

de Bibliotheek
op school

Lezen
STICHTING LEZEN

LEESBEVORDERING EN BELEID

Lezen lokaal verankeren

werken aan een sterk
leesbevorderingsnetwerk

JANUARI 2021



Inhoud

Voorwoord	2
1. Inleiding	5
2. Bibliotheek Venlo: “Een heldere visie is cruciaal”	9
3. Bibliotheek Zeeuws-Vlaanderen: “Soms moet je de emotie uit het verhaal halen”	15
4. Bibliotheek Midden-Brabant: “Wij moeten stoppen met al dat maatwerk”	23
5. Analyse en adviezen	29
Toelichting BoekStart en de Bibliotheek <i>op school</i>	38
Belangrijke instrumenten en publicaties	40

Voorwoord

Wanneer kinderen regelmatig worden voorgelezen en zelf veel lezen voor hun plezier, heeft dit een positief effect op hun lees- en taalvaardigheid. Dit heeft op zijn beurt weer een gunstige invloed op de schoolprestaties van leerlingen en op hun latere maatschappelijke positie. Helaas blijven de leesvaardigheidsresultaten van Nederlandse kinderen steeds meer achter bij leeftijdsgenoten in Europa en de rest van de wereld, blijkt uit verschillende internationale onderzoeken die de laatste jaren hebben plaatsgevonden. Deze cijfers zijn niet onopgemerkt gebleven. Zo verscheen in juni 2019 het rapport *LEES! Een oproep tot een leesoffensief* van de Onderwijsraad en de Raad voor Cultuur. Hierin wordt geadviseerd een krachtig en samenhangend leesbeleid te organiseren. De Leescoalitie, waarin Stichting Lezen (voorzitter), de VOB en de KB vertegenwoordigd zijn, voert samen met de onderwijssector dit breed gedragen leesoffensief aan.

Op landelijk, provinciaal en vooral lokaal niveau speelt de Bibliotheek een cruciale rol om nut en noodzaak van lezen onder de aandacht te brengen bij ouders, en ook bij overheden, consultatiebureaus, kinderopvangorganisaties en onderwijsinstellingen. In het onlangs afgesloten Bibliotheekconvenant (2020-2023) is het leesoffensief daarom verankerd in de pijler De Geletterde Samenleving,

een van de drie maatschappelijke opgaven voor de Bibliotheek de komende jaren. Binnen het leesoffensief spelen de leesbevorderingsprogramma's BoekStart en de Bibliotheek op school een belangrijke rol. Deze programma's worden uitgevoerd volgens de principes van de doorgaande leeslijn (Stichting Lezen), een van de hoekstenen van het leesoffensief. Deze doorgaande leeslijn gaat uit van een doorlopend aanbod van ondersteunende en bij het taalonderwijs aansluitende activiteiten waarbij het plezier in lezen voorop staat.

De Bibliotheek is lokaal niet alleen een drijvende kracht achter de uitvoering van deze leesbevorderingsprogramma's maar verbindt ook de relevante partijen zoals de gemeente, het onderwijs, de jeugdgezondheidszorg en de kinderopvang in leesbevorderingsnetwerken. In deze netwerken nemen de directies van bibliotheken het voortouw om leesbevordering prominent op de agenda te zetten bij beleidsoverleggen en stimuleren zij participerende instellingen leesbevorderingsdoelen in het eigen beleid op te nemen. Tegelijkertijd positioneren de directies zich als weerbaar cultureel ondernemer die duidelijke keuzes maakt en deze keuzes actief en vertrouwenwekkend naar voren brengt bij de partners binnen de lokale gemeenschap. Zo wordt door bibliotheken gewerkt aan een duurzame doorgaande

lokale leesbevorderingslijn met als doel kinderen kansen op maatschappelijk succes te bieden. De bibliotheekdirectie wordt daarbij ondersteund door landelijke en provinciale organisaties die bouwstenen aanreiken die lokaal gebruikt kunnen worden. Deze brochure is zo'n handreiking, bedoeld om directies te ondersteunen bij het versterken van hun positie binnen het lokale krachtenveld. Met de directies van Bibliotheek Venlo, Bibliotheek Midden-Brabant en Bibliotheek Zeeuws-Vlaanderen, zijn gesprekken gevoerd die belangrijke adviezen hebben opgeleverd voor het bouwen aan een sterk lokaal leesbevorderingsnetwerk. Omdat deze adviezen goed aansluiten bij de Netwerkagenda (horend bij het Bibliotheekconvenant) bevelen wij u deze brochure van harte aan.

Gerlien van Dalen

Directeur-bestuurder
Stichting Lezen

Jos Debeij

Hoofd Bibliotheekstelsel KB,
Nationale Bibliotheek

Anton Kok

Directeur a.i. VOB

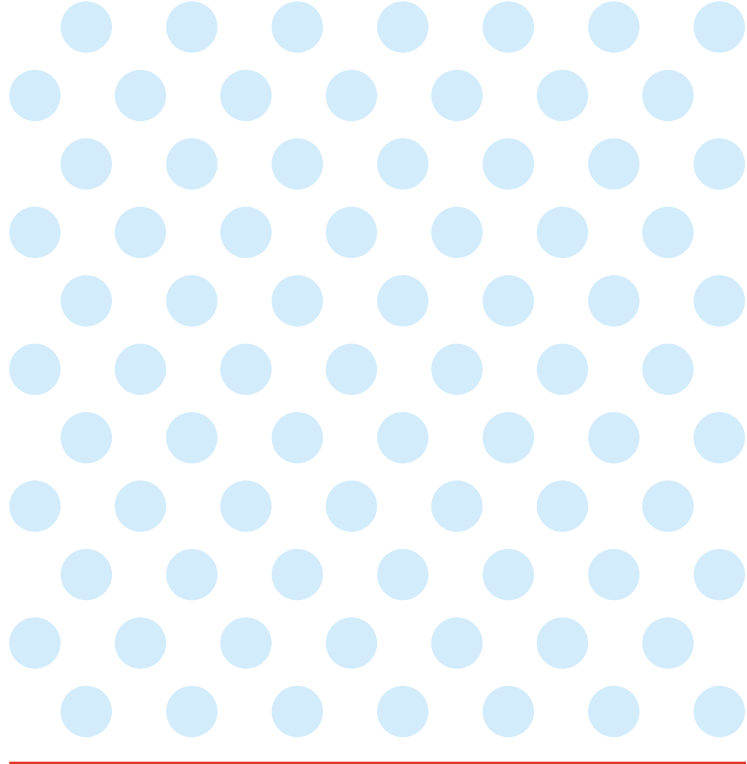


1 Inleiding

De openbare Bibliotheek speelt al tijden een belangrijke rol op het gebied van educatie en jeugd. Als het gaat om het bevorderen van (voor)lezen, zijn er in de bibliotheeksector de laatste jaren forse stappen gezet. Dagelijks worden er tienduizenden kinderen bereikt via bibliotheekvestigingen, consultatiebureaus, kinderopvanglocaties en scholen.

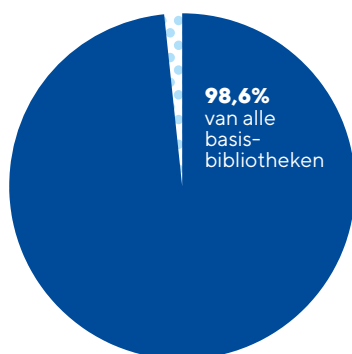
Bibliotheken werken rond leesbevordering en digitale geletterdheid op grote schaal samen met het primair onderwijs, met name via het in 2009 gestarte programma de Bibliotheek op school (tabel 1). Sinds 2013 bestaat er ook een versie van de Bibliotheek op school voor het voortgezet onderwijs, waarmee inmiddels bijna de helft van de bibliotheken werkt. In het beroepsonderwijs (mbo en pabo) begint de samenwerking ook steeds meer op gang te komen. Daarnaast worden door de bibliotheken veel projecten en programma's zoals BoekStart verzorgd voor kinderen in de voorschoolse periode waarbij partners zoals de kinderopvang en de jeugdgezondheidszorg zijn betrokken (tabel 1).

De gemeente is een belangrijke opdrachtgever, subsidieverstrekker en samenwerkingspartner in het werken aan een geletterde samenleving. Soms gaat het contact met de gemeente als vanzelf, soms verloopt het nogal moeizaam. In de meeste gevallen bevindt de relatie met de gemeente zich ergens tussen deze twee uitersten. Veel bibliotheken hebben bovendien met meerdere gemeentes te maken. Omdat elke gemeente weer haar eigen prioriteiten, middelen en spelregels heeft, kan het een ingewikkeld speelveld zijn. Hoe goed of slecht de samenwerking met de gemeente(s) echter ook is, een Bibliotheek kan niet om deze partner heen.

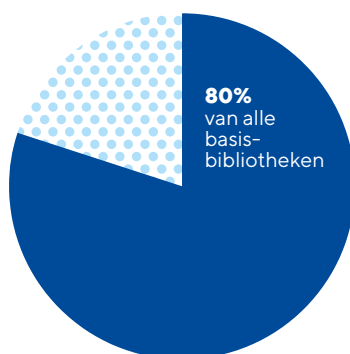


Grafiek 1 Deelname basisbibliotheken aan de programma's BoekStart en de Bibliotheek op school primair onderwijs (2019)

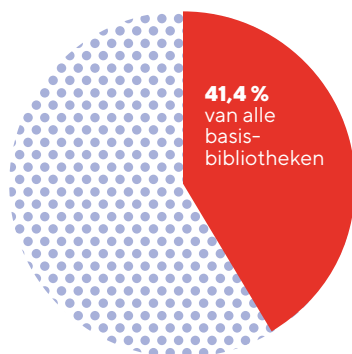
Bereik 2019 programma 0-12 jaar



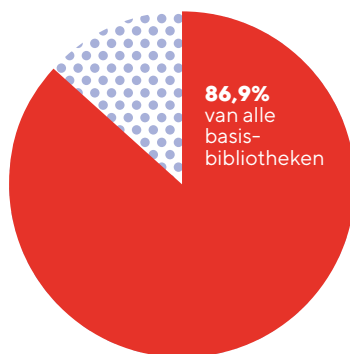
BoekStart voor baby's
143 van de 145 basisbibliotheken



BoekStart in de kinderopvang
116 van de 145 basisbibliotheken



BoekStartcoach
60 van de 145 basisbibliotheken
op consultatiebureaus



**De Bibliotheek op school
primair onderwijs**
126 van de 145 basisbibliotheken

Met andere partijen zoals het onderwijs, de jeugdgezondheidszorg (Centrum voor Jeugd en Gezin) en de kinderopvang wordt steeds meer en intensiever samengewerkt. In veel gevallen kunnen ook deze relaties nog verder worden verstevigd.

Deze brochure is bedoeld om bibliotheken te ondersteunen bij het versterken van hun positie binnen het lokale krachtenveld van gemeente en andere partners. Door het voeren van gesprekken met de directies van Bibliotheek Venlo, Bibliotheek Midden-Brabant en Bibliotheek Zeeuws-Vlaanderen, is een aantal belangrijke adviezen verzameld die van pas komen bij het bouwen aan een sterk lokaal leesbevorderingsnetwerk.

De keuze voor deze drie bibliotheken was verre van toevallig. Niet alleen leverden de gesprekken met deze directies een schat aan waardevolle informatie op, ook zijn de gekozen bibliotheken representatief qua omvang en aard voor een groot deel van de sector: Bibliotheek Zeeuws-Vlaanderen als een wat kleinere plattelandsbibliotheek, Bibliotheek Venlo als een middelgrote stadsbibliotheek, en Bibliotheek Midden-Brabant als (onder meer) een grote stadsbibliotheek.

We hebben gesproken met:

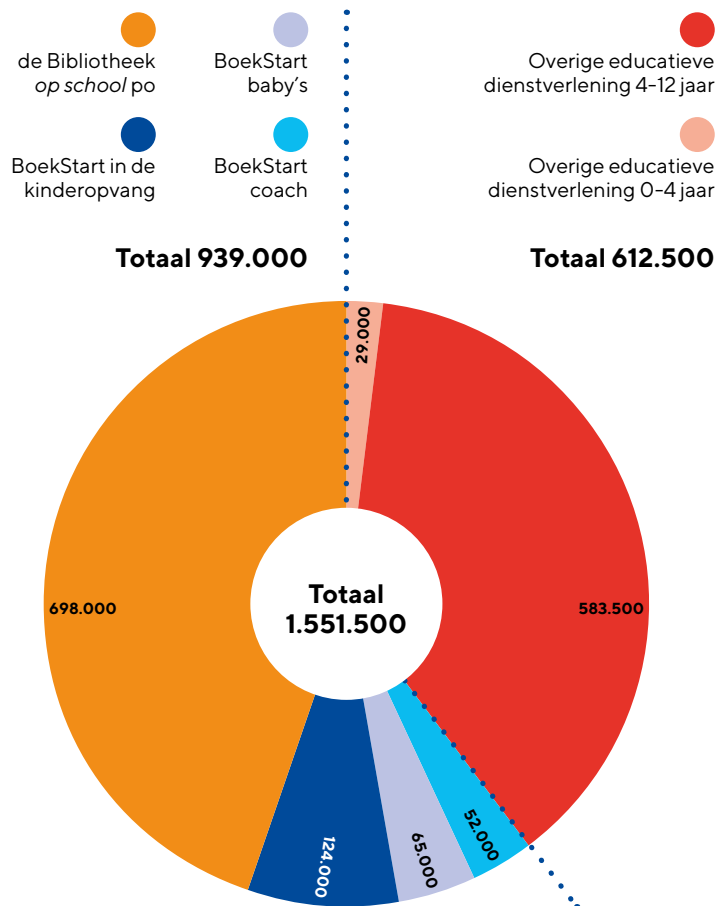
- Rudi Crombeen, directeur Bibliotheek Zeeuws-Vlaanderen;
- Moniek Wegman, hoofd producten & diensten en Peter Kok, directeur-bestuurder bij Bibliotheek Midden-Brabant;
- Geja Olijnsma, directeur-bestuurder bij Bibliotheek Venlo.

