Strategische procesaanpak

de Bibliotheek op school

Colofon

Auteurs
Cubiss, Angelique de Kort
Cubiss, Trudy Raymakers
Cubiss, Rutger van den Assem

Eindredactie
de Bibliotheek *op school*, Astrid van Dam

Grafische vormgeving
Cubiss, Ingrid de Jong

Illustraties
Custom HeArtwork, Kim Ravers

Fotografie
iStockphoto, 123rf

Copyright
© debibliotheekopschool.nl 2013
Sectorinstituut Openbare Bibliotheken
Koninginnegracht 14
2514 AA Den Haag
+ 31 (0)70 3090 222
www.debibliotheekopschool.nl

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door de samenwerking van Stichting Lezen en Sectorinstituut Openbare Bibliotheken (SIOB) binnen het leesbevorderingsprogramma Kunst van Lezen.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande toestemming van debibliotheekopschool.nl worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt.

Uitgave september 2013

Inhoud

Inleiding 3

Stap 1 - Aanpak A3-jaarplan 9
1. de Bibliotheek *op school* - de context 9
1.1 Landelijk, regionaal en lokaal 9
1.2 Wat maakt het complex? 9

2. Totstandkoming A3-jaarplan 10
2.1 Missie 10
2.2 Visie 10
2.3 Succesbepalende factoren (SBF) 10
2.4 Visionaire succesbepalende factoren 11
2.5 Hygiënische succesbepalende factoren 11
2.6 Prestatie-indicatoren 12

3. Onderdelen A3-jaarplan 13

Stap 2 - Procesplan strategische marktbewerking 17
4. Uitwerking van de te doorlopen stappen 17
4.1 Stap 1: Het formuleren van een missie en een visie 18
4.2 Stap 2: De situatieanalyse 19
4.2.1. SWOT 19
4.2.2. Het opstellen van een confrontatiematrix 20
4.3 Stap 3: Het vaststellen van de marketingdoelstellingen 22
4.4 Stap 4: De keuze voor een marketingstrategie 22
4.5 Stap 5: Invullen marketingmix 23
4.6 Stap 6: Marktsegmentatie, in kaart brengen van de DMU en positionering 23
4.6.1. Het segmenteren van de markt 23
4.6.2. Het in kaart brengen van de Decision Making Unit 24
4.6.3. Bepalen van de positionering 25
4.7 Stap 7: Marktbewerking en communicatie (promotie) 25

Stap 3 - Accountplannen 28
5. Accountplanning, waar gaat het over? 28
5.1 Planmatige en gestructureerde ontwikkeling van uw bestaande klanten 28
5.2 Wat is het nut van een accountplan? 28
5.3 Informatie delen 29
5.4 Wat staat er in een accountplan? 29
5.5 In samenwerking met het onderwijs? 30

6. Opstellen Accountplannen de Bibliotheek *op school* 30

Stap 4 - Landelijke bouwstenen 31

Inleiding

De Bibliotheek *op school* maakt onderdeel uit van een doorlopende leer- en leeslijn voor kinderen en jongeren in de leeftijd van 0 – 18 jaar. Als bibliotheek heb je de keuze gemaakt om met (onderdelen van) de aanpak de Bibliotheek *op school* aan de slag te gaan. Maar wat betekent dat voor jou als bibliotheek?

Bibliotheken en scholen komen lokaal samen om op scholen aan taalontwikkeling en leesbevordering te werken. Scholen zijn echter vaak bovenlokaal binnen onderwijskoepels georganiseerd en ze werken vanuit landelijke kaders en landelijke financiering. Het bibliotheekwerk is op (boven)lokaal niveau georganiseerd binnen basisbibliotheken, maar met grotendeels lokale financiering. Daarnaast ontwikkelt de bibliotheeksector op landelijk niveau bouwstenen voor de Bibliotheek *op school* en deze worden provinciaal doorontwikkeld en uitgewerkt. Een complex geheel dus.

