatering in het achterhoofd is de campagne strategische netwerken ontwikkeld.

2.2 Opdracht

De opdracht vanuit Kunst van Lezen was om een programma te maken om met zo min mogelijk middelen een zo groot mogelijk aantal bibliotheekdirecties in beweging te brengen. Het nieuwe aanbod van de campagne zou directies in staat moeten stellen om een substantiële versnelling te maken met (de voorbereiding op) implementatie van 'de Bibliotheek op school' en 'BoekStart in de kinderopvang'. Het traject had als tweede aandachtspunt dat de bibliotheek alvast (meer) de banden met het primair onderwijs en met kinderopvangorganisaties zou moeten aanhalen.

2.3 Positionering



De programmacoördinator van Kunst van Lezen heeft een campagneteam aangesteld op basis van de gezamenlijke expertise en ervaring op het terrein van organisatievernieuwing en procesmanagement, netwerken, HRD, strategie en beleid. Dit campagneteam biedt een intensief ondersteuningsprogramma voor basisbibliotheken ter versterking van de educatieve dienstverlening voor kinderen in de leeftijd 0-13 jaar, inclusief het nieuwe project 'BoekStart in de kinderopvang'.

Bij de planning, uitvoering en invulling van het programma werkt het campagneteam nauw samen met de PSO's en landelijke en lokale spelers. Dit team wordt gevormd door Thomas van Dalen, Stieneke Eising en Marie-Anne Raaijmakers. Het team kreeg de opdracht om een aanpak te ontwerpen die zoveel mogelijk in beweging zou moeten brengen bij bibliotheken.

Uitgangspunt voor de positionering was de netwerkgedachte. Het team heeft steeds in directe aansturing door de programmacoördinator en in overleg met vrijwel alle landelijke en lokale spelers een traject uitgerold. De

'afzender' was het programma Kunst van Lezen; de materialen die gebruikt werden waren van 'de Bibliotheek op school' en 'BoekStart' in de kinderopvang. Het team nam de definities en bouwstenen van de Bibliotheek op school als uitgangspunt mee en zette in op (zoveel mogelijk) maatwerk. Daarbij werd steeds aangegeven dat het team onafhankelijk opereerde en geenszins de intentie had om een blauwdruk te helpen implementeren. De insteek van de bibliotheken was leidend.

De werkwijze van het campagneteam kon zo volledig aansluiten bij de ontwikkeling en uitrol van het in eerste instantie vanuit Kunst van Lezen georganiseerde project 'de Bibliotheek op school.'

3 De gevolgde strategie

Het campagne team ontwikkelde in nauw overleg met de programmacoördinator Kunst van Lezen een gecombineerde diepte- en breedtestrategie.

3.1 Een maatwerkstrategie

Om lokale bibliotheken in beweging te kunnen brengen is een vernieuwing van het businessplan nodig. Dit is een zeer intensief proces en vergt (te) veel tijd voor een landelijk aangestuurd programma. Daarom is speciaal voor de campagne een model ontwikkeld voor een soort collectieve bedrijfsplanning, waarbij groepen collega-bibliotheken samen optrokken. Duidelijk was dat daarmee niet alle bibliotheken bereikt konden worden, maar dat er alsnog een aanzienlijk hoger aantal bibliotheken betrokken kon worden dan het geval is bij individuele bedrijfsplanning. Voor dit onderdeel werd de meeste tijd en energie uitgetrokken binnen de campagne.

Naast deze dieptestrategie wilde het campagne team de bibliotheken die deelnamen aan de workshopserie een extra duwtje in de rug geven in de richting van de stakeholders. Met een op maat gemaakte provinciale conferentie konden zij de relatie met stakeholders een impuls geven. Het campagne team had hierin een bescheidener, meer ondersteunende rol. De PSO's hadden conform landelijk vooroverleg de rol om deze conferenties in samenwerking met alle bibliotheken in het werkgebied te organiseren. Ook bibliotheken die niet in de workshopserie participeerden konden zo aanhaken, kennismaken van de resultaten van de workshopserie en ook alvast een connectie met hun stakeholders maken.

3.2 Opzet workshopserie

In de workshopserie worden bibliotheekdirecties verleid en gemotiveerd om een inhoudelijke samenwerking tussen externe partijen en de bibliotheek daadwerkelijk vorm te geven en een organisatievernieuwing door te voeren. Daarbij is er zowel aandacht voor de interne organisatie als voor externe netwerkvorming. De aanpak is erop gericht bibliotheken meer en beter te positioneren binnen de lokale netwerken, door educatieve strategieën op de agenda te zetten en medewerkers te scholen.

Doel is om per workshopserie bij deelnemende bibliotheken de professionalisering van de eigen educatieve aanpak en de uitbouw van de netwerken een impuls te geven. Dit vanuit de gedachte dat de netwerken niet los kunnen worden gezien van de kwaliteit van producten en de bedrijfsvoering van bibliotheken. Zo kunnen bibliotheekdirecties een substantiële versnelling maken met de implementatie van 'de Bibliotheek op school' en 'BoekStart in de kinderopvang'. Deelname draagt bij aan versterking van het maatschappelijk draagvlak voor de bibliotheek. Ook zorgt het traject ervoor dat de bibliotheek de banden met het primair onderwijs en met kinderopvangorganisaties nog meer aanhaalt.

Dina Eringa en Sytske Atsma van Bibliotheken Mar en Fean, Sneek.

'De campagne heeft ons geholpen het educatieve speerpunt verder te ontwikkelen. De keuze voor educatie was al gemaakt in de organisatie, maar het campagne team heeft ons aangescherpt.

Vooral door de bijeenkomst met onderwijzers is onze mindset veranderd. We kijken meer vanuit hun perspectief.'

Doelgroep

De workshopserie is bedoeld voor een kleine selectie van strategisch medewerkers van bibliotheken: directie, MT en educatiemedewerker. De PSO's vormen een cruciale schakel in de campagne. Als deelnemer zijn zij betrokken bij de workshopserie om borging naar het provinciale niveau te kunnen garanderen. De bibliotheeksector is in beweging; uitwisseling op verschillende niveaus is nodig en wenselijk om van elkaar te leren en de onderlinge individuele verschillen te verkennen.