Wij danken hen zeer voor hun kostbare tijd en de waardevolle verhalen die ze met ons wilden delen.

Leeswijzer

Deze brochure begint met de interviews en eindigt met een analyse. In het analyse-hoofdstuk staan de belangrijkste lessen die uit de gesprekken zijn te halen bij elkaar. Daarnaast worden er aanvullende adviezen gegeven en verwijzingen gemaakt naar bruikbare materialen en instrumenten.

Grafiek 2
Bereik aantal kinderen via de
programma's BoekStart, de Bibliotheek
op school en overige educatieve
dienstverlening (2019)



Bibliotheken bereiken in
totaal zo'n 78,5% van alle
kinderen (0-12) met hun
educatieve dienstverlening.



2 Een heldere visie is cruciaal

Bibliotheek Venlo

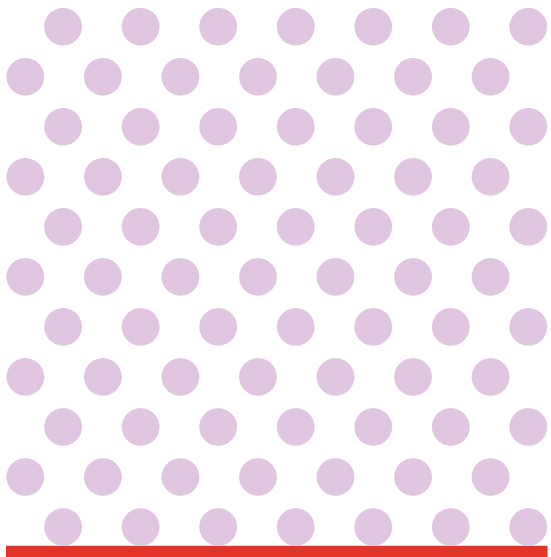
In Venlo begon het versterken van het leesbevorderingsnetwerk met het invoeren van het programma de Bibliotheek *op school* in het basisonderwijs. Hierbij was niet de gemeente de opdrachtgever en subsidieverstrekker, maar de provincie Limburg. “De Provincie stelde € 10.000 startsubsidie beschikbaar voor elke de Bibliotheek *op school* die werd ingericht,” vertelt directeur-bestuurder Geja Olijnsma. “Dat hebben we aangegrepen om voor dertig scholen subsidie aan te vragen. Een enorme operatie.”

Het ontwikkelen van visie

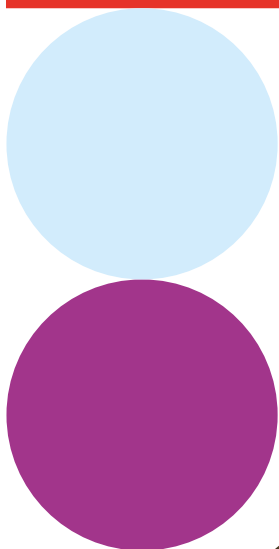
“We hadden bewust gekozen voor de Bibliotheek *op school*, vanwege de bewezen positieve effecten van het programma,” zegt Olijnsma. Toen het op steeds meer scholen werd uitgerold, zag zij ook in de praktijk hoe goed het programma werkt. “Het zette ons aan het denken over wat nu precies ons doel was op het gebied van leesbevordering. Een heldere visie op waar je naartoe wilt werken en welke rol jouw Bibliotheek lokaal wil spelen is cruciaal,” stelt Olijnsma kordaat. “Een visie helpt om je beleid en de keuzes die je maakt, een vertrekpunt en samenhang te geven. Het geeft focus: wat doe je wel en vooral ook, wat doe je niet.”

Focus kan geen kwaad in een stad waar bijna één op de vijf inwoners laaggeletterd is (tegenover een landelijk gemiddelde van 12%). “Gezien deze problematiek hebben wij besloten om stevig in te zetten op het voorkómen van laaggeletterdheid. Daarom willen we dat in Venlo *alle* kinderen van nul tot achttien jaar toegang tot rijke (lees)informatie hebben, ongeacht de betrokkenheid van ouders of opvoeders. Dat is onze visie op het gebied van de dienstverlening voor de jeugd.”

Dit uitgangspunt vormde een helder houvast bij het nemen van beslissingen. “De gemeente wilde met ons in gesprek over het inzetten van VVE-gelden op leesbevordering. De gemeente stelde zelf voor om deze middelen te gebruiken voor de VoorleesExpress.” Door de visie als leidraad te nemen, kwam Bibliotheek Venlo echter met een ander plan: “Natuurlijk waren



“De ideeën van onze partners hebben we heel bewust meegenomen in onze plannen.”



we blij dat de gemeente geld beschikbaar stelde. En we zien ook dat de VoorleesExpress een goed programma is. Alleen, onze visie is om alle kinderen in Venlo te bereiken en met de VoorleesExpress kan dat niet. Daarom hebben we voorgesteld om de middelen in te zetten voor de BoekStartcoach, want die bereikt wél alle ouders en daarmee elk kind.”

Het was niet moeilijk om de gemeente te overtuigen van dit voorstel. “De gemeente vindt het heel belangrijk om laaggeletterdheid tegen te gaan, maar het is ingewikkelde problematiek. Omdat we met ons plan werken aan het stimuleren van de taalontwikkeling van alle jonge kinderen, kunnen we latere problemen met taal helpen voorkomen. Dat klonk de gemeente goed in de oren. Ons voorstel om met de BoekStartcoach aan de slag te gaan, zowel op het consultatiebureau als in de kinderopvang, kon dan ook op gemeentelijke steun rekenen.”

De kunst van het samenwerken

De weg was vrij om een projectplan te schrijven voor de BoekStartcoach. Er werd direct contact gezocht met de betrokken partners, de JGZ en Spring Kinderopvang. Niet om ze te informeren over de plannen van de Bibliotheek, maar om samen plannen te schrijven. “We hebben veel met elkaar gepraat, maar ook afzonderlijk van elkaar nagedacht over hoe we de samenwerking voor ons zagen. De ideeën van onze partners hebben we heel bewust meegenomen in de plannen.” Deze intensieve gezamenlijke voorbereiding werd beloond. Het bij de gemeente ingediende projectplan werd gehonoreerd, en direct voor drie jaar. “We waren erg blij met de meerjarige financiering, maar het was voor ons ook een voorwaarde om aan de slag te gaan. Als je echt iets duurzaam wilt neerzetten, wilt investeren in relaties en kennis, dan heb je dat soort financiële ruimte nodig,” meent Olijnsma.

De BoekStartcoach op het consultatiebureau en in de kinderopvang werd al snel gezien als een expert op het gebied van voorlezen én als een gewaardeerde collega. De samenwerking verliep prettig en na korte tijd werd duidelijk dat de invloed van de BoekStartcoach verder ging dan de ouders met wie zij gesprekken voerde.

Olijnsma: "Door de aanwezigheid van de BoekStartcoach zijn ze op het consultatiebureau en in de kinderopvang veel bewuster geworden van hoe belangrijk het is om de vroege taalontwikkeling van kinderen te stimuleren. Daardoor hebben de professionals er nu zelf ook weer meer aandacht voor."

Bij het opzetten van de BoekStartcoach trok Bibliotheek Venlo vanaf het begin samen op met de partners. Een dergelijke intensieve samenwerking was daarvoor ook toegepast rond de Bibliotheek *op school*, vertelt Olijnsma: "We zijn samen met scholen gaan kijken hoe de Bibliotheek *op school* het beste voor hen zou kunnen werken. Elke school heeft weer andere prioriteiten en problemen. Door goed te luisteren kun je achterhalen wat er speelt en dat meenemen om de Bibliotheek *op school* aan te passen aan de situatie van een school. Dit alles natuurlijk wel binnen de kaders van de bouwstenen, want daar moet je niet van afwijken, vinden we. Maar daarbinnen is nog wel enige manoeuvreerruimte."

De vestigingen kun je vervolgens gebruiken om meer maatwerk te bieden, meent Olijnsma: "De Bibliotheek *op school* richt zich vooral op het 'gemiddelde' kind. Iets anders kun je niet bieden want dan wordt het onbetaalbaar. Daarom zorgen wij ervoor dat kinderen die buiten dat 'gemiddelde' vallen in de bibliotheekvestiging terecht kunnen. Daar bieden we expertise en programma's aan. We hebben besloten om flink te investeren in de jeugdafdeling."

Investeren in personeel en organisatie

Doordat Bibliotheek Venlo een sterke visie had ontwikkeld, ontstond er ook ruimte om een kritische blik naar binnen te richten. Olijnsma vertelt: "We zien daardoor ook heel helder waar we het zelf beter kunnen doen. We merkten bijvoorbeeld dat onze medewerkers steeds meer een adviesrol richting professionals van andere organisaties en richting ouders gingen uitoefenen, terwijl de uitvoerende taken minder belangrijk werden. Dat riep de vraag op: is iedereen voor deze nieuwe rol voldoende toegerust? Omdat het antwoord niet een volmondig 'ja' was, hebben we besloten flink te

investeren in ons personeel. We werken nu alleen nog met medewerkers met minimaal een hbo-niveau, omdat we zien dat dit niveau het best past bij het nieuwe takenpakket."

Wat betekende dat voor het personeelsbestand? "We zijn met iedereen in gesprek gegaan, hebben heel duidelijk gemaakt wat we verwachten van mensen in hun nieuwe rol en iedereen een kans gegeven daarin te groeien," legt Olijnsma uit.

De kritische blik op de eigen organisatie leidde ook tot het besluit om de interne samenwerking op een andere manier vorm te geven. Werkte men daarvoor nog in vaste teams, voortaan gingen medewerkers aan het werk rond thema's en doelgroepen. "We wilden meer flexibiliteit in onze organisatie brengen, zodat we beter kunnen inspelen op wat er op een bepaald moment of bij een bepaald project nodig is." Zo gaan de BoekStartcoach, een leesconsulent en de taalhuiscoördinator regelmatig met elkaar in gesprek om te kijken hoe ouders meer betrokken kunnen worden bij leesbevorderingsprogramma's. Alle standaardoverleggen werden geschrapt. De overgang naar deze vorm van interne samenwerking verliep niet vanzelf, geeft Olijnsma aan: "Sommige medewerkers vonden het in het begin wel een beetje lastig, want het biedt minder houvast dan zo'n strakke, statische structuur. Maar nu iedereen is gewend, loopt het goed."

Het verhaal vertellen

Het contact met de gemeente en andere partners begint met een sterk verhaal over het belang van leesbevordering. Maar met welk verhaal bereik je nu het meest? Met lichtjes in haar ogen vertelt Olijnsma: "Ik vind het erg leuk om na te denken over hoe ik een partner tegemoet ga treden. Nadenken over wat belangrijk is voor de ander en hoe ik iemand kan meenemen in mijn verhaal. Soms zijn dat cijfers van effecten, soms meer de achterliggende onderbouwing. Ik zorg dat ik dat allemaal bij me heb in zo'n gesprek, zodat ik het waar nodig kan inzetten."

Bibliotheek Venlo heeft bewust gekozen om daarbij zoveel mogelijk gebruik te maken van

instrumenten die landelijk zijn ontwikkeld. “Alles wat landelijk beschikbaar is, gebruiken wij,” zegt Olijnsma. “Dat geldt niet alleen voor programma’s zoals de Bibliotheek op school en de BoekStartcoach, maar ook voor zaken als wetenschappelijke brochures over effecten die je kunt gebruiken in gesprek met partners. Deze informatie koppelen we aan gegevens die lokaal relevant zijn, zoals cijfers over onze eigen wijken, die Cubiss voor ons heeft onderzocht. Op die manier kunnen we de landelijke informatie toespitsen op onze lokale situatie.”

In Venlo zien ze dat het soms goed is om een paar stappen naar achter te zetten en iemand anders aan te moedigen het verhaal te vertellen. Een aantal maanden nadat men in Venlo op een paar locaties met de Bibliotheek op school was begonnen, verzamelde de Bibliotheek een aantal reacties van directeuren, leerkrachten en leerlingen. Deze reacties werden in een brief gestuurd naar de scholenkoepels. “En dat had effect,” zei Olijnsma. “Binnen een van de koepels was men zo gecharmeerd van de reacties, dat de brief werd doorgestuurd naar alle scholen binnen die koepel met de boodschap om vooral contact op te nemen met ons en zo snel mogelijk te starten met de Bibliotheek op school.”