Het doel van deze publicatie is om bibliotheekdirecteuren te ondersteunen bij de vertaling van de aanpak van de Bibliotheek *op school* naar beleid, bedrijfsvoering, marktbewerking en accountplannen voor jou als bibliotheek. De ondersteuning is opgebouwd langs vier pijlers om vanuit visie naar concrete acties te komen.

De volgende pijlers zijn geformuleerd:

1. beleidsanalyse op basis van de A3-jaarplan methodiek
2. aanpak voor strategische marktbewerking
3. formats voor accountplannen
4. verbindingen naar de landelijke bouwstenen

Vier pijlers die naast elkaar, maar ook los van elkaar kunnen worden gebruikt. Omdat de Bibliotheek *op school* een complexe uitdaging vormt en om keuzes vraagt. Maar ook omdat iedere bibliotheek lokaal met een andere situatie te maken heeft.

Elke pijler heeft een korte theoretische onderbouwing met praktische voorbeelden (inclusief formats). Ook worden verbindingen naar landelijke bouwstenen en instrumenten gelegd. De voorbeelden zijn ontwikkeld in samenwerking met bibliotheken uit het Brabantse bibliotheeknetwerk (BNB) en het landelijke project.

Deze publicatie is een bewerking van een in Noord-Brabant verspreide digitale versie onder de titel 'BNB – strategische procesaanpak' van december 2012.

'Een groot aantal zaken moet je zelf doen, maar je hoeft het ei van Columbus niet uit te vinden.'

1. Aanpak A3-jaarplan

Werken met de Bibliotheek *op school* is een complex proces, met landelijke, provinciale, regionale en lokale componenten. Ga je aan de slag met de Bibliotheek *op school*, dan kom je als bibliotheekorganisatie voor verschillende uitdagingen en keuzes te staan.

De A3-methodiek is een instrument om helderheid te scheppen in een complexe en dynamische omgeving. Een jaarplan op basis van de A3-methodiek is een overzichtelijke weergave van de beoogde resultaten en de noodzakelijke acties en inspanningen. Het is een manier om zoveel mogelijk commitment én grip op de prestaties te krijgen.

Met de A3-methodiek behoren 'dikke' jaarplannen tot het verleden. De A3-methodiek maakt het jaarplan bovendien tot een belangrijk fundament voor het managementgesprek. Daardoor ontstaat meer focus, meer commitment en minder papier. 'Van visie tot actie' in één overzicht. Ook brengt de methodiek meer consistentie en samenhang in programma's en projecten.

2. Procesplan strategische marktbewerking

Als bibliotheek heb je de keuze gemaakt om met (onderdelen van) de aanpak de Bibliotheek *op school* aan de slag te gaan.

Maar wat betekent dat voor jou als bibliotheek? Wat is je missie en visie als het gaat om de Bibliotheek *op school*? Hoe ziet je onderwijsmarkt eruit? Wat zijn de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die je in je omgeving ziet.

Voor je ligt een procesaanpak om te komen tot een marktbewerkingsplan. De te doorlopen stappen die tot een dergelijk plan leiden, zijn omschreven, toegelicht en veelal uitgewerkt voor de specifieke situatie waarin de Bibliotheek *op school* in Brabant verkeert. Door de opzet van het document, zijn de stappen eenvoudig toepasbaar op de situatie van je eigen organisatie.

Dit specifieke onderdeel van de procesaanpak is tot stand gekomen in opdracht van het project de Bibliotheek *op school* in Brabant en het project Ondernemerschap. Beide projecten zijn opgenomen in het werkplan Brabantse Netwerk Bibliotheek voor 2012. Bibliotheek Midden-Brabant en Bibliotheek Breda hebben (met ondersteuning vanuit Cubiss) gezamenlijk alle stappen doorlopen. De uitgewerkte voorbeelden zijn hiervan het resultaat.

3. Accountplannen

Als bibliotheek heb je keuzes gemaakt over hoe je de markt wilt gaan bewerken en welke boodschap je richting scholen communiceert. Het is belangrijk om te weten wat de prioriteiten en aandachtsgebieden van een specifieke school zijn. Daarnaast is het vaak niet haalbaar om alle scholen tegelijk te benaderen.