Elly Verdonk - Zeeuwse Bibliotheek

'Door de intensieve samenwerking tijdens de workshops tussen alle bibliotheken in Zeeland en de PSO is de relatie met de bibliotheken verbeterd met betrekking tot de samenwerking, de structuur en de rollen. De workshopdagen hebben gewerkt als een katalysator waaraan we samen een vervolg hebben gegeven en gaan geven.'

3.3 Conferenties



Doel conferenties

De algemene doelen van de deelnemende bibliotheken waren *informer*, *overtuigen*, *enthousiasmeren* en *inspireren* van de *educatieve belanghebbenden*. Dit met betrekking tot de aanpak en de gewenste structurele samenwerking op strategisch niveau (breedtestrategie).

Per conferentie werden door de deelnemende bibliotheken specifieke doelen vastgesteld zoals:

- Het positioneren van bibliotheken op strategisch niveau door het intensiveren van de samenwerking tussen de bibliotheken en de educatief belanghebbenden;
- Het zichtbaar maken dat een structurele samenwerking tussen de bibliotheek, kinderopvang en onderwijs aantoonbaar bijdraagt aan de woordenschat en de taalontwikkeling en hiermee aan de lees- en leerresultaten van kinderen;
- Het bereiken van een groter aantal kinderen via de educatief belanghebbenden.

Doelgroep conferenties

De conferenties werden bij voorkeur in een provinciaal of breder regionaal verband georganiseerd, waardoor vooral het strategisch niveau en het beleidsniveau konden worden bereikt. Op dit niveau worden immers de grote lijnen van het onderwijs-, cultuur- en bibliotheekbeleid uitgezet.

Op basis van de opzet en het programma werd de doelgroep per conferentie bepaald. Deze bestond veelal uit gedeputeerden, wethouders, gemeenteambtenaren, schoolbesturen en/of directies van kinderopvang en primair onderwijs.

4 Uitvoering van de workshopseries

Hieronder wordt beschreven hoe de uitvoering van de workshopseries in zijn werk ging en wat de belangrijkste ervaringen van het team waren.

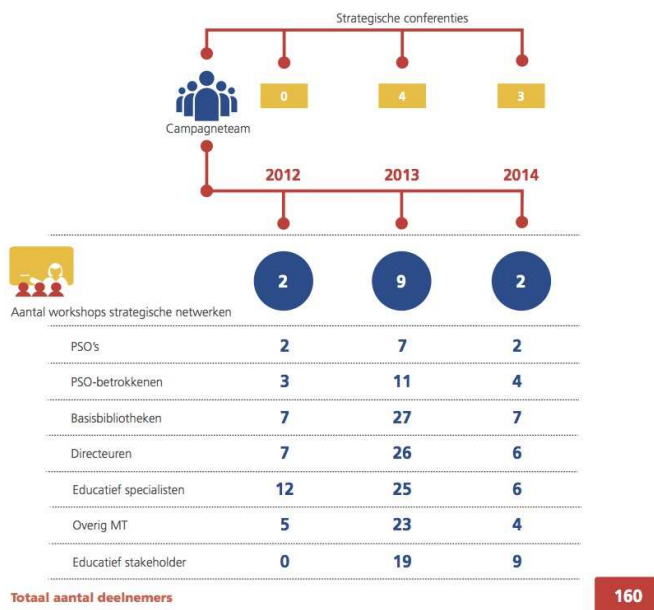


4.1 Aanvliegroute en deelname

Werving

Via de website van Kunst van Lezen en via persoonlijke contacten vanuit het campagne team of de PSO werden bibliotheken geattendeerd op de workshopserie waarvoor ze zich konden inschrijven. De werving verliep wisselend. In de ene provincie was er snel een aantal enthousiaste bibliotheken, in de andere was er meer overtuigingskracht nodig voordat men zich aanmeldde. Per saldo is een veel groter aantal bibliotheken bereikt dan was verwacht. Uitgegaan werd van drie à vier bibliotheken per workshopserie; totaal werden dit er uiteindelijk wel 43 en daarnaast deden nog eens 10 PSO's mee aan het programma.

Bereik workshops



Intake

Voorafgaand aan het traject werd er voor de geïnteresseerde bibliotheken per provincie een presentatie verzorgd met als doel bibliotheken te informeren wat deelname voor hun organisatie zou kunnen betekenen. Bibliotheken gaven bij de intake speerpunten aan die voor hen belangrijk waren om verder uit te werken. Dit was tevens de input voor een zo optimaal mogelijk maatwerkprogramma. De beginsituatie in relatie tot de transitie van het educatief beleid was hierin leidend. In hoeverre is BoekStart en de Bibliotheek *op school* al opgenomen in het beleid en hoe is de kanteling van de organisatie in relatie tot de innovatieve reorganisatie rond educatie ingezet? Na de intake meldden bibliotheken zich definitief aan. In enkele regio's is veel energie gestoken in de aanloopperiode. Eenmaal over de drempel liep het - op een enkele uitzondering na - gesmeerd.

4.2 Werkwijze, uitvoering en aandachtspunten

Traject

Voorafgaand aan elke bijeenkomst ontvingen de deelnemers voorbereidingsopdrachten. Deze waren nodig om tijdens de workshops snel te kunnen schakelen met de aangeleverde input. De tijd tussen de workshopdagen bedroeg meestal 3 à 4 weken, om zo voldoende tijd te hebben om het 'huiswerk' voor te bereiden. De totale tijdsspanne van een traject bedroeg meestal drie maanden. Bij elke serie werden nieuwe tools en werkvormen gebruikt. Het lukte de deelnemers niet altijd de voorbereidende opdrachten uit te voeren. Dit was van invloed op de output. Van elke dagdeel werd een (vertrouwelijk) verslag geschreven, dat tevens materiaal was voor de volgende sessie.

Inhoud

De workshopserie bestond per provincie uit vijf dagdelen en is in nauw overleg met de bibliotheken voorbereid. Het programma was volledig op maat. Globaal kwamen de volgende aspecten aan de orde:

- Analyse van het huidige aanbod en organisatie
- Stellen van strategische doelen
- Organisatiemodellen en HRM
- Scenario's en verkenning consequenties
- Netwerkvorming met stakeholders

Uitvoering door projectteam

De uitvoering van een traject varieert per provincie. Op grond van de opgedane ervaringen zijn bijstellingen op inhoud en aanpak doorgevoerd. Dit met het oog op een zo groot mogelijk bereik en een zo groot mogelijke impact van het totale programma. Vanwege de driejarige looptijd van dit project, was de startsituatie van de laatste workshopserie bijvoorbeeld anders dan in het begin.