Inzetten op drie niveaus

Bibliotheek Venlo is nu op het punt dat er een bijna sluitend aanbod voor kinderen van nul tot achttien is. Dat is niet alleen te danken aan hard werken, maar vooral ook aan een goed door-dachte aanpak, meent Olijnsma: “Ik ben ervan overtuigd dat ons succes te maken heeft met dat we scherp schakelen tussen operationeel, tactisch en strategisch niveau. We hebben dat voor onszelf en onze medewerkers expliciet benoemd, zodat duidelijk is wie er binnen onze eigen organisatie verbonden is aan de contactpersoon op hetzelfde niveau binnen een partnerorganisatie.”

Olijnsma vervolgt: “Je hebt alle drie niveaus nodig om een programma op de lange termijn te laten slagen. Als het gaat om het primair onderwijs, maken we afspraken op het niveau van het bovenschoolsmanagement. We zijn met hen gaan praten, bewijs onder de arm,

charmes in de strijd. Wij kwamen naar buiten met driejarige contracten die het bovenschoolsmanagement heeft getekend voor alle scholen. Daarmee hebben we rust gecreëerd, kunnen we verder bouwen, en is er meer financiële helderheid. Maar ook als het bestuur enthousiast is, is het belangrijk om de directeuren van de individuele scholen overtuigd te krijgen én draagvlak in het onderwijsteam te creëren. Bij elke samenwerkingsrelatie moet je steeds goed schakelen op en tussen de verschillende niveaus.”

Succesvolle benchmark

Ook bij de samenwerking met de gemeente probeert Olijnsma altijd de betrokkenen mee te nemen in haar visie. Dat doet ze door te laten zien hoe de Bibliotheek presteert om zo duidelijk te maken wat de waarde van de Bibliotheek voor de gemeenschap is. Een recent benchmarkonderzoek vormt een sterke bevestiging van dit verhaal. De wethouder van Cultuur besloot namelijk een benchmarkonderzoek te laten uitvoeren om zo een beter beeld van de verhouding tussen de subsidies en resultaten van culturele instellingen in haar stad te krijgen. “Uit dat onderzoek kwam dat de Bibliotheek goede resultaten boekte, maar een relatief laag bedrag aan subsidie ontving. Vervolgens besloot de gemeenteraad dat het subsidiebedrag verhoogd moest worden. Deze wordt de komende jaren naar het landelijk gemiddelde van vergelijkbare bibliotheken gebracht: een groei van 1,6 miljoen naar 2,3 miljoen euro. Voor ons natuurlijk heel welkom nieuws!”

Goed relatiebeheer

In de afgelopen jaren is er veel bereikt op het gebied van leesbevordering in Venlo. Toch zal het niemand verbazen dat de ambitieuze Olijnsma vindt dat ze nog lang niet klaar is: “We doen heel veel en we werken met veel partners samen. We zijn al op heel veel plekken in de stad te vinden. Waar we nog winst kunnen boeken is het verbinden van al die verschillende plekken en initiatieven, zodat er een fijnmazig leesbevorderingsnetwerk ontstaat in Venlo.” “Daarnaast willen we blijven investeren in ons personeel,” zegt Olijnsma. “En samen met de scholen aan kwaliteit werken. We hebben vier

kwaliteitsniveaus benoemd en willen scholen vooruithelpen naar een volgend niveau. Het is onze wens om heel jong Venlo te bereiken zoals we dat ook in onze visie uitspreken.”

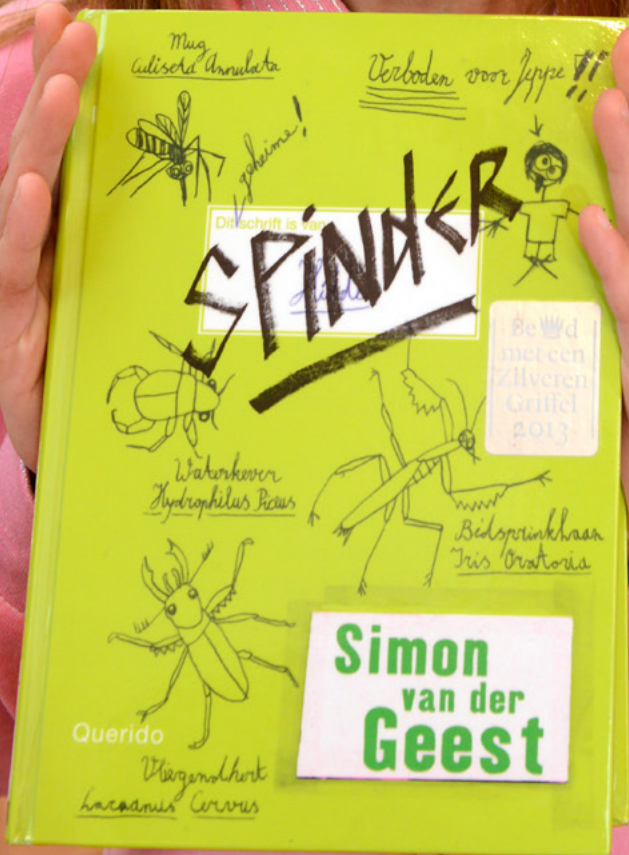
Het is duidelijk dat er in Venlo iets in beweging is gezet. Olijnsma: “Het is heel motiverend omdat we echt het gevoel hebben dat we werk hebben dat ertoe doet. Je kunt in deze stad heel veel betekenen. En het wordt ook steeds makkelijker, we krijgen steeds meer het vertrouwen, we worden gezien als een instelling waar je met een gerust hart geld kunt neerleggen, want dan worden er goede resultaten geboekt. Het geld begint ook steeds meer te stromen.”

Goed relatiebeheer is daarbij enorm belangrijk geweest, meent Olijnsma. “We hebben veel geïnvesteerd in het contact met onze partners. Zo hebben we mensen kunnen meenemen in onze visie en er steeds meer een gezamenlijk verhaal van kunnen maken. Relatiebeheer is echt een kerntaak en daar gaat dan ook veel van mijn tijd inzitten. Maar gelukkig is dat het leukste dat er is!”

“We hebben veel geïnvesteerd in het contact met onze partners. Zo hebben we mensen kunnen meenemen in onze visie en er steeds meer een gezamenlijk verhaal van kunnen maken.”



Geja Olijnsma van Bibliotheek Venlo



**Simon
van der
Geest**

3 Soms moet je de emotie uit het verhaal halen

Bibliotheek Zeeuws-Vlaanderen

Een aantal jaar geleden maakte Rudi Crombeen, directeur-bestuurder van Bibliotheek Zeeuws-Vlaanderen, de keuze om het roer helemaal om te gooien. “We hebben intern besloten dat we in elke basisschool in Zeeuws-Vlaanderen een de Bibliotheek op school willen hebben. We zijn er nog niet maar zijn al wel heel goed op weg.”

Het moment voor een koerswijziging

Zoals vrijwel overal in het land, zag men ook in Zeeuws-Vlaanderen dat de traditionele bibliotheekdiensten minder belangrijk werden. Het duidelijkst merkbaar was dat in het aantal uitleningen. Crombeen: “Een paar jaar geleden heb ik een grafiekje gemaakt van de uitleningen van de afgelopen twintig jaar en dat plaatje bij een personeelsbijeenkomst laten zien: een duidelijk dalende lijn. Toen heb ik ook laten zien dat als die ontwikkeling zich zo zou voortzetten binnen vijftien jaar de uitleningen op nul uit zouden komen. Iedereen was geschokt! Zeker ook omdat we weten dat de gemeentes niet gaan wachten tot je op die nul zit, maar het lang voor die tijd al beu zijn.”

In dezelfde periode werd Bibliotheek Zeeuws-Vlaanderen geconfronteerd met forse bezuinigingen én de opdracht om alle vestigingen open te houden. “We hebben toen in het MT tegen elkaar gezegd dat we het moment moesten aangrijpen om zaken drastisch anders aan te pakken. De uitleentrend was negatief en als we die daling al zouden willen omkeren, terwijl je daar als individuele Bibliotheek niet zoveel invloed op hebt, dan zouden we het ook nog eens met minder geld moeten doen. Dat scenario zagen we niet zitten.”

Dus werd ervoor gekozen om de visie aan te passen: “We hebben de knoop doorgehakt en besloten hard in te zetten op de jeugd, met name op de leeftijd van nul tot twaalf. Dus zijn we met BoekStart en de Bibliotheek *op school* begonnen.”

De nieuwe focus, in combinatie met de bezuinigingen, noodzaakte Crombeen voor een forse reorganisatie te kiezen, omdat er niet bezuinigd mocht worden op vestigingen: "Toen ik hier kwam werkten er 54 mensen en toen de reorganisatie 'klaar' was nog maar 32. Bovendien hadden we niet alleen minder mensen, we wilden ook medewerkers vrijspelen en omscholen zodat zij zich compleet konden wijden aan de educatieve dienstverlening." Dat betekende dat er nóg minder mensen beschikbaar waren voor de traditionele bibliotheekfunctie, terwijl die wel moest worden uitgevoerd. "De oplossing hebben we gevonden door de mens op de klassieke taken voor een deel te vervangen door de computer."

In gesprek met schooldirecteur en gemeente

"Het opbouwen van de educatieve dienstverlening is eigenlijk vrij organisch gegaan," vertelt Crombeen. "In het dorp Vogelwaarde, in de gemeente Hulst, moesten we uit de vestiging waar we zaten. We overwogen om helemaal te stoppen en geen nieuwe vestiging te openen, maar dat wilde de politiek niet. Toen hebben we contact gezocht met de plaatselijke basisschool om samen iets op te zetten. De schooldirecteur was onmiddellijk enthousiast. Hij had te maken met krimp, dus had hij nog wel een lokaal over voor de Bibliotheek op school. Vanuit de politiek zag men dat in eerste instantie helemaal niet zitten. Waar moesten de volwassenen dan heen? Zo zijn we erbij gekomen om die locatie onbemand toegankelijk te maken voor volwassenen, als haal- en brengpunt. Dat concept sloeg enorm aan, want niet alleen konden we zo een bezuiniging realiseren, er bleef tóch een vestiging open in het dorp die bovendien veel meer uren per week toegankelijk was dan de alleenstaande vestiging voorheen."

Deze eerste stap leidde tot een reeks nieuwe stappen, enerzijds genoodzaakt door bezuinigingen, anderzijds gedreven door de nieuwe focus op leesbevordering. Crombeen koos ervoor het gesprek met de gemeente aan te gaan. "Daar zaten ze eigenlijk niet op te wachten," vertelt Crombeen. "Gemeente Hulst wilde dat we de bezuinigingsplannen zelf zouden

bedenken. Maar we hebben niet losgelaten en zijn blijven praten." En dat was nodig, want Crombeen besloot te tornen aan heilige huisjes: "Een van de bezuinigingen die ik wilde realiseren was het schrappen van de bibliotheekbus. Dit ging niet zonder slag of stoot, want dat was echt zo'n instituut waar niemand aan mocht zitten. Ik heb dat opgelost door eenvoudig voor te rekenen hoeveel de bus kostte en hoe weinig mensen ermee werden bereikt: €75.000 per jaar voor 12 leden op 11 haltes. Door dat kostenplaatje heel helder te maken waren de wethouder en ambtenaar snel overtuigd dat het geld beter op een andere manier kon worden besteed. Dat soort cijfers helpen echt om je plannen te onderbouwen."

Door een slimme financiële zet kon er vervolgens zelfs geïnvesteerd worden: "We hebben in ons werkgebied te maken met een aantal kleine kernen die ook nog eens krimpen. Vogelwaarde heeft bijvoorbeeld maar 2.100 inwoners. Je kunt op je vingers natellen dat er door de krimp een verschraling van de dienstverlening optreedt in allerlei sectoren. Daarom wees de provincie ons op het bestaan van POP2-gelden: Europese gelden voor plattelandsontwikkeling. Die gelden hebben we aangevraagd voor Vogelwaarde en een aantal andere kernen en die aanvragen zijn gehonoreerd. De Provincie matchte het bedrag uit Europa en zo hadden we ineens €50.000 per locatie."

Goed verhaal en logisch model

Er lag een goed begin, maar om de nieuwe doelen op het gebied van de educatieve dienstverlening te kunnen verwezenlijken was er meer nodig. Crombeen kon daarbij zijn achtergrond als bedrijfskundige goed gebruiken. "Ik kom van origine niet uit de bibliotheekbranche, maar het bedrijfsleven. Ik ben destijds aangetrokken door de Raad van Toezicht om de Bibliotheek uit de financiële problemen te halen. Er zat nog genoeg bibliotheekkennis in de organisatie dus wilde men iemand die vanuit een ander perspectief zou kijken."

Wat betekende dat andere perspectief in de praktijk? "Kijk, het begint altijd met een goed, inhoudelijk verhaal. Zowel richting je partners als binnen je eigen organisatie. Maar de

Bibliotheek op school is zó'n sterk concept, daar hoef je eigenlijk niemand van te overtuigen. Dat geloven mensen wel. Waar het ingewikkeld kan worden is op het moment dat je het gaat hebben over de toewijzing van budgetten. Op dat moment moet je het inhoudelijke verhaal vertalen naar een meer objectief verhaal. Dat was bij ons op sommige plekken nodig om iedereen mee te kunnen nemen, bijvoorbeeld in Hulst."