Voor je ligt een toelichting en een format voor het opstellen van een accountplan. Nut, doel en te ondernemen stappen zijn omschreven voor de specifieke situatie van de Bibliotheek *op school*.

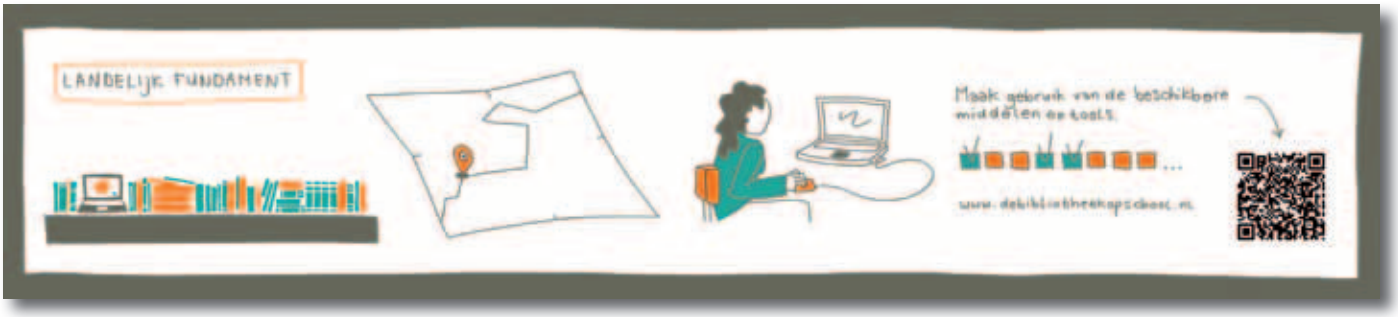
Een accountplan is een document waarin de doelstellingen per klant voor de komende periode worden benoemd. De doelstellingen dienen realiseerbaar, specifiek en meetbaar te zijn. Daarnaast is een accountplan een 'persoonlijke' handleiding waarin kansen en bedreigingen worden omschreven die een serieuze impact kunnen hebben op het uiteindelijke resultaat. Een accountplan biedt de bibliotheek houvast in de relatie met scholen.

4. Landelijke bouwstenen

Vanuit Kunst van Lezen worden landelijke bouwstenen aangeboden die bibliotheken kunnen gebruiken als zij gaan werken met de Bibliotheek *op school*. De bouwstenen en een uitgebreide toelichting zijn te vinden op www.debibliotheekopschool.nl.

Behalve informatie biedt www.debibliotheekopschool.nl ook tools om de Bibliotheek *op school* te implementeren en te realiseren. In de toolkit van deze portal vind je alle openbare materialen om de relatie met jouw school en gemeente op te bouwen en de Bibliotheek *op school* uit te voeren.

Ook is er een set communicatiemiddelen voor de Bibliotheek *op school* ontwikkeld, zoals folders, powerpoints en factsheets. Deze en andere niet-openbare materialen zijn achter een inlogcode in de toolkit beschikbaar. De inlogcode kan via de PSO worden opgevraagd.



DE BIBLIOTHE

A3-METHODIEK

Lijn de strategie uit in de gehele organisatie

① medewerkers

④ bestuur & financiers

② partners & klanten

③ maatschappij

STRATEGISCHE MA

Handel naa
en bedreigi

BIBLIOTHEEK

GEMEENT

LANDELIJK FUNDAMENT

© customheartwork.nl

EK OP SCHOOL

ARKTBEWERKING

r kansen
ngen.

ACCOUNTPLANNEN

Maak gebruik van de beschikbare middelen en tools.

...

www.debibliotheekopschool.nl

Stap 1

Aanpak A3-jaarplan

1. de Bibliotheek *op school* - de context

De aanpak de Bibliotheek *op school* is een complexe aanpak, zoals eigenlijk alle omvangrijke ketentrajecten. Dat zijn we in bibliotheekland nog niet zo gewend, maar het is in toenemende mate de toekomst.