Ondanks de verschillen is er een rode draad te destilleren. Als je de organisatie wilt kantelen naar het speerpunt educatie (visie/missie), is een kritische analyse nodig. Afhankelijk van de beginsituatie van de bibliotheken is er procesmatig gewerkt zodat er op onderdelen met elkaar van gedachten gewisseld werd en plannen bij konden worden gesteld. Na afloop van de workshopserie had de bibliotheek een concreet 'verbeterplan' op hoofdlijnen in handen om mee verder te bouwen in het veranderingsproces. Meerwaarde was het van elkaar leren als organisatie op hetzelfde vraagstuk. Hierin konden de deelnemers elkaar spiegelen, confronteren en adviseren. Hieronder volgen de belangrijkste speerpunten die aan bod kwamen in de sessies.

Externe speerpunten

- Wat is er gaande in de veranderende wereld om ons heen?
- Wat is het gemeenschappelijke probleem en aan welk gemeenschappelijk doel kunnen de educatieve organisaties samen gaan werken?
- Hoe is de betrokkenheid van de stakeholders in mijn werkgebied?

- Hoe kunnen we komen tot een optimale ketensamenwerking en wat is de rol van de bibliotheek hierin?
- Wie zijn mijn klanten en waarmee kan ik deze van dienst zijn?

Interne speerpunten:

- Hoe besteden wij op dit moment onze middelen?
- Hoe zetten we op dit moment onze mensen in?
- Wat is er nodig om mijn mensen anders in te kunnen zetten? (strategische personeelsplanning)
- Welke kengetallen hebben we nodig voor ons beleid en hebben we die op orde?
- Wat zijn mijn hobbels en aarzelingen bij de educatieve aanpak en geloof ik er in? (Wil ik het echt?)
- Hoe moet ik mijn interne processen herinrichten om te kunnen veranderen?

Voor een impressie van de werkwijze tijdens de workshops is er in bijlage 1 een selectie uit de opdrachten/werkvormen te vinden waarmee de bibliotheken aan de slag gingen.

4.3 Hoe verliepen de workshops en hoe zijn ze beoordeeld?

Samenwerken met directie en staf van meerdere bibliotheken werkte erg goed

De inzet en betrokkenheid van de bibliotheken was groot. Men had de openheid en bereidheid om met elkaar te delen en van elkaar te leren, ook al waren er veel verschillen tussen de bibliotheken in...

- ... omvang werkgebied
- ... vestiging in stad of op platteland
- ... (al dan niet ontwikkelde) visie op educatie
- ... proces ten aanzien van het kiezen van educatie als speerpunt.

Meerwaarde vond men in het leren van elkaar als organisatie op hetzelfde vraagstuk. Hierin konden de deelnemers elkaar spiegelen, confronteren en adviseren. Dit droeg bij aan een aanscherping van het eigen verhaal met ieders lokale *touch*. Het vertellen van het verhaal, zowel intern (medewerkers) als extern (stakeholders) is voor veel bibliotheken een uitdaging.

Meike Boertjes - NOBB Oss

'Het was fijn om met collegabibliotheken in contact te komen. Soms heb je het gevoel dat je er alleen voor staat en dat iedereen het wiel alleen aan het uitvinden is - nu weten we elkaar te vinden. We spreken twee keer per jaar met elkaar af met dezelfde groep bibliotheken om elkaar te kunnen blijven inspireren.'

Opmerkelijk

De sessies met de stakeholders zijn daarin bijzonder betekenisvol geweest en hebben de weg voorbereid naar een andere, intensere samenwerking en het vormen van een lokaal leesbevorderingsnetwerk. Op meerdere locaties werd er tijdens een workshop met stakeholders van gemeente, bestuurders en/of, directies van PO. of VO. en docenten/leescoördinatoren in deze sessie samen gewerkt aan een problemen- en doelenboom. Hierdoor ontstond er op de relatie en op de inhoud een gemeenschappelijkheid. Dit leidde zowel tot een verdieping als tot de handvatten voor een concrete samenwerking, om zo achterstanden en laaggeletterdheid te verminderen en/of te voorkomen. De cumulatieve van alle visies geeft een compleet en tegelijkertijd genuanceerd beeld van het probleem en de gemeenschappelijkheid in het zoeken van een oplossing. Dit door vanuit ieders eigen organisatie en taakstelling samen te werken aan de doorgaande leeslijn.

Isolde Vega - Teamleider Educatie Bibliotheek Utrecht

'Uniek was de bijeenkomst met de stakeholders: op dat niveau was nog niet eerder over taal- en leesbevordering gesproken. Alle neuzen dezelfde kant op: dat was een grote winst.'

'Lokaal beleidsmatig aansluiten is belangrijk: in Utrecht zijn dat ouders van 0-4 jarigen. Daarvoor worden ook de middelen beschikbaar gesteld.'

'Het uitspreken van een koerswijziging heeft een aantal jaren gekost, maar die is er wel! Het gaat met kleine stapjes.'

Hans van Duijnhoven - NOBB Oss

'Het voornemen is om meer naar vmbo-scholen te gaan en het gesprek op strategisch niveau te voeren. De insteek is na te gaan wat er bij scholen nodig is om te willen investeren in samenwerking. Positieve ervaringen en succesverhalen helpen hierbij. Dan kun je de samenwerking verzilveren.'

'Tijdens de workshop met de educatieve stakeholders gaf een directeur van een vmbo-school aan dat een goed verhaal er (altijd!) voor zorgt dat er geld vrijgemaakt kan worden.'

'Eigenlijk zouden alle bibliotheken samen vanuit een Deltaplan moeten kunnen werken. In elk geval zou het fijn zijn als er vanuit een hoger niveau (geormerkte) middelen voor de bibliotheek beschikbaar zouden komen voor taal, lezen en leesbevordering. De bibliotheek wil niet om geld hoeven leuren om deze taak uit te kunnen voeren.'

Beoordeling workshopserie

Hieronder volgt een selectie van de (representatieve) uitkomsten van de deelnemerevaluatie. 60% van de deelnemers hebben meegedaan aan de evaluatie.