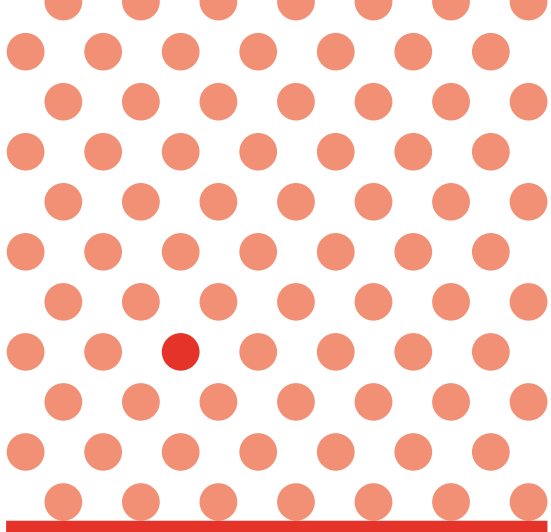
De gemeente Hulst is ontstaan uit een fusie tussen Hulst en Hontenisse. De fusie vond een aantal jaar geleden plaats, maar de samenwerking binnen de nieuwe gemeente loopt hier en daar nog wat stroef. "Je ziet dat wel vaker bij fusies, dat het even duurt voordat men echt helemaal gewend is aan de nieuwe situatie en oude sentimenten volledig zijn losgelaten. Door ons verhaal te objectiveren, haalden we de emotie uit discussies. Dat hebben we gedaan door een logica te introduceren die zo simpel was dat niemand er iets tegenin kon brengen: de grootte van de kern bepaalt het aanbod van de Bibliotheek. Punt. Dat heeft de gesprekken op het gemeentehuis in Hulst veel soepeler doen verlopen waardoor ruimte ontstond om te kijken naar wat er mogelijk was in de verschillende kernen."

Wat betekende dit Zeeuws-Vlaamse model in de praktijk? "Hoe groter de kern en hoe groter de school wat betreft het aantal leerlingen, des te meer bibliotheekwerk wij kunnen aanbieden. Dat 'meer bibliotheekwerk' uit zich bij ons vooral in uren voor de lees- en mediaconsulenten. En voor een kleiner deel gaat dat ook over de collectie. We hebben simpelweg een indeling gemaakt waardoor je in één oogopslag kunt zien hoeveel bibliotheekwerk hoort bij hoeveel leerlingen. Daar is geen spelletje tussen te krijgen."

Het model werd een groot succes. Onder meer door de goede ervaringen die men in Vogelwaarde had opgedaan met de Bibliotheek op school en de verhalen van de zeer enthousiaste schooldirecteur, ontstond er in de gemeente Hulst een vraag vanuit het onderwijs om in zee te gaan met de Bibliotheek. "De wethouder heeft toen tegen mij gezegd: 'Maak maar een sommetje van wat het moet kosten als alle

"Hoe groter de kern en hoe groter de school wat betreft het aantal leerlingen, des te meer bibliotheekwerk wij kunnen aanbieden."





“De scheidslijn tussen de verantwoordelijkheid van de school en van de Bibliotheek, moet je heel concreet maken.”



basisscholen in Hulst een de Bibliotheek op school krijgen, dan hoef ik ook niet meer te kiezen waar wel en waar niet.’ Het bedrag dat ik toen heb uitgerekend is er in één keer bijgekomen. Door die investering in de Bibliotheek op school zijn de eerdere bezuinigingen voor een groot deel tenietgedaan.”

Door de nieuwe focus bij Bibliotheek Zeeuws-Vlaanderen is het aanbod voor kinderen fors uitgebreid: “Voor de voorschoolse leeftijd investeren we flink in BoekStart, zowel in het koffertje als in de kinderopvang. En we hebben nu ook al een tijdje de BoekStartcoach op verschillende plekken. In totaal hebben we nu 25 locaties met de Bibliotheek op school. Negen daarvan zijn hybride, wat betekent dat ze dus tegelijkertijd als onbemande vestiging dienen. In totaal hebben we nu veertien vestigingen. Voor zo’n kleine organisatie als de onze is dat best een opgave. En we groeien door, want we zitten nu in een periode dat een aantal scholen een nieuwe locatie krijgt, in de meeste gevallen vanwege fusie door krimp. Vaak krijgen we dan een opdracht van de gemeente om daar ook de Bibliotheek op school in te voeren.”

Duidelijke taakverdeling tussen school en Bibliotheek

Hoewel er enorme successen zijn geboekt in Zeeuws-Vlaanderen, gaat het zeker niet altijd vanzelf. Zo zijn er nog steeds scholen die niet openstaan voor de Bibliotheek op school of op z’n minst sterke twijfels hebben. Crombeen vindt het daarom belangrijk om in gesprek met scholen heel duidelijk te zijn over wat een samenwerking inhoudt: “Met een schooldirecteur moet je het hebben over twee dingen. In de eerste plaats over hoe je het lezen een vast onderdeel maakt van het curriculum. Doe je dat namelijk niet, dan heb je veel minder impact en kan er twijfel ontstaan over het programma. In de tweede plaats merk ik soms dat de school twijfelt omdat ze bang zijn dat de leesconsulent zich gaat bezighouden met technisch leren lezen. Daarom moet je in gesprekken duidelijk aangeven dat dát een taak is van de school en dat de Bibliotheek is van het leesplezier en de kennis over welk boek bij welk kind past. Op die expertise mag je als Bibliotheek trots zijn, maar daarnaast moet je ook goed weten waar de

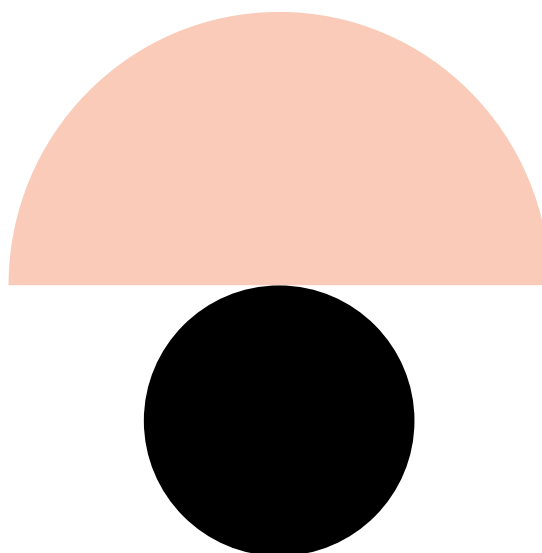
grens ligt van wat de Bibliotheek kan. Die scheidslijn tussen de verantwoordelijkheid van de school en van de Bibliotheek, moet je heel concreet maken in gesprekken door expliciet aan te geven wat de taken zijn van de leesconsulent. Anders krijg je weerstand.”

“Gesprekken met schooldirecteuren doe ik overigens niet zelf,” vertelt Crombeen. “Ik ga het gesprek aan met de koepels. Dat is een heel ander soort gesprek dan je met een schooldirecteur hebt. Met de koepels heb je het ook over inhoud, maar meer in conceptuele, abstracte zin. De details zijn minder belangrijk. Het gaat dan over financiën, effecten, plannen. Ons hoofd van de educatieve dienstverlening voert de gesprekken met de schooldirecteur. Die gesprekken gaan juist wél over de inhoud en over de praktische implicaties voor een school wanneer de Bibliotheek *op school* wordt ingevoerd. Bij dat soort gesprekken is er vaak ook een leesconsulent mee, omdat je echt de praktijk wilt bespreken. Een schooldirecteur en z’n team willen wel weten wat er precies gaat gebeuren, en terecht. Als je dat goed aanpakt, bouw je een sterke relatie op.”

Nieuwe uitdagingen: vo en mbo

Er wordt hard gewerkt aan het uitbreiden van de educatieve dienstverlening in Zeeuws-Vlaanderen. Met de Bibliotheek *op school* is Crombeen al een heel eind op weg, en ook het voorschoolse deel wordt steeds verder uitgebreid. De nieuwe frontier is het voortgezet onderwijs. “We zijn daar nu voorzichtig naar aan het kijken. Waar ze in het primair onderwijs heel snel achter het idee van de Bibliotheek kunnen staan, kost dat in het voortgezet onderwijs toch wat meer moeite. Op zich snapt iedereen wel wat het belang van lezen is, maar de stap om het ook in het curriculum op te nemen is op een middelbare school veel ingewikkelder.”

Ook met het mbo heeft Crombeen intussen contact gelegd. “Maar die stap is zo mogelijk nog lastiger. Ze weten daar heus wel hoe belangrijk lezen is voor de taalvaardigheid van hun studenten, maar er zijn zoveel andere prioriteiten. En de vertaalslag maken naar hoe je dat dan aanpakt, dat ziet men nog niet zo erg. Daar willen we dus nog flink mee aan de slag.”









4 Wij moeten stoppen met al dat maatwerk

Bibliotheek Midden-Brabant

Wie aan Tilburg denkt, ziet natuurlijk direct de nieuwe LocHal voor zich. In het prachtige gebouw van Bibliotheek Midden-Brabant kijk je je ogen uit. Peter Kok, directeur-bestuurder en Moniek Wegman¹, hoofd productie & diensten, vertellen met trots: "Als je hier binnenkomt, voel je meteen dat het een bijzonder plek is."

De LocHal en lokale verankering

Al jaren klinkt regelmatig de vraag: waar is de Bibliotheek eigenlijk nog voor nodig in deze tijd? Ook vanuit de politiek en de ambtenarij wordt die vraag vaak gesteld. Bibliotheek Midden-Brabant heeft daar ook mee te maken, tót het moment dat de gemeente op bezoek komt in de LocHal. "Als ze eenmaal hier binnen zijn geweest, dan stellen ze die vraag niet meer," vertelt Kok. "Want zodra je hier binnenkomt, dan zie je het, dan snap je meteen waarom de Bibliotheek meer is dan een plek om boeken uit te lenen."

"Wij geloven echt in de Bibliotheek als ontmoetingsplek. Mensen brengen hier uren door met hun kinderen en kleinkinderen," vertelt Kok. "Toen we net open waren, zag ik op een middag een wat oudere vrouw in een voorleesstoel zitten. Ze was met haar kleinkind van zes hier gekomen vanuit Hoorn. Voor haar was het echt een dagje uit, lekker boekjes lezen, ranja drinken in het restaurant. Ze waren zo aan het genieten dat ze moeite hadden om weer weg te komen."

Kok vertelt energiek: "Dit is waarom we het doen. Ik geloofde al in de Bibliotheek als ontmoetingsplek, maar met dit gebouw geloof ik dat nog krachtiger. We vinden dat je moet prikkelen en stimuleren zodat mensen er gewoon willen zijn, nieuwsgierig worden, kennis willen opdoen en delen."

¹ Moniek Wegman is een aantal maanden na het afnemen van het interview met pensioen gegaan.

Bibliotheek Midden-Brabant telt vijftien vestigingen en een aantal Places to Bieb, tijdelijke bibliotheekpunten. “We hebben er heel bewust voor gekozen om de vestigingen open te houden, want we merken dat ze een grote rol kunnen spelen als het gaat om de leefbaarheid van wijken,” vertelt Kok. “De vestigingen maken lokale verankering mogelijk en daar investeren we in. We zetten in elke vestiging en Place to Bieb een programmering op die past bij de wijk. Daarnaast hebben we onze vestigingen ook zoveel mogelijk laten samengaan met andere partijen, zoals wijkcentra. Daardoor kun je eenvoudig veel langer open zijn, én je trekt mensen die misschien niet naar een stand-alonevestiging zouden komen. Het werkt, want de bezoekersaantallen bij dat soort vestigingen zijn flink gestegen.”

De focus op de vestigingen, heeft echter ook een keerzijde: “Bij ons gaat een groot deel van het budget in stenen zitten,” legt Kok uit. “Wij hebben de keuze gemaakt om in een tijd van bezuinigingen géén vestigingen te sluiten. Tegelijkertijd willen we ook meer doen met leesbevordering. Soms is dat wel even puzzelen.”

De keerzijde van maatwerk

De puzzel wordt niet vergemakkelijkt door het feit dat Bibliotheek Midden-Brabant te maken heeft met zes gemeentes. “En dan gaat het ook nog eens om zes heel verschillende gemeentes,” zegt Kok. “We hebben één grote gemeente, Tilburg, en daarnaast nog vijf kleinere, waar ook nog eens zeer kleine kernen in zitten. Dat maakt het lastig om een eenduidig beleid te voeren, want voor elke gemeente gelden weer andere prioriteiten en elke gemeente heeft een andere financiële situatie.”

Daar komt nog bij dat de scholenkoepels in het werkgebied van Bibliotheek Midden-Brabant over het algemeen de individuele scholen vrij laten in het maken van inhoudelijke keuzes. “Neem het voorbeeld van Tilburg,” legt Kok uit. “Daar geeft de gemeente aan dat wij een deel van de VVE-gelden krijgen. Daardoor kunnen we het voorschoolse deel goed regelen. Maar hoewel de gemeente en de scholenkoepel leesbevordering heel belangrijk vinden, laten ze de keuze om met ons in zee te gaan compleet over

aan de scholen zelf. Sommige scholen zitten in een impulswijk en in die gevallen krijgen ze extra geld, wat ze vaak investeren in onze programma’s. Maar de andere scholen krijgen hiervoor niets van de gemeente en moeten het zelf financieren.”