1.1 Landelijk, regionaal en lokaal

De aanpak heeft een landelijk karakter - de opdrachtgevers willen naar een 'formule de Bibliotheek *op school*'; tegelijkertijd zijn bibliotheken autonoom en worden voor het leeuwendeel lokaal gefinancierd. Zij moeten dus aansluiten bij hun lokale besturen. De onderwijsinstellingen die zij willen veroveren voor hun aanpak werken binnen landelijke kaders en landelijke controle; worden landelijk gefinancierd (lumpsum), maar de DMU's (Decision Making Units) bevinden zich OOK op lokaal en/of regionaal niveau. Dat betekent dat er ALTIJD mitsen en maren en beperkingen kleven aan welk landelijk 'uitrolmodel' dan ook.

1.2 Wat maakt het complex?

Verwarring ontstaat makkelijk en de redenen daarvoor zijn niet zo moeilijk aan te geven:

- Onduidelijke sturingsfilosfie (top down of bottom up?);
- Beperkt inzicht in het aantal initiatieven en lopende projecten - zeker voor diegenen die niet dicht bij de bron zitten;
- Onduidelijke samenhang tussen de projecten op de verschillende niveaus (nog geen geïntegreerde timeline of critical path);
- Verschil in projectaanpak door diverse interne en externe partijen;
- (Nog) geen (overkoepelend) inzicht in kosten en opbrengsten;
- Hoge ambitie, maar toch beperkt zicht op resultaten (in de stukken lopen doelen, succesbepalende factoren, resultaten en prestatie-indicatoren door elkaar);
- Beperkte beschikbaarheid van professionals met de juiste kwalificaties.

Extra ingewikkeld in het geval van de Bibliotheek *op school*:

- Het is een 'multi-owned aanpak';
- Belangenverstrengeling (deelname belanghebbenden in projectgroepen);
- Door elkaar lopen van publiek en privaat;
- Landelijke deelnemers/projectleiders - provinciale belangen - regionale belangen en belangen van afzonderlijke bibliotheken.

2. Totstandkoming A3-jaarplan

Het opstellen van een A3-jaarplan gebeurt veelal in een plenaire sessie met leidinggevende en team. Dit creëert maximale betrokkenheid en draagvlak. Het A3-format nodigt uit tot beperking in het aantal op te nemen items, om echte keuzes te maken. De kern is te beschrijven als:

- Nadenken over organiseren;
- Verbinden van binnenwereld met buitenwereld;
- Duurzame organisatieontwikkeling;
- Multi-stakeholderbenadering;
- Verbinden vakmanschap met resultaat;
- Transparantie en Verantwoorden;
- Werken aan samenhang via dialoog.

Het opstellen van een A3-jaarplan vereist het formuleren van een missie, visie, succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren en acties. Hieronder worden de diverse onderdelen van het A3-jaarplan toegelicht.

2.1 Missie

De missie is de primaire functie van de Bibliotheek *op school* die als een opdracht kan worden ervaren en niet aan verandering onderhevig is. De missie van de Bibliotheek *op school* in Brabant:

Met de aanpak de Bibliotheek op school is de bibliotheek een gelijkwaardige partner van onderwijs en gemeente in het realiseren van een optimale ontwikkeling bij kinderen op het gebied van taal en mediawijsheid.

2.2 Visie

De visie is een dynamisch beeld van de toekomst. Het is de collectieve ambitie voor de komende drie jaren. De visie bevat onderscheidende kenmerken t.o.v. collega-organisaties en gedeelde waarden: uitdagingen waaraan gemeenschappelijk belang wordt gehecht.

In een veranderende wereld, waarin naast de leescultuur de beeldcultuur alsmaar belangrijker wordt, spelen lezen en mediawijsheid een steeds grotere rol. Kinderen moeten zo optimaal mogelijk toegerust zijn om in de toekomst volwaardig te kunnen participeren in de maatschappij. De bibliotheek is de samenwerkingspartner voor het onderwijs om kinderen taal- en mediavaardig te maken.