Mijn functie is:

Antwoordkeuzen	Reacties	
directeur/bestuurder bibliotheek	34,85%	23
educatief specialist bibliotheek	25,76%	17
MT-lid/overig bibliotheek	24,24%	16
directeur/bestuurder pso	1,52%	1
educatief specialist pso	9,09%	6
MT-lid/overig pso	4,55%	3
Totaal		66

De campagne droeg bij aan:

	helemaal eens	eens	noch mee eens, noch mee oneens	oneens	helemaal oneens	niet van toepassing	Totaal
inzicht in de opgave waarvoor onze organisatie staat	27,69% 18	61,54% 40	9,23% 6	0,00% 0	0,00% 0	1,54% 1	65
introductie van nieuwe en/of betere kengetallen	9,23% 6	40,00% 26	33,85% 22	10,77% 7	0,00% 0	6,15% 4	65
versnelling van ons veranderproces	10,77% 7	47,69% 31	32,31% 21	6,15% 4	0,00% 0	3,08% 2	65
aanscherping van onze educatieve doelstellingen	20,31% 13	64,06% 41	12,50% 8	1,56% 1	0,00% 0	1,56% 1	64
concretisering van noodzakelijke organisatieveranderingen	9,23% 6	53,85% 35	27,69% 18	6,15% 4	0,00% 0	3,08% 2	65
de voorbereiding op gesprekken met gemeente en educatieve partners	21,54% 14	49,23% 32	23,08% 15	3,08% 2	0,00% 0	3,08% 2	65

Ik verwacht dat het bereik van onze organisatie onder de volgende leeftijdsdoelgroep in de komende jaren substantieel zal groeien:

	helemaal eens	eens	noch mee eens, noch mee oneens	oneens	helemaal oneens	niet van toepassing	Totaal
0-4	21,54% 14	58,46% 38	12,31% 8	3,08% 2	0,00% 0	4,62% 3	65
4-12	26,15% 17	58,46% 38	4,62% 3	4,62% 3	1,54% 1	4,62% 3	65
12-18	3,13% 2	37,50% 24	42,19% 27	10,94% 7	0,00% 0	6,25% 4	64

Geef een reactie op de volgende stellingen over de workshopserie:

	helemaal eens	eens	noch mee eens, noch mee oneens	oneens	helemaal oneens	Totaal
het was nuttig dat medewerkers met verschillende functies samenwerkten	48,48% 32	50,00% 33	0,00% 0	1,52% 1	0,00% 0	66
het was nuttig dat meerdere organisaties tegelijk deelnamen	57,58% 38	40,91% 27	1,52% 1	0,00% 0	0,00% 0	66
de begeleiding was professioneel	48,48% 32	46,97% 31	4,55% 3	0,00% 0	0,00% 0	66

5 Ondersteuning PSO-conferenties

Een meer bescheiden taak van het campagne team betrof het ondersteunen van conferenties in een aantal provincies.

5.1 Aard van de werkzaamheden

Onder de titel 'Meer (voor)lezen, beter in taal' werden onder de vlag van de PSO's lokale conferenties georganiseerd. De coördinatie en uitvoering van de conferenties lagen in handen van de betrokken PSO's in samenwerking met de bibliotheken. Zij stelden op basis van een format en in overleg met het campagne team een programma op, benaderden de overige sprekers en bereikten - via de bibliotheken - de deelnemers. Op enkele plekken vonden levendige conferenties plaats die een grote impact hadden. Vooral de creatievere vormen (busreis) sloegen zeer aan.

In enkele provincies is door de PSO en het campagne team veel tijd en energie geïnvesteerd in het bereiken van stakeholders. Helaas is dit op enkele plekken niet gelukt en kon de conferentie helaas geen doorgang vinden. Geïnspireerd door de conferenties op provinciaal niveau, hadden conferenties een enorme spin-off op lokaal niveau. Op kleinere schaal, vaak in opdracht van een individuele bibliotheek, bleek de 'miniconferentie' zeer succesvol. Kees Broekhof, de keynotespeaker tijdens alle conferenties, heeft in deze periode op talloze locaties een vergelijkbare lezing verzorgd. Dit mag mede als impact van deze campagne worden beschouwd. Link naar de presentatie van Kees Broekhof: <https://www.youtube.com/watch?v=JbQcAskw3TE>

5.2 Opzet en programma

De conferenties werden op basis van een landelijk ontwikkeld draaiboek en programma opgezet. Hieronder vielen onder meer de dagvoorzitter, keynote, de formats voor uitnodigingen en evaluatie. In het programma kwamen de volgende elementen terug:

- De keynote: over het belang van voorlezen en vrij lezen en de wetenschappelijke onderbouwing hiervan;
- De noodzaak van een strategische samenwerking tussen de bibliotheken en de educatieve partners;
- De voordelen voor de kinderopvangorganisatie, peuterspeelzaal en basisschool;
- De mogelijke bijdrage van de overheid aan deze vorm van ketensamenwerking;
- Een uitnodiging tot participatie.

Keynote

Kees Broekhof, taalexpert voor Sardes, School aan Zet en het Kenniscentrum Begrijpend Lezen verzorgde de keynote. Hierin ging hij onder meer in op:



1. De effecten van lezen op de taalontwikkeling van kinderen.
2. Het belang van de samenwerking tussen bibliotheek en onderwijs.
3. De resultaten uit de Monitor die de effecten van deze samenwerking aantonen.

Het landelijke kader van de doorgaande lijn van BoekStart tot en met de Bibliotheek *op school* in het voortgezet onderwijs werd geschetst door Adriaan Langendonk, programmacoördinator Kunst van Lezen.

Andere sprekers



In alle programma's kwamen bibliotheekdirecteuren en lokale dan wel regionale educatieve stakeholders aan het woord. Ingezoomd werd op hun motivatie voor deelname en de belangen van een strategische samenwerking.

Tijdens de conferentie in Limburg d.d. 13 november 2013 werd het belang van strategische samenwerking onderstreept in een interviewronde met de volgende personen:

Thijs van Es, wethouder gemeente Beek: 'Kinderen lezen minder na de basisschool en lezen amper een krant. We hebben de ouders nodig om taalachterstand in te halen. De bibliotheek moet vraaggericht werken en het onderwijs is leidend.'

Jos Saes, directeur Bibliotheek Bibliorura: 'Leesbevordering moet je niet te vrijblijvend maken. Vooral jeugdigen en ouderen vinden het vaak moeilijk het juiste materiaal te kiezen, zien we.'