Dit heeft tot een heel geschakeerd beeld geleid. Wegman legt uit wat de situatie is: “In Tilburg heb je zestig basisscholen. Met alle scholen hebben we een goede relatie, alle scholen nemen wel iets van ons af, maar nergens doen we precies hetzelfde. Dat betekent dus dat we met zestig scholen, zestig keer iets anders doen.”

Dat beeld komt terug in de andere gemeentes: met alle scholen is er goed contact en met alle scholen wordt samengewerkt, maar bij elke school is het pakket weer anders. Deze aanpak past bij het idee om lokaal te werken. “We geloven echt in die lokale verankering,” vertelt Wegman. “En dat geldt ook voor onze leesbevordering. We proberen met scholen altijd samen na te denken over wat voor die school het beste is. Natuurlijk hebben we ook op strategisch niveau contact met de koepels, maar in de praktijk komt het erop neer dat we toch veel met de individuele onderwijsinstellingen zelf in gesprek zijn.”

En dat heeft een keerzijde. “We proberen de scholen zoveel tegemoet te komen,” vertelt Kok, “dat het eigenlijk onhoudbaar is. We leveren té veel maatwerk. Daardoor werken we erg versnipperd en dat kost tijd en energie.” Wegman vult aan: “Het liefst zouden we overal het hele de Bibliotheek *op school*-concept implementeren, maar daar is in de meeste situaties geen geld voor. Daarom gebruiken we op scholen vaak wel een aantal bouwstenen uit de Bibliotheek *op school*, maar bijna nergens doen we alles.”

Werken aan relaties

Om de contacten met verschillende partners binnen alle verschillende gemeentes in goede banen te leiden, heeft Midden-Brabant ervoor gekozen lokaal georiënteerde relatiemanagers aan te stellen. “Hun focus ligt volledig op relatiebeheer,” vertelt Wegman. “Zij doen geen

uitvoerend werk, zoals leesconsulenten en mediacoaches dat bijvoorbeeld wel doen, maar voeren gesprekken op tactisch en strategisch niveau, bijvoorbeeld met de directie van scholen en andere partners. Dat werkt goed.”

Terwijl het belang van leesbevordering binnen de bibliotheeksector glashelder is, geldt dat niet altijd voor de gemeentes en andere partners. Dat merken ze ook bij Bibliotheek Midden-Brabant: “Hoe groot de problemen op het gebied van lezen ook zijn in dit land, scholen komen vaak niet bij ons omdat er zoveel zaken spelen die nóg urgenter zijn, zoals het lerarentekort,” vertelt Wegman. “Als er weer iets over ontleding in het nieuws is, komt het onderwijs of de gemeente niet naar ons toe, ook al vinden alle partners dat we ons werk heel goed doen. Als zij die stap niet maken, moeten we dat zelf doen. Onze relatiemanagers gaan het gesprek hierover natuurlijk steeds aan. Maar we zouden eigenlijk nóg pro-actiever moeten zijn, en meteen nadat er iets in het nieuws komt over ontleding en laaggeletterdheid zélf op scholen, schoolbesturen en wethouders afstappen,” meent Wegman. “Op dit punt willen we een veel sterkere strategische lijn uitzetten.”

Bibliotheek Midden-Brabant heeft al wel veel succes met het inzetten van strategische sleutelfiguren bij het vertellen van het verhaal over leesbevordering. “Dat doen we bijvoorbeeld bij het programma Scoor een Boek. Dat programma pakken we groots aan,” vertelt Kok. “In Tilburg alléén hebben we al 58 scholen die meedoen. Wij hebben er bewust voor gekozen om elk jaar een prominent lokaal politicus te betrekken bij het project. Dit jaar doet de burgemeester van Oisterwijk het fluitsignaal bij de aftrap. En zo laten we elk jaar weer iemand anders die rol spelen. Dat werkt heel goed om iemand te betrekken bij onze missie en het is prachtige publiciteit voor het programma.”

“We proberen partners ook mee te nemen in ons verhaal door de inhoud steeds weer te ondersteunen met cijfers over effecten. Bij de BoekStartcoach levert dat veel op,” vertelt Kok. “Die BoekStartcoaches op het consultatiebureau zijn echt een gouden formule. Daar komen bijna alle ouders met een baby. En we

“Bibliotheek Midden-Brabant heeft al wel veel succes met het inzetten van strategische sleutelfiguren.”



zien dat het werkt. Vroeger haalde zo'n 38% van de ouders die een brief kreeg het BoekStartkoffertje op. Daar waar er een BoekStartcoach bij het consultatiebureau zit, is dat percentage flink gestegen. In Goirle kwam het binnen een jaar boven de 80% uit! Voor zo'n duidelijk effect en het sterke verhaal dat erachter zit, zijn wethouders en ambtenaren heel gevoelig. Daardoor krijgen we makkelijker subsidie voor BoekStartcoaches. Startsubsidies in ieder geval. Soms is het lastig om de continuïteit te bewaren omdat het niet altijd wordt omgezet in een meerjarige financiering."

Kok vervolgt: "We merken dat het belangrijk is om binnen een gemeente alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Met zes gemeentes, is dat een enorme opgave. De plek waar dit het beste is gelukt is Waalwijk." In Waalwijk draait al een aantal jaar een succesvol gemeentebreed programma gericht op leesbevordering, met de naam Waalwijk Taalrijk. "In het programma worden ouders intensief betrokken bij de taalontwikkeling van hun kinderen, omdat zij een grote invloed hebben op die taalontwikkeling," vertelt Kok. "Waalwijk Taalrijk is een intensief programma. Els Klerkx, een gemeenteteambtenaar, is de grote trekker. Hier zie je hoe belangrijk een bevlogen ambtenaar kan zijn. Samen met ons heeft zij de wethouder enorm beïnvloed. In Waalwijk is het gelukt om alle partners bij elkaar te krijgen."

De aanpak in Waalwijk is heel succesvol. Toch kan zo'n mooi voorbeeld nog steeds niet iedereen overtuigen, laat Kok zien: "We hebben twee keer per jaar de zes wethouders van onze gemeentes bij elkaar. Els Klerkx heeft op een van die bijeenkomsten samen met haar wethouder een prachtig verhaal gehouden over de aanpak en effecten van Waalwijk Taalrijk. De andere wethouders vinden het fantastisch klinken, maar doen er vervolgens zelf niets mee." Wegman vult aan: "We weten ze dus wel mee te nemen in het verhaal, maar het lukt nog niet altijd om die overtuiging ook te verzilveren. Op dat soort momenten moeten we zelf meer doorpakken."

Meer focus en inzet op meerjarige financiering

Er gebeurt veel op het gebied van leesbevordering in Midden-Brabant. De relaties met stakeholders, zowel voorschools als in het onderwijs, als ook bij de gemeentes zijn goed. Wegman: "We vinden leesbevordering vanuit maatschappelijk oogpunt enorm belangrijk. We hebben er ook veel personeel op gezet, want naast de relatiemanagers hebben we vier productmanagers en natuurlijk veel leesconsulenten, mediacoaches en BoekStartcoaches. Tegelijkertijd willen we geen vestigingen sluiten. Dus de keuzes die we maken, moeten binnen educatie plaatsvinden."

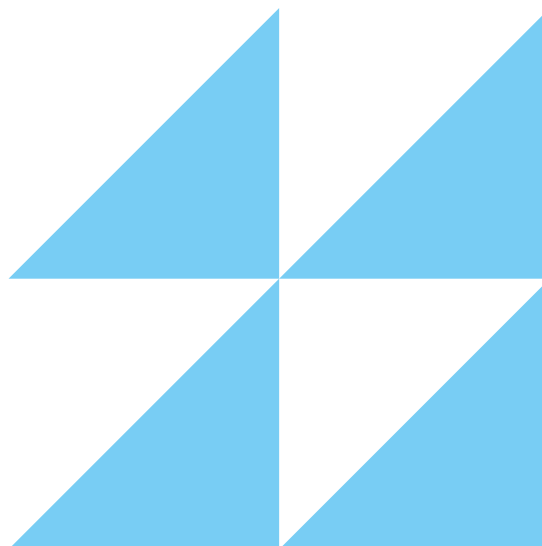
Wegman en Kok zien daarbinnen zeker ruimte voor verbetering: "We bieden nu te veel maatwerk. Dat komt ook doordat we nog niet genoeg focussen. Daar willen we de komende tijd intern over praten én knopen over doorhakken². Minder maatwerk leveren, gaat veel efficiëntie opleveren," zegt Wegman. Kok vult aan: "Daarbij willen we ook sterker inzetten op meerjarige financiering. Niet steeds van die korte losse projecten. Met meerjarige financiering kun je bouwen en creëer je veel rust, ook voor je medewerkers. Die weten dan ook beter waar ze aan toe zijn. En dan hou je mensen langer vast. Zo verbeter je niet alleen de relaties met je medewerkers, maar met langdurige projecten kun je ook veel meer investeren in de relaties met je partners."

"Wat we ook meer willen doen," zegt Wegman, "is een sterkere link leggen tussen de jeugd en onze vestigingen. We vinden onze vestigingen én leesbevordering heel belangrijk. Waarom niet meer investeren in de link tussen die twee? Nu komen er natuurlijk al veel schoolklassen, maar hier willen we nog veel meer mee doen. Bijvoorbeeld dat als leerlingen binnenkomen ze meteen de boeken op de tafels herkennen omdat die over hetzelfde thema gaan als op school."

² Sinds het gesprek met Peter Kok en Moniek Wegman (begin 2020) is er een nieuw beleidsplan (2021-2024) geschreven waarin de doorontwikkeling van educatie een hoge prioriteit heeft gekregen. Ook is er gekozen voor de focus op 0-12 jaar en daarbinnen op de programma's BoekStart en de Bibliotheek op school.

Kok vult aan: “Het versterken van die link tussen ‘op locatie werken’ en de vestigingen geldt niet alleen voor het onderwijs, maar bijvoorbeeld ook voor de BoekStartcoach. Als zij ouders aanspreekt op het consultatiebureau kan ze ook aangeven dat ze op woensdagmiddag in de Bibliotheek is te vinden en ouders daar direct alles kan laten zien als ze even langskomen met hun kindje. Op die manier maak je het voor ouders een stuk makkelijker om die stap te zetten.”

Op strategisch en organisatorisch vlak hebben Kok en Wegman een paar flinke uitdagingen waar ze hun tanden in kunnen zetten. Het moment om dat te doen lijkt angebroken te zijn, geeft Wegman aan: “Veel loopt al goed, maar we weten ook dat we bepaalde dingen anders willen aanpakken. Ik merk dat we als organisatie klaar zijn voor zo’n verandering.”





5

Analyse en adviezen

In deze analyse staan de belangrijkste adviezen uit de interviews op een rij. Daarnaast wordt een aantal aanvullende aanbevelingen en bruikbare instrumenten besproken. Hiermee hopen we de lezer te inspireren én concrete handvatten te bieden om met enthousiasme aan de relatie met de gemeente en andere stakeholders te (blijven) werken.

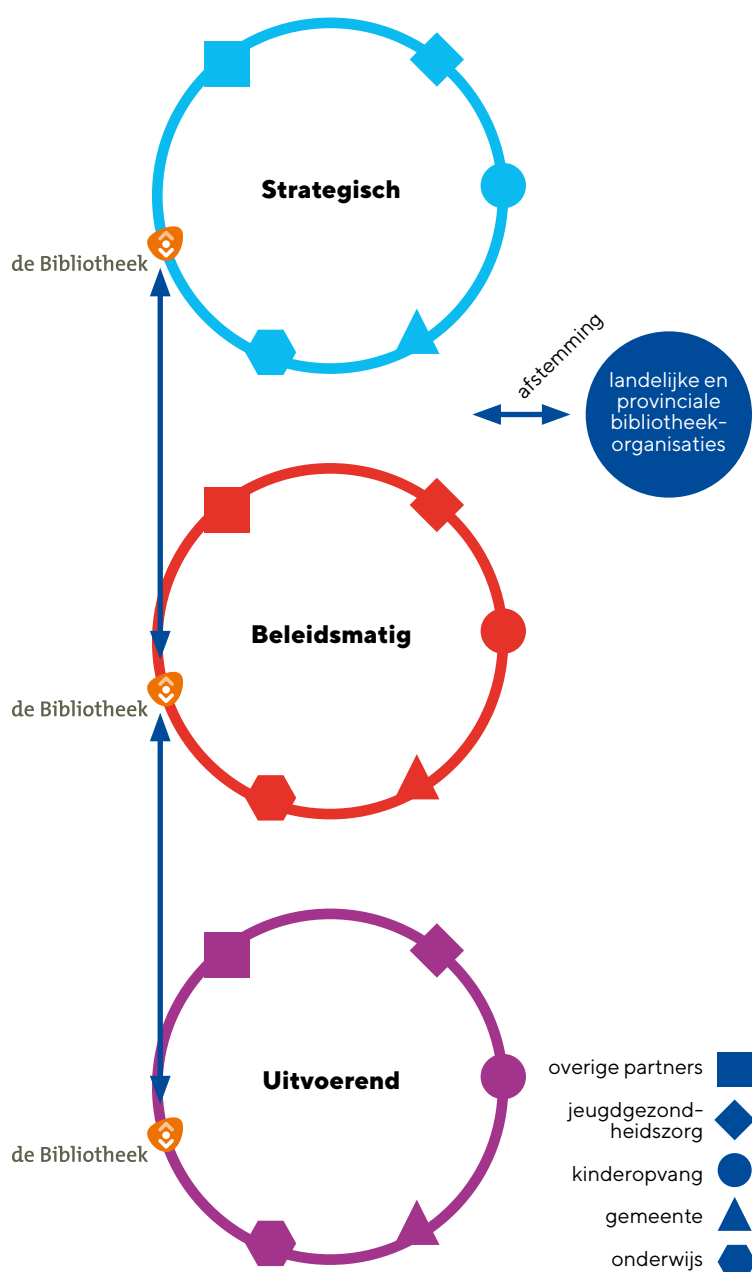
Visie, keuzes en een kritische blik op de eigen organisatie

Visie als vertrekpunt en samenhang

Alles begint met een heldere visie. Een visie op welke rol de Bibliotheek wil spelen in het lokale krachtenveld op het gebied van leesbevordering. Een visie op voor wie de Bibliotheek het verschil kan maken. Een visie op hoe je de organisatie inricht om doelen te verwezenlijken. Die visie is nodig om het beleid en alle keuzes die worden gemaakt, een vertrekpunt en samenhang te geven. Elke beslissing die je neemt, zou eenvoudig terug te leiden moeten zijn naar die visie.