2.3 Succesbepalende factoren (SBF)

Een succesbepalende factor is dat wat de organisatie succesvol maakt in de ogen van de verschillende belanghebbenden: medewerkers, ketenpartners, maatschappij en lokale politiek. Een SBF is daarmee bepalend voor de continuïteit van de Bibliotheek *op school* aanpak. Een SBF wordt altijd toekomstgericht geformuleerd, in een resultaat weergegeven en moet uiteindelijk meetbaar zijn. Binnen de A3-methodiek zijn er vier aandachtsgebieden benoemd voor succesbepalende factoren Dit zijn de **groene** velden in het model op pagina 13.

- ‘Medewerkers’
- ‘Klanten en Leveranciers’/’ketenpartners’
- ‘Maatschappij’
- ‘Bestuur en financiers’

Voorbeelden SBF-en voor de Bibliotheek *op school*:

- Consistentie van de koers;
- Vermeerdering van aantal deelnemende scholen;
- Scores op lezen van leerlingen;
- Voldoende loopbaanperspectief voor medewerkers;
- Actieve participatie in samenwerkingsverbanden.

2.4 Visionaire succesbepalende factoren

Deze bepalen het échte succes. Het zijn factoren die mensen bewegen en inspireren. Het niet goed functioneren op deze indicatoren leidt overigens niet onmiddellijk tot continuïteitsproblemen voor een organisatie. Dit zijn **oranje** velden in het model op pagina 13.

- Strategie & beleid;
- Leiderschap.

Voorbeelden visionaire SBF-en voor de Bibliotheek *op school*:

- Leesbevordering op maat;
- Intensieve samenwerking met ketenpartners;
- Positionering in de keten.

2.5 Hygiënische succesbepalende factoren

Dit zijn factoren waarvoor veel gedaan moet worden, maar die als ze worden gerealiseerd, als 'normaal' worden ervaren. Bij goed presteren op deze factoren betekent dat dus nog niet dat de belanghebbenden zeer tevreden zijn, terwijl er bij slecht presteren wel ontevredenheid is. Hygiënische SBF bieden geen 'als vernieuwend ervaren' prestaties; de organisatie onderscheidt zich er dan ook niet mee. Dit zijn **blauwe** velden in het model op pagina 13.

- Management van medewerkers;
- Management van middelen;
- Management van processen.

De geplande inspanningen worden kort en bondig in een van de organisatiegebieden op het A3-jaarplan beschreven. Deze dienen verder uitgewerkt te worden in SMART-termen: wie is waarvoor verantwoordelijk, wanneer moet iets gedaan zijn, welk budget etc.

Voorbeelden hygiënische SBF-en voor de Bibliotheek *op school*:

- Management van incidenten;
- Budgetbeheer;
- Personele bezetting.

2.6 Prestatie-indicatoren

De resultaten van alle inspanningen worden uitgedrukt in prestatie-indicatoren. Prestatie-indicatoren zijn afgeleid van succesbepalende factoren. Prestatie-indicatoren op zich zijn niet richtinggevend, de doelstellingen zijn dat wel.

Een prestatie-indicator verwoordt op meetbare wijze hoe een succesbepalende factor tot stand komt. Een prestatie-indicator kan vier verschillende aspecten van een prestatie meten, te weten: kwaliteit (eigenschappen), kwantiteit (hoeveelheid), tijd en offers. Belangrijk is dat een prestatie-indicator realistisch is en dat er eenduidigheid is over de definitie, zodat vergelijking mogelijk is. Een prestatie-indicator wordt zonder norm geformuleerd. Bijvoorbeeld % functioneringsgesprekken of % deelnemende scholen. Dus niet 100% functioneringsgesprekken of 20 deelnemende scholen.