Bert Nelissen, voorzitter van overkoepelend schoolbestuur INNOVO: 'Lezen en voorlezen is buitengewoon belangrijk om taalachterstanden tegen te gaan. Een partnerschap tussen ouders en bibliotheken, daar moet het om gaan.'

Wethouder Jacques Costongs van Maastricht vraagt af zich hoe we samen continuïteit kunnen bieden met minder landelijk geld. 'Want als je niet investeert in taal, is de rest van de investeringen per definitie zinloos.'

Daarnaast werden sprekers uitgenodigd vanwege hun politieke en/of bestuurlijke achtergrond. Enkele namen:

Utrecht: Mariëtte Pennarts - gedeputeerde Provincie Utrecht;

Zuid-Holland: Simone Walvisch – vicevoorzitter van de PO-Raad;

Limburg: Jo Ritzen - hoogleraar aan de Universiteit Maastricht en oud-minister van Onderwijs;

Friesland: meerdere wethouders: G. Stelwagen, J. Schouwerwou, F. Veltman, Mevrouw J. Russchen, W. Sinnema

Gelderland: Mevrouw A. Traag - gedeputeerde provincie Gelderland. T. De la Court - wethouder gemeente Lochem. Maurice de Hond, o.m. initiatiefnemer iPad-scholen.

Noord-Holland: Elvira Sweet - gedeputeerde provincie Noord-Holland.

5.3 Hoe verliepen de conferenties?



Het benaderen van de educatieve stakeholders vroeg de meeste aandacht in de organisatie van de conferenties. Alle betreffende PSO's hebben de directies van de deelnemende bibliotheken betrokken bij de voorbereidingen en hen gevraagd het lokale/regionale educatieve netwerk uit te nodigen en/of partners persoonlijk te benaderen. Hierbij kwamen grote verschillen naar boven. Voor veel bibliotheken was het geen enkel probleem, voor een aantal bibliotheken bleek het niet haalbaar voldoende stakeholders te werven voor de conferentie, wat leidde tot het afzeggen van voorbereide conferenties.

Belangrijkste redenen hiervoor bleken:

- De motivatie van de deelnemende bibliotheksdirecteur om de conferentie (op regionaal/provinciaal niveau) als instrument in te zetten voor het intensiveren van de contacten;
- Het nagenoeg ontbreken van een educatief netwerk op strategisch niveau;
- Het onvoldoende kunnen overtuigen van de educatieve partners.

Op enkele plekken was de doelgroep volgens de bibliotheken reeds voldoende op de hoogte. Een ondersteunende rol op dit terrein vanuit de PSO's was bij een aantal conferenties daarom zeer gewenst dan wel noodzakelijk, maar ook dat bleek niet altijd een garantie voor succes.

Evaluatie

Boodschap	<ul style="list-style-type: none">▪ Wat is voor u een eyeopener naar aanleiding van deze conferentie?
Kennis, inspiratie, ideeën	<ul style="list-style-type: none">▪ In hoeverre bood de conferentie u de gelegenheid om nieuwe kennis op te doen over samenwerking met de bibliotheek?▪ In hoeverre bood de conferentie u de gelegenheid om inspiratie en/of nieuwe ideeën over samenwerking met de bibliotheek op te doen?
Overtuiging	<ul style="list-style-type: none">▪ In hoeverre bent u ervan overtuigd dat samenwerking met de bibliotheek een meerwaarde heeft voor uw organisatie binnen uw werkgebied?
Actie	<ul style="list-style-type: none">▪ Hoe groot schat u de kans in dat uw organisatie op korte termijn de samenwerking met de bibliotheek op gaat pakken of intensiveren?
Programma	<ul style="list-style-type: none">▪ Hoe beoordeelt u de onderdelen en aspecten van de conferentie?

De landelijk opgestelde evaluatie (bovenstaand schema) is - in aangepaste versie - per PSO onder alle deelnemers verspreid en verwerkt. Daarnaast zijn er via de PSO's inhoudelijke verslagen en financiële rapportages opgeleverd met publicaties in dagbladen, op websites et cetera.

Voor alle conferenties geldt dat het grootste deel van het aantal deelnemers tevreden tot zeer tevreden was over de conferentie. Tevens blijkt dat het programma bij velen tot eyeopeners heeft geleid. Voor meer informatie verwijzen we graag naar de evaluatie van de individuele conferenties.

Zie ook: http://www.kunstvanlezen.nl/index.html?page_id=4101&newsItemId=637

Rosa Hoofs – Centre Céramique Maastricht

‘Het voordeel van de personele component (lees: leesconsulent) is de wederzijdse versterking. Alles wordt toegankelijker, de samenwerking met de leescoördinatoren loopt soepeler en je pikt veel sneller op waar de ander (inhoudelijk) mee bezig is.’

‘Voor mij persoonlijk vond ik de oefensessies heel leerzaam. Met name het in gesprek gaan met de verschillende stakeholders die allen een eigen insteek hebben. Het moet duidelijk zijn dat het de Bibliotheek op school-traject voor iedere partij voordeel oplevert.’

‘Blij verrast was ik dat er behalve onze directeuren en leescoördinatoren van scholen, ook de wethouder Cultuur en de beleidsmedewerker aanwezig waren op provinciale conferentie van de Bibliotheek op school. Het zijn stapjes in de goede richting.’

‘De relatie met de educatief stakeholders is positief veranderd: de bibliotheek is nu zichtbaar en betekenisvol. We zijn een wezenlijk belangrijk instituut voor de scholen bij taal en lezen.’

‘De samenwerking van leescoördinator met leesconsulent (die 4 uur per week op de school werkzaam is), het gebruik van het systeem Schoolwise en het afnemen van de Monitor zorgen ervoor dat directies en leerkrachten zich steeds meer bewust worden dat beide organisaties elkaar versterken. De relatie met de educatief stakeholders is intensiever geworden door de Bibliotheek op school.’