Het is belangrijk om in een samenwerking alle lagen van een partnerorganisatie mee te krijgen.

Leesbevorderingsnetwerken



Door een visie kun je heldere doelstellingen maken en heb je dus meer focus. Althans, als je visie scherp genoeg is. Als je visie zo breed of vaag is dat alles er binnen valt, dan is het veel moeilijker om lijn te brengen in wat jouw Bibliotheek te bieden heeft. Zonder het houvast van een visie, kun je nog wel een tijdje vooruit, maar of het de goede kant opgaat en of het voor de buitenwereld duidelijk is waar je voor staat, dat is de vraag. Een goede visie met een duidelijke focus betekent namelijk ook dat je het verhaal over je eigen Bibliotheek krachtiger kunt neerzetten, zowel richting eigen medewerkers als richting partners. Op die manier kun je iedereen gemakkelijker meenemen.

Organisatiestructuur en personeel

Een sterke visie schept ook ruimte om kritisch te kijken naar de eigen organisatie: past de organisatiestructuur bij de doelen die zijn gesteld? Waar liggen de kansen en sterke kanten, waar de zwakke kanten en mogelijke bedreigingen? Een dergelijke analyse is niet alleen nodig om de eigen organisatie te versterken, maar toont ook professionaliteit aan partners.

Bij deze kritische blik op de organisatie hoort een vergelijkbare blik op het personeelsbestand. Zonder mensen met de vaardigheden om de doelen van de Bibliotheek te realiseren, kom je niet ver. Investeren in het werven en trainen van personeel is daarom geen overbodige luxe. Het kan lonen om bij werving ook buiten de gebaande paden te kijken: wil de Bibliotheek een kwaliteitsslag maken of zelfs een nieuwe weg in slaan, zorg dan ook dat het personeelsbeleid niet op de automatische piloot gaat.

Vrijwel elke Bibliotheek werkt met vrijwilligers, soms als een bewuste keuze, soms uit noodzaak. Het kan wel degelijk voordelen hebben om in bepaalde rollen vrijwilligers in te zetten in plaats van betaalde medewerkers. De voorkeur gaat uit om alleen vrijwilligers een rol te geven in ondersteunende functies of in situaties waarin vrijwilligers een drempelverlagende werking hebben voor de doelgroep die de Bibliotheek probeert te bereiken.

Uiteindelijk komt het vooral neer op zorgen dat de juiste mensen op de juiste plek zitten en dat de juiste mensen elkaar weten te vinden met de juiste informatie op het juiste moment. Effectieve samenwerking en kennisdeling dus. Het kan veel opleveren om ook eens voorbij de oude vertrouwde manier van werken te kijken en de organisatiestructuur over een andere boeg te gooien. Daarnaast is niet alleen de structuur van de organisatie maar ook de cultuur van de organisatie een aandachtspunt. Durft men elkaar feedback te geven, wordt er openlijk over problemen gepraat, is er tijd voor intervisie, kortom, is er sprake van een lerende organisatie?

Relatiebeheer, relatiebeheer en ... relatiebeheer

Het gesprek aangaan op het juiste niveau

Het belang van goed relatiebeheer kan niet worden overschat. Investeren in het aangaan en onderhouden van contacten met stakeholders vormt een van de kerntaken en niet alleen voor medewerkers op strategisch niveau: hoe meer de Bibliotheek samenwerkt met partners, binnen en buiten haar gebouwen, des te meer medewerkers relatiebeheer in hun takenpakket krijgen. De vuistregel is dat er steeds een goede match is tussen de niveaus van gesprekspartners.

Daarnaast is het belangrijk om in een samenwerking alle lagen van een partnerorganisatie mee te krijgen. In het geval van primair onderwijs, bijvoorbeeld, zullen er zeker afspraken moeten worden gemaakt op het niveau van het bovenschoolsmanagement. Als het bestuur enthousiast is, is het belangrijk om de directie van de individuele scholen ook overtuigd te krijgen/houden én draagvlak in het onderwijsteam te creëren (een enthousiaste leerkracht die ook nog eens zelf leest, doet wonderen). Er moet bij elke samenwerkingsrelatie steeds goed geschakeld worden op en tussen de verschillende niveaus.

Het sterkste verhaal

Het contact met de gemeente en andere partners begint met een sterk verhaal over het belang van leesbevordering. Het is goed om te weten waar een gesprekspartner gevoelig voor is, zodat je daar op kunt inspelen. Dat betekent

dat je niet alleen vertelt maar ook luistert en ophaalt wat belangrijk is voor de ander.

Voor politiek en bestuurders zijn effecten steeds belangrijker. Dat betekent dat je zelf zowel het inhoudelijke verhaal als de cijfermatige onderbouwing scherp en paraat hebt. Vrijwel alle landelijk uitgerolde programma's (de Bibliotheek op school, BoekStart, de Voorlees-Express, etc.) zijn wetenschappelijk bewezen effectieve programma's. Hier zijn publicaties van beschikbaar die je in gesprek met de gemeente en andere partners kunt inzetten. Gebruik ook de uitkomsten uit wetenschappelijk onderzoek, verzameld op de site Leesmonitor van Stichting Lezen. Een zeer bruikbare reeks vormen de brochures *Meer lezen, beter in taal*, eveneens van Stichting Lezen, die ingaan op het belang van lezen voor de ontwikkeling van kinderen en jongeren in verschillende leeftijdsgroepen en schooltypes. En verdiep je via de site Bibliotheekinzicht in het werk van de onderzoeksafdeling van de KB over het belang van impactmanagement voor Bibliotheken.

Het urgentiegevoel aanwakkeren

Het belang van leesbevordering en de urgentie van dit thema mag binnen de bibliotheeksector alom gevoeld worden, dat hoeft niet het geval te zijn bij de gemeente en andere partners. Soms is men gewoon niet op de hoogte, vaker spelen er zoveel thema's die allemaal om aandacht vragen dat leesbevordering zomaar op de achtergrond kan verdwijnen. Wakker daarom waar nodig het gevoel van urgentie aan: de afgelopen jaren zijn er voldoende wetenschappelijke onderzoeken en beleidsrapporten verschenen, zoals het in 2019 gepubliceerde advies *LEES! Eerste stappen naar een leesoffensief* van de Raad voor Cultuur en de Onderwijsraad, die laten zien hoe groot de problemen in Nederland zijn als het gaat om ontleding en laaggeletterdheid. In oktober 2020 heeft de Leescoalitie³ in een manifest een oproep tot een ambitieus leesoffensief gedaan⁴.

³ De Leescoalitie bestaat uit: voorzitter Stichting Lezen, de KB, de VOB, de CPNB, Stichting Lezen en Schrijven, Het Letterenfonds en Het Literatuurmuseum.

⁴ Dit manifest is afgestemd met de PO-Raad, de VO-Raad, de Taalunie, de Schrijverscentrale, De Schoolschrijver, Nederlands Centrum Jeugdgezondheid, KNAW, SLO, Ouders & Onderwijs, LAKS en de SER.

Een ander document dat gebruikt kan worden om een constructief gesprek aan te gaan met partners en opdrachtgevers is het rapport *De doorgaande leeslijn: De leesontwikkeling van 0-20 jaar* dat Stichting Lezen in 2020 publiceerde. Op basis van wetenschappelijke inzichten wordt hierin de leesontwikkeling van kinderen en jongeren beschreven. Dit document geeft een fundament voor het ontwikkelen van effectief beleid waarin partijen samenwerken om deze kinderen en jongeren te laten uitgroeien tot gemotiveerde en leesvaardige volwassenen.

In 2020 is bovendien, naar aanleiding van de evaluatie van de Wsob, het Bibliotheekconvenant 2020-2023 gesloten tussen de landelijke overheid, het Interprovinciaal Overleg, de VNG, de KB, de SPN en de VOB. Het convenant is er onder andere op gericht de jeugd te bereiken met een toegankelijk aanbod. Een concrete vertaalslag van het convenant wordt gemaakt in de Netwerkagenda 2020-2023 waarmee invulling gegeven wordt aan de afspraken uit het convenant. De Netwerkagenda is een gezamenlijk product van de lokale bibliotheken, POI's en de KB. In de agenda wordt de focus gelegd op de uitwerking van de drie maatschappelijke opgaven:

1. Geletterde samenleving – Bevorderen geletterdheid en leesplezier
2. Participatie in informatiesamenleving – Digitale inclusie en digitaal burgerschap
3. Leven lang ontwikkelen – Basisvaardigheden en blijvende inzetbaarheid

Het Bibliotheekconvenant en de bijbehorende Netwerkagenda zijn waardevolle documenten die gebruikt kunnen worden in het gesprek met gemeente en andere partners.

De gezinsaanpak van laaggeletterdheid

De leesontwikkeling begint lang voordat kinderen zelf leren lezen. De basis voor de taal- en geletterdheidsontwikkeling wordt namelijk gelegd nog vóór kinderen naar school gaan. Dat betekent dat professionals die met jonge kinderen werken, zoals binnen de kinderopvang en op het consultatiebureau, een belangrijke rol spelen. Maar een nog grotere rol

is weggelegd voor de ouders (en grootouders) die de eerste jaren verreweg de meeste invloed hebben op de talige ontwikkeling van het kind. Veel kinderen groeien op in gezinnen waar weinig taalaanbod is, wat een goede ontwikkeling in de weg kan staan (waardoor dit onderwerp gelinkt kan worden aan het Gelijke Kansen-beleid).

Daarom is er binnen de gezinsaanpak van laaggeletterdheid specifiek aandacht voor de ondersteuning van ouders: door verschillende interventies worden zij vaardiger in het stimuleren van de taalontwikkeling van hun kinderen. Binnen de gezinsaanpak speelt de Bibliotheek een belangrijke rol, vooral als drijvende kracht achter samenwerkingsverbanden en als leverancier van collectie en expertise op het gebied van (voor)lezen, zoals in het programma de BoekStartcoach. Het *Strategische stappenplan gezinsaanpak* is een handreiking voor bibliotheken die hun organisatie sterker willen (in)richten op het ondersteunen van taalarme gezinnen.

De gemeente ontzorgen

De gemeente krijgt een steeds grotere verantwoordelijkheid als het gaat om de aanpak van laaggeletterdheid. Het is de bedoeling dat aan het eind van de periode Tel mee met Taal (2020-2024) de regie voor het voorkomen en terugdringen van laaggeletterdheid bij de gemeentes komt te liggen. Nog lang niet elke gemeente weet hoe ze het beste deze regierol kan invullen. Sowieso ligt de gemeentelijke focus in de context van laaggeletterdheid vaak nog op de 'achterkant' (curatie); dat er ook veel werk moet worden verzet om aan 'de voorkant' te voorkomen dat mensen laaggeletterd worden (preventie), staat bij lang niet iedereen in gemeenteland duidelijk op het netvlies.

Bibliotheken kunnen hier een ontzorgende rol spelen, zeker waar gemeentes nog niet heel ver zijn met het vormgeven van hun regierol. Leesbevorderingsinterventies zijn een enorme factor van betekenis als het gaat om de preventie van laaggeletterdheid. Dat geldt in het bijzonder voor de zojuist genoemde gezinsaanpak waarbij ouders binnen taalarme gezinnen worden ondersteund de taalontwikkeling van hun kinderen te stimuleren. Op deze vlakken

speelt de Bibliotheek lokaal nu al een grote rol en/of is haar aandeel groeiende. Binnen gemeentes is dat bij lang niet alle ambtenaren en bestuurders vanzelfsprekend en dus zullen bibliotheken, waar nodig, hun 'nieuwe' functie als educatief-maatschappelijke organisatie moeten blijven uitleggen en herhalen.