Bij de benoemde prestatie-indicatoren worden de te behalen normen en acties beschreven die nodig zijn om het gewenste resultaat te halen. Het is essentieel aandacht te schenken aan de samenhang en balans tussen deze acties (inspanningen op de organisatiegebieden) en de daarmee beoogde resultaten. Een prestatie-indicator geeft aan wát gemeten moet worden, niet hoevéél.

Daartoe wordt er bij elke prestatie-indicator een onderlegger opgesteld waarin de te realiseren norm en de benodigde acties zijn vastgelegd. Hoe minder SBF-en en prestatie-indicatoren, des te groter de focus en des te groter de kans dat men het jaarplan ook daadwerkelijk zal realiseren.

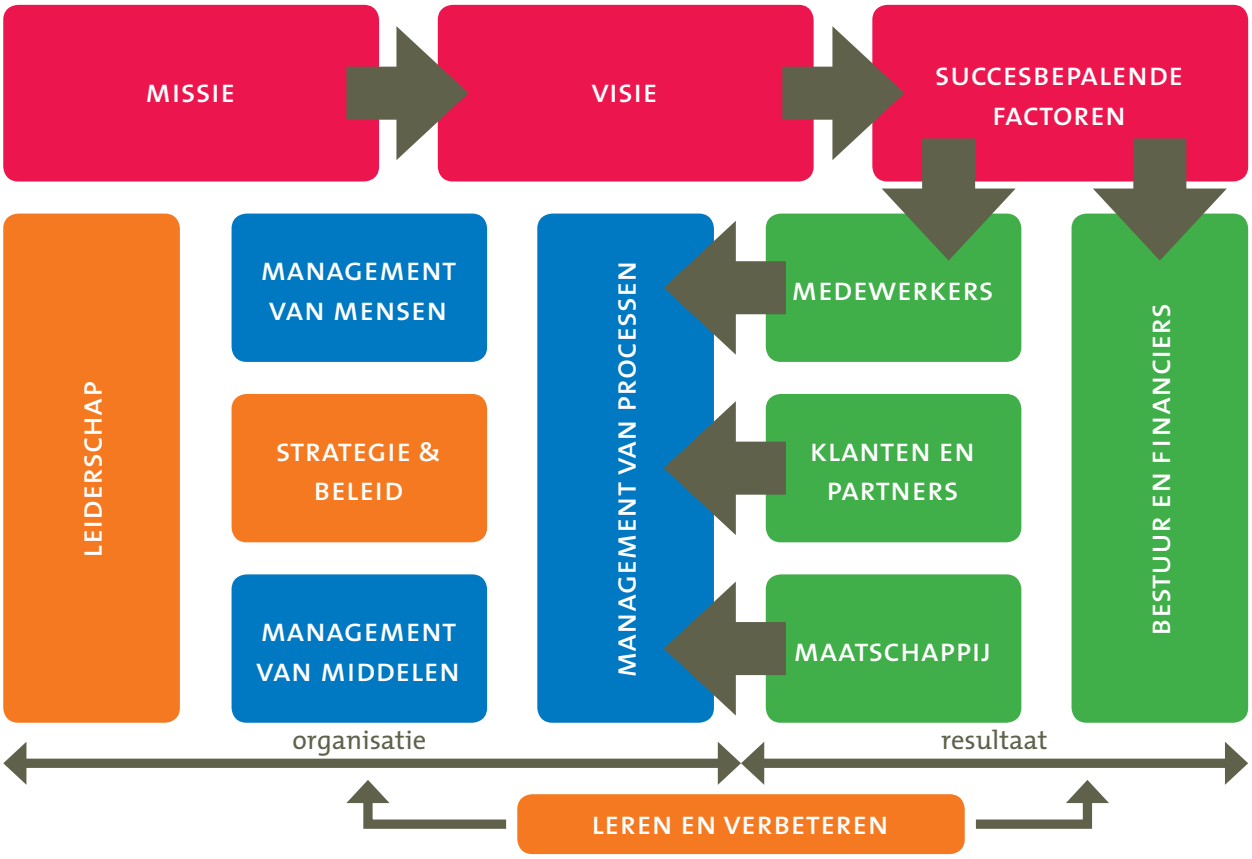
Voorbeelden prestatie-indicatoren voor de Bibliotheek *op school*:

- % tevreden medewerkers;
- % gerealiseerde de Bibliotheek *op school*-programma's;
- % ketenpartners dat strategsiche doelen kent van de Bibliotheek *op school*;
- % mobiliteit;
- % tevreden leerkrachten;
- Cijfer als imagoscore bij ketenpartners;
- % deelnemende scholen.