Conferenties

Data	Provincie	Locatie
29 mei 2013	Utrecht	Centraal Museum Utrecht
30 oktober 2013	Zuid-Holland	Bibliotheek Rotterdam
13 november 2013	Limburg	Theater Oranjerie Roermond
27 november 2013	Friesland	Bustour door deel provincie
2 april 2014	Gelderland	Openlucht Museum Arnhem
11 juni 2014	Noord-Holland	Bustour door deel provincie
X	Zeeland	Conferentie volledig voorbereid
X	Flevoland	Conferentie volledig voorbereid
X	Noord-Brabant	Meerdere gesprekken gevoerd, uiteindelijk geen conferentie
X	Drenthe, Overijssel	Vooroverleggen gevoerd over meerdere conferenties
X	Groningen	Mogelijk alternatief in 2015

In verschillende provincies is later, in een andere vorm en met een andere inhoud, veelal alsnog een conferentie gehouden. In 2015 vindt mogelijk op een aantal locaties een alternatief plaats.

6 Terugblik en aanbevelingen

In dit hoofdstuk een samenvatting van de belangrijkste 'lessen' van de campagne samen met enkele aanbevelingen voor het vervolg.

6.1 Veranderen op lokaal niveau is taaie materie



Uit de campagne komt een beeld naar voren van een sector die door de bank genomen tamelijk voorzichtig handelt. Directie en staf kampen veelal met vragen en twijfels over de risico's en duurzaamheid en de financiële gevolgen van de nieuwe aanpak. Ook vrezen ze de grilligheid van de politiek.

Bibliotheken vrezen in eerste instantie vooral dat de implementatie van de Bibliotheek *op school* gevolgen zal hebben voor het voortbestaan van vestigingen en het aanbod voor volwassenen. Tegelijkertijd gaat een grote aantrekkingskracht uit van het feit dat implementatie van de Bibliotheek *op school* zicht biedt op het fundamenteel vergroten van het bereik onder kinderen. De gemiddelde wethouder zet hier graag op in.

De motivatie van veel directeuren was bij aanvang dan ook vaak dat niet bewegen in deze tijd een groter risico met zich meebrengt dan stil blijven staan. De noodzakelijke kanteling van organisaties werd vervolgens met wisselende kracht ingezet. De meerwaarde van de landelijke producten (zie www.debibliotheekopschool.nl voor meer informatie) en het ondersteuningsprogramma blijken bij gekozen kanteling hierbij een grote stimulans en inspiratiebron.

Rudi Crombeen - Zeeuws Vlaanderen

'De bibliotheek heeft een heftige tijd achter de rug waarin we keuzes moesten maken die ingrijpend waren. Alle input tijdens de workshops heeft me geholpen om mijn gedachten te ordenen en de kanteling goed door te denken.'

Ambitieniveau soms groter dan vertrouwen in realisatie

Voor zowel management als de rest van het personeel geldt dat het ambitieniveau soms groter is dan het vertrouwen om die ambities te realiseren. Met de aanzet voor een veranderplan hebben de meeste bibliotheken een cruciaal begin gemaakt met hun veranderproces. Educatie is lange tijd een ondergeschoven kindje geweest in bibliotheken; misschien niet in beleidsplannen, maar wel in personele omvang en intern imago. De vertaling naar een groeps- en stapsgewijze aanpak maakte dat bibliotheken - die anders mogelijk niet zouden deelnemen aan de workshopserie - over deze drempel heen stapten.

Managementinformatie vrijwel overal te zwak ontwikkeld

Opvallend was dat de managementinformatie m.b.t. educatie bij veel bibliotheken nog zeer zwak is. De beleidsambities zijn hoog, maar er is te weinig oog voor een operationele vertaling hiervan. De doelen worden meestal niet in kleine brokjes gehakt, waardoor er niet op te sturen is. De strategische agenda is vaak opportunistisch en ad hoc georiënteerd (het ontbreekt aan een masterplan). Het meten van de effecten staat nog in de kinderschoenen. Juist met de Bibliotheek *op school*-monitor wordt op dit terrein een eerste stap gezet. De problemen die bibliotheken tegenkwamen om basale managementinformatie bij elkaar te brengen, rechtvaardigt de verwachting dat de Bibliotheek *op school*-monitor alleen onvoldoende is.

Effect het grootst bij bibliotheken die een echte keuze voor educatie maken

In de workshopserie zijn bouwstenen aangereikt om als bibliotheek daadwerkelijk een transitieproces in te gaan. Hiervoor is nodig dat de ambitie en motivatie helder zijn en dat een bibliotheek bereid is het 'roer om te gooien'. De bibliotheken die educatie echt als speerpunt kiezen en daarmee de rest van hun organisatie (de andere afdelingen) volgend maken, zijn het meest succesvol omdat ze een coherent verhaal hebben, evenals een langetermijnvisie en een goede operationele vertaling. Zelfs bij deze bibliotheken is het een kwestie van lange adem en opbouwen vanaf de basis. Dit kost tijd, die soms als te beperkt ervaren wordt.

Jannie ten Hove - Hoogeveen

'Het is geweldig dat de bouwstenen landelijk staan en dat je daar op terug kunt vallen. Lokaal gaan we dit organisch implementeren. Wat we nodig zouden hebben is een bewaking van de kwaliteit, bijvoorbeeld een embleem of stempel zodat de school kan communiceren dat ze een leesschool zijn en dat leesplezier hoog in het vaandel staat.'

6.2 De workshopserie was een gouden greep

Informeel samenwerken werkt beter dan formeel samenwerken

De informele en ongedwongen, maar toch intensieve benadering van de workshops sloeg al snel aan. De workshopserie werd op het juiste moment gelanceerd - bibliotheekdirecteuren zagen de noodzaak tot herbezinning - en konden daarmee inspelen op een reële vraag. De sessies verliepen op een uitzondering na uitstekend. Soms was het winnen van het vertrouwen van deelnemers nodig; zodra dit vertrouwen er was, kwam het proces in een stroomversnelling. Persoonlijk communiceren werkte veelal het beste. De bereidheid van het campagne team om programma's aan te passen en/of separaat extra afspraken te maken, droeg - ook in lastige situaties - bij aan de resultaten.

Elly Cuijpers - Accountmanager Cultuur & Educatie/Adviseur Educatie Cubiss Limburg

'Het was goed en verrassend goed! De deelnemers konden in een veilige sfeer met en van elkaar leren. Die uitwisseling was heel fijn. Ook het strategisch inzetten van de monitor is een aandachtspunt.'