Door haar expertise te tonen en de gemeente mee te nemen in het verhaal over leesbevordering kan de Bibliotheek laten zien dat zij de logische partner is bij het voorkomen en terugdringen van laaggeletterdheid. Op deze manier kan gewerkt worden aan vertrouwen en een respectvolle relatie. De bibliotheekwet uit 2015 die stelt dat de Bibliotheek deze rol ook wettelijk heeft, zet het pleidooi van de Bibliotheek nog meer kracht bij.

Samenwerken is elkaar versterken

Krachten bundelen en rollen verdelen

Samenwerken met partners begint steeds meer een tweede natuur te worden van bibliotheken. Het is belangrijk om bij een samenwerking de partners zo vroeg mogelijk te betrekken bij het maken van plannen. Werkelijke samenwerking gaat niet alleen verder dan aanbod-gestuurd werken, maar is ook meer dan vraag-gestuurd werken. Het is de kunst om elkaar te versterken door de krachten van de individuele organisaties te bundelen. Dit betekent enerzijds dat je het belang van de Bibliotheek en je producten en expertise heel helder voor ogen hebt en dit laat zien aan partners. Anderzijds betekent het ook dat je goed luistert naar wat de belangen, behoeftes, kwaliteiten, doelen en waarden zijn van je partners. Waar zit de overlap die de reden vormt om samen doelen te stellen en te realiseren? Als je het gezamenlijke doel scherp voor ogen hebt, zie je ook welk deel van je eigen plannen en ambities je (tijdelijk) zult moeten inleveren.

Dit houdt in dat een bibliotheekmedewerker zich heel goed realiseert waar de Bibliotheek goed in is én waar de grenzen liggen van haar kunnen. Blijf als Bibliotheek bij je leest: als het bijvoorbeeld gaat om het primair onderwijs is het de school die kinderen (technisch) leert

Wakker bij partners het gevoel van urgentie aan.

Eind 2024 komt de regie voor het voorkomen en terugdringen van laaggeletterdheid, inclusief de gezinsaanpak, bij de Nederlandse gemeentes te liggen. Dit is een belangrijke stap, aangezien de gezinsaanpak bij uitstek een aanpak is die vraagt om een goed aangestuurde netwerk-samenwerking van verschillende partners. Om gemeenten zich te laten voorbereiden op de regierol van de gezinsaanpak heeft het ministerie van OCW besloten dat er een systeem-aanpak voor gemeenten moet worden ontwikkeld. In een samenwerkingsverband van Stichting Lezen (penvoerder), de KB en Stichting Lezen & Schrijven zal er daarom de komende jaren in het project Gemeentelijke Gezinsaanpak aan een model worden gewerkt om deze systeemaanpak mogelijk te maken. In dit te ontwikkelen model zullen de lokale bibliotheken een belangrijke verbindende rol gaan spelen.



lezen, terwijl de Bibliotheek zorgt voor collectie en leesmotivatie. Wees richting de school heel duidelijk en concreet over de rol die je hebt als Bibliotheek. Een vergelijkbare afbakening van rollen geldt ook voor de samenwerking met andere partners, zoals het consultatiebureau en de kinderopvang.

Trek samen op en stimuleer eigenaarschap

Een nastrevenswaardig resultaat is dat partners het lezen en voorlezen opnemen in het eigen curriculum en beleid. Dit zorgt voor een veel groter gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap, wat op z'n beurt de kwaliteit van de activiteiten ten goede komt en een borgend effect heeft.

Door samen op te trekken wordt het gemakkelijker om samen het verhaal over het belang van leesbevordering te vertellen richting publiek en (andere) partners. Als je een partner kunt inzetten om het verhaal over leesbevordering en de rol die de Bibliotheek daarbij speelt te vertellen, wordt het verhaal nog krachtiger. Laat strategische sleutelfiguren ook een (kleine doch) actieve rol spelen bij een leesbevorderingsprogramma, zoals de aftrap van een activiteit of de opening van een Bibliotheek *op school*. Dit zorgt voor meer betrokkenheid bij het programma en de Bibliotheek, en zorgt voor mooie publiciteit voor de Bibliotheek, het programma en de sleutelfiguur zelf (wat ook weer een slimme manier is om iemand aan je te binden).

Goede samenwerking betekent ook dat je heel goed op de hoogte bent van wat relevante partijen in je netwerk doen én dat je met ze om tafel komt (denk bijvoorbeeld aan aanschuiven bij de Lokale Educatieve Agenda). Daarnaast is het belangrijk om altijd in het contact te blijven investeren, ook als alles op rolletjes loopt. Op die manier voorkom je dat de aandacht voor de programma's verzwakt.

Maatwerk of generiek aanbod

Maatwerk is een van de factoren die kan zorgen dat het bereik en het effect van een programma wordt vergroot. Wetenschappelijk onderzoek toont dat aan, zoals de meta-analyse *Stimulering van geletterdheid met ouder-kindprogramma's voor kinderen in achterstandsituaties* van prof. dr. Roel van Steensel. Helaas

vertaalt maatwerk zich in de praktijk soms naar het aanbod aanpassen aan elke situatie en elke partner. Dit is financieel en organisatorisch niet vol te houden. Dan maar een one-size-fits-all-benadering? Ook dát is niet nodig of verstandig.

Maatwerk kan het best op het niveau van de uitvoering worden ingezet: oog hebben voor wat een individueel kind nodig heeft; ingaan op de behoefte van een leerkracht; rekening houden met thema's die spelen binnen een school. In dat geval gaat het meer om hoe een programma wordt uitgevoerd, dan welk programma. Ook hier wordt weer het grote belang van competente medewerkers duidelijk. In de praktijk zullen zij de ruimte en het inzicht moeten hebben om keuzes te maken die aansluiten bij wat er op dat moment nodig is.

Binnen de kaders van de meeste landelijke programma's zoals de Bibliotheek *op school* is er genoeg ruimte voor maatwerk. Er zijn bijvoorbeeld, samen met Stichting Lezen, varianten ontwikkeld van de Bibliotheek *op school* die in grote steden toepasbaar zijn. Het is altijd belangrijk om goed te luisteren naar partners om te achterhalen welke prioriteiten een school heeft om daar vervolgens een vertaalslag van te maken in je aanpak. De bouwstenen van de Bibliotheek *op school* bieden die ruimte. Het wordt echter wel aangeraden om bij de Bibliotheek *op school* voor het primair onderwijs alle bouwstenen als een geheel in te zetten: ze zijn te veel met elkaar vervlochten om ze succesvol los te kunnen uitvoeren (zie de figuur op p. 35). Voor de Bibliotheek *op school* in het voortgezet onderwijs is het een ander verhaal. Deze variant gaat veel meer uit van een groeimodel waarmee in eerste instantie vooral haalbare doelen per bouwsteen moeten worden gesteld. Kun je deze doelen waarmaken? Dan kun je kiezen voor uitbreiding.

In de context van maatwerk is het ook aan te bevelen om tijd en menskracht in te zetten op het effectief en duurzaam implementeren van landelijke programma's in plaats van voor elke situatie zelf weer nieuwe interventies te ontwikkelen. Landelijk ontwikkelde program-

ma's worden gemonitord, wetenschappelijk onderzocht en op basis hiervan verder ontwikkeld. Dit zijn kwaliteitsslagen die lokaal bedachte programma's vrijwel nooit kunnen maken. Bovendien kunnen de wetenschappelijke publicaties over deze programma's ook weer worden gebruikt om het verhaal richting partners te illustreren en versterken. Probeer dus zoveel mogelijk bestaande, (en als het even kan) bewezen effectieve programma's te gebruiken én waar nodig aan te passen aan jouw situatie en die van je partners. Dit is effectiever dan veel creativiteit en tijd (en dus geld) steken in de ontwikkeling van een 'nieuw' programma dat meestal de zoveelste variant van een bestaand programma blijkt te zijn.

De financiële kant van het verhaal

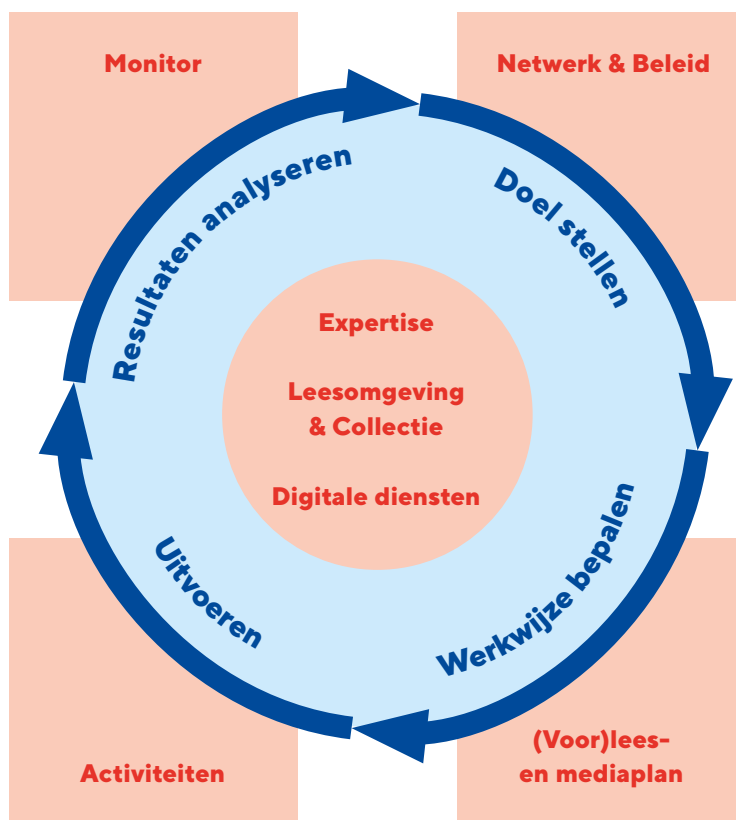
De emotie eruit halen

Zorg voor een transparante, heldere en objectieve bekostigingsstructuur. In de zoektocht naar financiële ondersteuning voor leesbevorderingsprogramma's kan het helpen om de emotie uit het geheel te halen en er een 'objectief' verhaal van te maken dat staat als een huis. Een van de manieren om dit te doen is een benchmark te laten uitvoeren: hoeveel wordt er aan leesbevorderingsactiviteiten besteed per hoofd van de bevolking in je gemeente of werkgebied in vergelijking met landelijke investeringscijfers (of bijvoorbeeld in vergelijking met gemeentes van een vergelijkbare omvang). Dit is natuurlijk alleen verstandig om te doen als de bijdrage ook daadwerkelijk aan de lage kant zit in jouw situatie.

Een andere manier om enige mate van objectiviteit in het gesprek te krijgen, is door bij de Bibliotheek op school op basis van het aantal leerlingen op een school te bepalen hoeveel geld er naar elke individuele school gaat. Vooral in situaties waar er sprake is van enige concurrentie of animositeit tussen scholen, kernen of gemeentes in je werkgebied, kan deze 'objectivering' van de investering de angel uit veel gesprekken halen. Natuurlijk is niet elke ingewikkelde situatie gebaat bij een dergelijke aanpak, maar het kan goede resultaten opleveren, zoals het voorbeeld van Zeeuws-Vlaanderen laat zien.

Maatwerk zou vooral op het niveau van de uitvoering moeten worden ingezet.

Opbrengstgericht werken met de bouwstenen van de Bibliotheek op school



Rekenmodellen en factsheets

Om in één oogopslag het financiële plaatje van programma's zoals de Bibliotheek *op school*, BoekStart in de kinderopvang en de Voorlees-Express te zien, zijn rekenmodellen ontwikkeld. Deze helpen de Bibliotheek om een scherp beeld te krijgen van de eigen kosten, maar dienen ook ter ondersteuning van het gesprek met gemeentes en andere partners zoals het onderwijs en de kinderopvang.

De rekenmodellen zijn niet alleen geschikt om de kosten inzichtelijk te maken maar geven ook houvast omdat ze zorgen voor een standaardisering van de aanpak van de genoemde programma's. Tegelijkertijd wordt er in de rekenmodellen ook rekening gehouden met het feit dat niet elke situatie hetzelfde is, en dus is er voldoende ruimte gelaten voor maatwerk. Om te helpen bij het gebruiken van de rekenmodellen is een aantal factsheets gemaakt. De factsheets over de rekenmodellen zijn te vinden op de site van de Bibliotheek *op school* voor bibliotheekmedewerkers.

Op zoek naar (nieuwe) geldstromen?

Nog steeds worden de meeste bibliotheken gefinancierd vanuit de cultuurbegroting, terwijl de Bibliotheek zoveel meer is dan een culturele instelling. Vanuit de nieuwe maatschappelijk-educatieve rol van de Bibliotheek, is het volkomen logisch om met meerdere wethouders en ambtenaren om tafel te gaan zitten. Denk bijvoorbeeld aan de wethouder van onderwijs (onderwijs achterstandenbeleid kan een ingang bieden) en degene die de VVE in zijn of haar portefeuille heeft. Inzetten op meerdere portefeuilles kan veel opleveren.