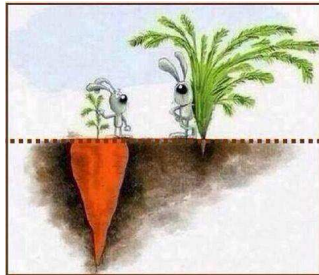
Nazorgronde leert dat workshopserie veel impact had

De nazorggesprekken die het campagne team voerde, leerden dat op een aantal locaties grote stappen zijn gezet, mede bijgestuurd door de workshopserie. De deelnemers zijn verdergegaan met de in gang gezette processen en veranderingen. Veel directeuren kijken met een positief gevoel terug op de serie. Soms vonden er verrassende versnellingen plaats; elders kwamen bibliotheken minder ver dan gehoopt. Het campagne team stelt dat het resultaat op langere termijn sterk afhankelijk is van de visie en daadkracht van directeuren. Het blijft (ook voor de toekomst) van het grootste belang om het contact op dit niveau te onderhouden en uit te bouwen. Alleen op die manier kunnen de meer wezenlijke veranderingen plaatsvinden. Het implementeren en borgen van veranderingen is een taaie materie. Niets gaat vanzelf.

Jan Bekx – Manager inhoud, innovatie en ontwikkeling - Bibliotheek Dommeldal

‘De belangrijkste les die we tijdens de workshopserie hebben geleerd is dat het strategisch niveau (ook inhoudelijk) meegenomen moet worden in een traject. Drie bibliotheekdirecties hadden de opdracht gegeven voor een educatief plan maar konden uiteindelijk samen niet tot een akkoord komen. De uitvoering van het plan bleek toch een te grote stap op dat moment. Nu pakken we dat anders aan en worden directies vanaf het beginstadium bij alle stappen betrokken.’

Aanzienlijke spin-off



SUCCES

IT'S NOT ALWAYS WHAT YOU SEE

Concluderend is de spin-off van het programma groot. De conferenties die vanuit de campagne mogelijk zijn gemaakt, werden op tientallen plekken in het land gekopieerd. Een aantal PSO's - soms met door het campagne team aangereikt voorbeeldmateriaal - ontwikkelt een hierop geïnspireerd aanbod. Dit maakt dat de werkelijke impact van de campagne op meerdere niveaus moet worden gewaardeerd.

6.3 Aanbevelingen voor vervolg: inzetten op kwaliteit

Succes landelijke pakketten afhankelijk van aandacht voor lokale implementatie

De inschatting van de programmacoördinator Kunst van Lezen dat werkelijke progressie bij het versterken van leesbevorderingsnetwerken een diepte-investering vergt, is op lokaal bibliotheekniveau juist geweest. De implementatie van de Bibliotheek op school en BoekStart in de kinderopvang kan niet los worden gezien van stevige ingrepen in de bibliotheekorganisaties. De kracht van lokale en regionale netwerken bepaalt in welke mate de landelijk uitgewerkte aanpak daadwerkelijk succesvol is. Het vrijmaken van de benodigde middelen kan vrijwel nergens plaatsvinden als de bestaande organisatie intact wordt gelaten. Maatwerk, overtuigingskracht, daadkracht en doorzettingsvermogen vormen de kracht van de aanpak.

Carin Klompen - Centre Céramique Maastricht

‘De producten uit de workshopseries zijn heel goed bruikbaar bij de lobby, het informeren van onze partners en het hen ervan overtuigen om over te gaan tot de implementatie van de Bibliotheek op school in de betreffende gemeente. (namens Heuvellandbibliotheek)’

‘Het gaat goed maar we moeten blijven communiceren met onze partners binnen het onderwijs en de gemeente. Niet alleen met de ambtenaar van cultuur, ook die van onderwijs en laaggeletterdheid. Het belang van leesbevordering en vooral leesplezier moeten we duidelijk blijven maken. Het is niet een eenmalig verhaal.’

‘Alle informatie die wetenschappelijk of proefondervindelijk kan bewijzen wat het nut is van de inspanningen rondom de Bibliotheek op school is zeer relevant, zeer bruikbaar en zeer nodig.’

‘De presentatie die we hebben gemaakt tijdens de workshopserie, heeft ons verder geholpen in het op maat maken van het verhaal. We hebben deze nu ook in Heuvellandbibliotheek gebruikt om de wethouders en de ambtenaren te informeren en hen het belang van de Bibliotheek op school in te laten zien. We gebruiken deze presentatie straks ook voor het management van scholen en eventueel de gemeenteraad.’

Voortzetten van deze aanpak, misschien nog wel (veel) intensiever

De ervaringen laten de contouren zien van een nieuwe manier van samenwerken tussen landelijke partijen en lokale spelers. Landelijke professionele kwalitatief excellente producten en diensten gaan daarin samen met maatwerk op lokale schaal. De ervaring leert dat de lokale praktijk niet altijd gecharmeerd en ontvankelijk is voor blauwdrukken en kant-en-klare oplossingen. Het advies: *niet voorschrijven maar uitdagen*. Dat intensief samenspel tussen lokaal en landelijk is, volgens het campagne team, de enige manier om verder te komen.

Nu meer focus op kwaliteit leggen

In de volgende fase wordt door Kunst van Lezen stappen gezet om de educatieve aanpak van bibliotheken te verbeteren en versterken. De vraag 'wat het beste werkt' staat hierbij voorop. Kansen liggen er zowel op de kwaliteit van de educatieve aanpak als op de kwaliteit van de organisatie. Innovatie is hierbij een belangrijk speerpunt. Kunst van Lezen kan de innovatiekracht en de innovatiebereidheid van bibliotheken verder stimuleren en daarmee de kwaliteit van de educatieve aanpak vergroten. Het gevaar bestaat dat bibliotheekdirecteuren de verandering soms te veel als een zuiver logistieke operatie beschouwen. Op termijn is er kans op afnemende aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening en de doorontwikkeling daarvan, zowel in termen van programma's als in termen van middelen.

Bijlage 1: Invulling workshopserie

Hieronder volgen voorbeelden van de opdrachten die in verschillende combinaties en wisselende werkvormen en in verschillende volgordes zijn gebruikt in de workshopseries. Dit alles afhankelijk van de deelnemers, de beginsituatie en de ambities.

1. Trends en ontwikkelingen in de samenleving die van belang zijn voor de educatieve functie van de bibliotheek.
2. SWOT
 - Welke kansen kun je benutten vanuit de sterke punten van je organisatie?
 - Welke kansen kun je benutten als je zwakke punten van je organisatie aanpakt?
 - Welke bedreigingen kun je aanpakken vanuit de sterke punten van je organisatie?
 - Zijn er ernstige bedreigingen die je moet wegwerken door het aanpakken van de zwakke punten van je organisatie?
3. Probleemboom en Doelenboom (in een aantal provincies uitgewerkt in samenspraak met educatieve stakeholders)
4. Educatief plan spiegelen met een andere bibliotheek op basis van door campagne team aangeleverd model
5. Analyse van waar de bibliotheek nu staat
 - Wat is er nog nodig voor een andere koers als je educatie leidend maakt voor je bibliotheek?
 - Tips en handreikingen van de collega-bibliotheken.
6. Veranderproces

Bespreek per bibliotheek:

 - De wil (en geloof) in educatieve aanpak*
 - De hobbels bij de educatieve aanpak
 - De aarzelingen bij de educatieve aanpak en/of de Bibliotheek *op school*
7. De cyclus in ideale toestand
 - Directeur/manager stuurt op meetbare doelstellingen en past middelen daarop aan
 - Directeur/manager ontvangt kwartaalrapportages, evaluatie en eventuele bijstelling op de KPI's
 - Monitor de Bibliotheek *op school* op jaarbasis voor meer fundamentele evaluatie op jaarbasis
8. Zicht op cijfers en kritische blik op eigen organisatie: benchmark doelgroepen educatieve instellingen.
9. Kengetallen en organisatieverandering

Opdracht: Wat is er nodig om...

 - a. op je kengetallen beleidsmatig te kunnen sturen?
 - b. in je kengetallen de ontwikkeling te kunnen lezen?
 - c. op basis van de huidige kengetallen je personeel aan te sturen?
 - d. de kengetallen eenvoudig te verzamelen?
 - e. ze herkenbaar te maken voor stakeholders?

- f. ze gemakkelijk en eenvoudig te kunnen presenteren?
- g. ze te beperken (in der Beschränkung zeigt sich erst der Meister)?
- h. hierin als bibliotheken samen te werken/met PSO?

Beschouwing op kengetallen

Waarom moeten goede kengetallen voldoen?

- a. Je moet er op kunnen sturen (beleid)
 - b. Je moet er op kunnen sturen (prestaties medewerker)
 - c. Je moet eenvoudig kunnen verzamelen
 - d. Je moet er een ontwikkeling in kunnen lezen
 - e. Ze moeten herkend worden door stakeholders
 - f. Je moet ze gemakkelijk en regelmatig kunnen presenteren
 - g. Het moeten er niet al te veel zijn
10. Balanced scorecard: managementinstrument om strategie te operationaliseren in meetbare prestatie-indicatoren analyse: opdrachtgever, doelgroepen, interne processen en leren en groeien.
- o Hoe bedienen we onze opdrachtgever optimaal?
 - o Hoe kunnen we onze doelgroepen nog beter bedienen?
 - o Welke processen moeten we verbeteren?
 - o Hoe kunnen we blijven leren en groeien?

Met als opdracht:

- o Werk de vier perspectieven van de BSC ruwweg uit.
- o Benoem indicatoren en targets die de basis kunnen vormen voor drie scenario's

Achterliggende vraag: waar liggen de doorontwikkelingskansen voor de educatieve aanpak van de bibliotheek?

11. Stakeholderbetrokkenheid

Geef hieronder aan welke groep in het werkgebied van jouw bibliotheek al voldoende betrokken/bekend is met jullie educatieve ambities en welke niet (v = voldoende, o = onvoldoende).

- Gemeenten ambtelijk
- Gemeenten bestuurlijk
- Gemeente politiek
- Schoolbesturen
- Schooldirecties
- Leerkrachten
- Kinderopvang/peuterspeelzaalwerk: directie/bestuur
- Kinderopvang/peuterspeelzaalwerk: pedagogisch medewerkers

12. Ketensamenwerking

- Ketensamenwerking: waarom?
- Wat heb je van de artikelen geleerd?
- Welke aspecten uit de ketensamenwerking prikkelen het meest?
- Welke aspecten uit de ketensamenwerking spreken aan? Welke niet?
- Welke vragen roept dit op voor jullie eigen bibliotheek?
- Opdracht: werk een fictieve keten uit

- a. Welk 'probleem' kan/moet door de partners samen worden aangepakt?
- b. Welk(e) doel(en) kun(nen) via de ketensamenwerking worden gerealiseerd?
- c. Om welke partners gaat het in deze keten?
- d. Wat zijn de (eerste) stappen die moeten/kunnen worden gezet?
- e. Wat zijn de consequenties voor de directeur?
- f. Wat zijn de consequenties voor de interne bedrijfsvoering/processen?
- g. Hoe ziet de veranderagenda er de komende jaren globaal uit?

13. Maatwerkinvulling; specials

- Intensieve samenwerking met PSO (wat hebben de bibliotheken nodig van de PSO om het educatief beleid te optimaliseren en hoe kunnen we hierin het beste samenwerken, wat is hierin urgent en belangrijk)
- HRM positiebepaling met behulp van stappenplan
- Opstarten expertteam (voor/tegen en hoe?)
- Verkoopcommunicatie rond de Bibliotheek *op school*
- Expertiseontwikkeling
- Financiering de Bibliotheek *op school*
- Rollenspel lobbystrategie
- Analyse ten tijde van (gemeenteraads)verkiezingen, wat zeggen de politieke partijen over de bibliotheek en waar liggen onze kansen om hierop adequaat in te haken?

14. Bijzonder: Stakeholderbijeenkomst

Stakeholderbijeenkomsten met vertegenwoordigers van uitvoerende en beleidsmatige laag van PO of VO als ook bestuurders en gemeentevertegenwoordigers van PO.

In vijf provincies is er gekozen om als onderdeel van de workshopserie in gesprek te gaan met educatieve stakeholders. Afhankelijk van het thema werd gekozen voor stakeholders van het VO (3x) of PO (2x). Deze sessies waren stuk voor stuk inspirerend en sprankelend en hadden als resultaat dat men ieder vanuit de eigen posities en verantwoordelijkheden met elkaar in gesprek ging op het gemeenschappelijke probleem en doel. Hierbij was zowel de strategische als de beleidsmatige en de uitvoerende laag vertegenwoordigd, hetgeen een absolute meerwaarde had, omdat men zelden op deze manier om de tafel zit, maar elkaar wel degelijk iets te melden heeft.