In de meeste gevallen begint de implementatie van een nieuwe activiteit met een projectsubsidie of stimuleringssubsidie. Er is niets mis mee om daar bij de start gebruik van te maken. Het is dankzij dit soort subsidies dat veel waardevolle leesbevorderingsprogramma's überhaupt hebben kunnen starten. Denk aan de stimuleringsregelingen van Stichting Lezen voor de programma's BoekStart en de Bibliotheek *op school*, aan subsidies van andere landelijk, regionaal en lokaal opererende stichtingen en verenigingen, en aan projectsubsidies van

landelijke, regionale en lokale overheden.

Het is echter wel belangrijk om vrijwel meteen na de start van een project of programma op zoek te gaan naar meerjarige financiering om de programma's langdurig te borgen. Begin daar niet mee als de kortlopende subsidie (bijna) op is. Pas met meerjarige financiering kun je echt duurzaam investeren en na de start door blijven ontwikkelen om de kwaliteit steeds verder te verbeteren.

Vanuit de nieuwe maatschappelijk-educatieve rol van de Bibliotheek, is het volkomen logisch om met meerdere wethouders en ambtenaren om tafel te gaan zitten.

Bouwstenen leesbevordering voor het strategisch niveau

Lange termijn, direct verband met de visie van de organisatie

	Bouwsteen	Uitwerking
School, kinderopvang en bibliotheken	Netwerk & beleid	☐ visie op leesbevordering, digitale geletterdheid ☐ verbinden met de doorgaande leeslijn www.lezen.nl ☐ lobby en (financiële) afspraken gemeente (cultuur en educatie) ☐ draagvlak creëren bij partners in het leesbevorderingsnetwerk ☐ meerjarige overeenkomsten met JGZ, kinderopvangorganisaties en schoolbesturen ☐ borging
	Expertise	☐ direct verband met visie op leesbevordering, digitale geletterdheid ☐ coherent beleid ☐ vaststellen professionaliseringsbudget
	Leesomgeving & Collectie	☐ visie op collectievorming (fysiek en digitaal) ☐ meerjarenplanning ☐ vaststellen collectie- en inventarisbudget
	(Voor)lees- en mediaplan	☐ visie op doorgaande leeslijn VVE, PO, VO ☐ op de hoogte zijn van de lopende leesplannen
	Activiteiten	☐ visie op rol (voor)leesconsulent in de instelling
	Monitor	☐ verbinden met Netwerk & Beleid
Bibliotheken	Digitale diensten	☐ visie op inzetten jeugdbibliotheek/ online bibliotheek ☐ keuze leverancier uitleensysteem
	Logistiek	☐ aansluiting op logistiek bibliotheek, ook digitaal
	Exploitatie	☐ invullen rekenmodellen en begroting ☐ vaststellen budget educatie ☐ leenrecht ☐ zoeken aanvullende fondsen
	Marketing & Communicatie	☐ verbinden verschillende afdelingen binnen bibliotheek ☐ vaststellen communicatiebudget educatie

Toelichting BoekStart en de Bibliotheek op school

BoekStart, de Bibliotheek op school en een landelijk dekkende voorziening van netwerken vormen de drie programmalijnen die bekend staan onder de noemer Kunst van Lezen. Dit door OCW geïnitieerde leesbevorderingsprogramma bestaat sinds 2008. Stichting Lezen (penvoerder) en de Koninklijke Bibliotheek hebben de opdracht gekregen het programma te coördineren. Vanaf 2016 is Kunst van Lezen onderdeel van het actieprogramma Tel mee met Taal (ministeries OCW, VWS en SZW) dat inzet op het voorkomen en tegen gaan van laaggeletterdheid. Tel mee met Taal is in 2019 verlengd tot en met 2024. De preventieve aanpak van Kunst van Lezen rust op vier pijlers die samen het woord LEES vormen:

Leesomgeving

Een kwalitatief goed, aantrekkelijk gepresenteerd (papieren en digitaal) boekenaanbod, toegesneden op de te bedienen populatie; tijd en aandacht voor lezen in een rustige, comfortabele en veilige omgeving; de ondersteunende rol van de professional (zoals pedagogisch medewerkers, bibliothecarissen en docenten) en de stimulerende rol van ouders en vrienden.

Expertise

Investeren in deskundigheidsbevordering leesbevordering van zowel bibliotheekmedewerkers als personeel in de jeugdgezondheidszorg, de kinderopvang en het onderwijs.

Evidentie

Wetenschappelijk onderzoek en monitoring om opbrengsten en effecten van de programma's zichtbaar te maken.

Samenwerking

Strategische samenwerking is de kern om te bewerkstelligen dat programma's als BoekStart en de Bibliotheek op school niet vrijblijvend maar duurzaam worden uitgevoerd.

BoekStart

BoekStart is een succesvol leesbevorderingsprogramma voor jonge kinderen tussen 0 en 4 jaar dat door vrijwel alle bibliotheken uitgevoerd wordt. Het doel van BoekStart voor baby's is om ouders en baby's intensief met kinderboeken en het voorlezen daarvan in aanraking te brengen, zodat al op zeer jonge leeftijd de taalontwikkeling bevorderd wordt. Een belangrijk middel om dat te bereiken is het BoekStartkoffertje met twee boekjes dat een baby ontvangt als hij lid wordt van de Bibliotheek. De BoekStartcoach ondersteunt professionals in de jeugdgezondheidszorg door met taalarme gezinnen over taalvaardigheid en het belang van voorlezen op het consultatiebureau in gesprek te gaan en hen uit te nodigen in de Bibliotheek.

Het programma BoekStart in de kinderopvang is erop gericht om als Bibliotheek professioneel samen te werken met de kinderopvang. Het programma richt zich daarbij primair op het bevorderen van de deskundigheid van de pedagogisch medewerker, ook als deze nog in opleiding is.

De Bibliotheek op school

De Bibliotheek op school stimuleert duurzame samenwerking voor leesbevordering tussen bibliotheken en basisscholen en vmbo-scholen. Centrale elementen daarbinnen zijn: het versterken van de leesomgeving op school (bijvoorbeeld door het inrichten van een hoogwaardige schoolbibliotheek), het aantonen van de effectiviteit van de aanpak en het vergroten van de deskundigheid van leerkrachten (school) en leesconsulenten (Bibliotheek) op het gebied van leesbevordering en informatievaardigheden.

De Bibliotheek op school in het beroepsonderwijs

In 2017 is de Bibliotheek op school geïntroduceerd in het middelbaar beroepsonderwijs en op pabo's. In twee jaar zijn negen pabo's en twaalf roc's de aanpak gaan uitvoeren in samenwerking met bibliotheken.

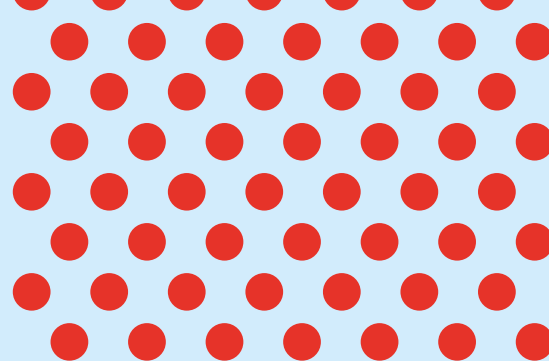
Landelijk dekkende voorziening van netwerken

Ter ondersteuning van bovenstaande programmalijnen wordt gewerkt aan een landelijk dekkende voorziening van lokale en bovenlokale netwerken leesbevordering met de Bibliotheek als aanvoerder. Sinds 2017 wordt daarbij meer nadruk gelegd op het doorgroeien naar lokale brede geletterdheidsnetwerken, waarbij het steviger verbinden van preventie en curatie van laaggeletterdheid centraal staat.

Adriaan Langendonk

Manager leesbevorderingsprogramma's en -netwerken

Leesbevordering is te omschrijven als: het stimuleren van het ontwikkelen van de leesmotivatie en de literaire competentie van kinderen (0-12 jaar) en jongeren (12+). Belangrijk uitgangspunt daarbij is het continu aanbieden van activiteiten en projecten op het terrein van leesbevordering (de doorgaande leeslijn). Met het 'ontwikkelen van leesmotivatie' doelen we op (les)activiteiten die kinderen en jongeren zoveel mogelijk positieve leeservaringen laten opdoen, zodat ze plezier in lezen krijgen en houden. Onder 'literaire competentie' verstaan we: het mee kunnen praten over boeken, de weg kunnen vinden in het brede aanbod van boeken, kennis hebben van de kenmerken van boeken (genres en dergelijke) en een eigen oordeel over boeken kunnen geven. Het gaat hierbij om kinder-, jeugd- en volwassenenliteratuur.



Belangrijke instrumenten en publicaties

Factsheets over rekenmodellen op pro.debibliotheekschool.nl

Factsheets over de AVG op pro.debibliotheekopschool.nl

Uitkomsten uit wetenschappelijk onderzoek, verzameld op de site www.leesmonitor.nl van Stichting Lezen

LEES! Eerste stappen naar een leesoffensief van de Raad voor Cultuur en de Onderwijsraad (2019) www.onderwijsraad.nl

Reeks Meer lezen, beter in taal van Stichting Lezen www.lezen.nl

De doorgaande leeslijn: De leesontwikkeling van 0-20 jaar van Stichting Lezen (2020) www.lezen.nl

Bibliotheekconvenant 2020-2023 www.bibliotheeknetwerk.nl

Doorbreek de cyclus van laaggeletterdheid; strategisch stappenplan gezinsaanpak www.bibliotheeknetwerk.nl

Dossier over Impact van de Koninklijke Bibliotheek www.bibliotheekinzicht.nl

Het *manifest Oproep tot een ambitieus leesoffensief* van de Leescoalitie (2020) www.tijdvooreenleesoffensief.nl

Publicaties over wetenschappelijk onderzochte programma's:

BoekStart maakt baby's slimmer (Van den Berg en Bus): www.lezen.nl

In 2021 wordt onderzoek verwacht van De Bondt naar langetermijneffecten van BoekStart.

Werkt de VoorleesExpress (Broens en Van Steensel) www.lezen.nl

Onwillige lezers, o.a. over de effecten van de Bibliotheek op school po (Nielen en Bus) www.lezen.nl

Lezen stimuleren via vrij lezen, boekgesprekken en appberichten, uitgevoerd in het kader van een evaluatie van het programma de Bibliotheek op school in het basisonderwijs en vmbo. (Van de Sande, Wildeman, Bus en Van Steensel) www.lezen.nl

S. Fikrat-Wevers, R.C.M. van Steensel, W. Bramer, L. Arends (2019): *Stimulering van geletterdheid met ouder-kindprogramma's voor kinderen in achterstand-situaties. Een meta-analyse van effecten en werkzame elementen*. P. 1-40. Stichting Lezen: Amsterdam. www.lezen.nl

Colofon

© Stichting Lezen
(januari 2021)

Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door een bijdrage vanuit de leesbevorderingsprogramma's BoekStart en de Bibliotheek op school (Stichting Lezen/Koninklijke Bibliotheek).

Met dank aan

Moniek Wegman, hoofd producten & diensten bij Bibliotheek Midden-Brabant

Peter Kok, directeur-bestuurder bij Bibliotheek Midden-Brabant

Geja Olijnsma, directeur-bestuurder bij Bibliotheek Venlo

Rudi Crombeen, directeur Bibliotheek Zeeuws-Vlaanderen

Tekst

Hermien Lankhorst, met medewerking van Henk Pilon

Vormgeving

Judith Schoffelen,
Erik olde Hanhof

Foto's

Jørgen Koopmanschap (cover, p. 18, p. 25, p. 33), Eric Brinkhorst (p. 14, p. 28), Beeldbank BoekStart (p. 4), Bibliotheek Venlo (p. 8, p. 13), Bibliotheek Zeeuws-Vlaanderen (p. 17), Bibliotheek Midden-Brabant (p. 20-21), Ossip Architectuurfotografie (p. 22), Laura Siliquini Photography (p. 27), iStock (p. 10)

www.lezen.nl
www.boekstart.nl
www.debibliotheekopschool.nl





Lezen lokaal verankeren

Deze brochure is bedoeld om bibliotheekdirecties te ondersteunen bij het versterken van leesbevorderingsnetwerken en de positie van de Bibliotheek binnen dat lokale krachtenveld. De gemeente is altijd een belangrijke opdrachtgever, subsidieverstrekker en samenwerkingspartner. Daarnaast werken bibliotheken op grote schaal samen met de jeugdgezondheidszorg, kinderopvang en het onderwijs. Via de Gezinsaanpak van laaggeletterdheid wordt bovendien een link gelegd tussen leesbevordering en partijen die zich bezighouden met basisvaardigheden. Zo kan een ingewikkeld speelveld ontstaan, zeker wanneer een Bibliotheek in meerdere gemeentes opereert. Met een aantal bibliotheekdirecties is een gesprek gevoerd wat belangrijke adviezen heeft opgeleverd om in de lokale context strategisch en succesvol te manoeuvreren. Deze brochure sluit daarmee goed aan bij de Netwerkagenda van het Bibliotheekconvenant 2020-2023.