3. Onderdelen A3-jaarplan

Het A3-jaarplan is een overzichtelijke weergave van de beoogde resultaten voor het komende jaar en de noodzakelijke acties en inspanningen. Het model is gebaseerd op de negen aandachtsvelden vanuit INK[1]: vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden.

Vorm A3-jaarplan



Een korte toelichting per veld:

1. Leiderschap

De manier waarop je als leiding de organisatie inspireert tot voortdurende verbetering. Hierbij spelen een rol: de visie van de leiding op toekomstige ontwikkelingen, structuur en cultuur van de organisatie om de visie te kunnen realiseren, faciliteiten en ondersteuning en de wijze waarop de leiding het goede voorbeeld geeft.

2. Strategie en beleid

De manier waarop de organisatie haar missie implementeert. Dit vertaalt zich in een heldere, uitgewerkte strategie voor alle groepen belanghebbenden. Denk aan beleid, plannen, budgetten.

1 - Het INK-model is een managementmodel en is bedoeld voor organisaties om een zelfevaluatie uit te voeren. Hiermee kan de volwassenheid van de organisatie worden bepaald en kunnen verbeterpunten worden geïdentificeerd. Het model helpt organisaties te focussen op de gebieden, waar verbeteringen mogelijk zijn. En het helpt de ambities te verkennen.

3. Management van medewerkers

De manier waarop de kennis en inzet van de medewerkers maximaal wordt benut. Hierbij spelen een rol: het personeelsbeleid dat hieraan ten grondslag ligt, de investering in kennis en vaardigheden van medewerkers, de waardering en het respect voor de inspanningen van medewerkers, de zorg voor het welzijn van de medewerkers.

4. Management van middelen

De manier waarop vanuit de strategie en het beleid de beschikbare middelen (geld, kennis, technologie, materialen en faciliteiten) worden aangewend om de activiteiten van de organisatie efficiënt en effectief uit te voeren. Ook de manier waarop wordt samengewerkt met de leveranciers en partners om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten, valt onder management van middelen.

5. Management van processen

De manier waarop de organisatie vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt. Aandacht voor de specifieke eisen en mogelijkheden van de professional, systemen die ingericht moeten zijn, monitoring e.d.

6. Klanten en leveranciers

De bereikte resultaten voor klanten (leerlingen, scholen) en leveranciers waarmee wordt samengewerkt, zijn van groot belang voor de continuïteit van de organisatie. Daarom is het nodig om te weten hoe zij de dienstverlening en de samenwerking waarderen. Wat is hun mening over de organisatie en de ervaren dienstverlening? Is er inzicht in de redenen waarom men wel of niet van de diensten gebruikmaakt en wat kan voor de toekomst van hen worden verwacht? Klanten zijn de afnemers van het primaire proces (leesbevordering en mediawijsheid voor leerlingen). Partners zijn de belanghebbenden die anders dan de klanten betrokken zijn bij het primaire proces.

7. Medewerkers

Onder waardering door medewerkers vallen de medewerkers(groepen), medezeggenschapsraad en andere vertegenwoordigende instanties. Bij de resultaten voor medewerkers spelen de volgende vragen een rol. Hoe denken de medewerkers over de organisatie? Voldoet het werk (materieel en immaterieel)? Zijn er voldoende mobiliteitsmogelijkheden, etc?

8. Maatschappij

Naast een verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van hun primaire taak, kennen bibliotheken ook verantwoordelijkheid voor de omgeving. Lokaal, regionaal en landelijk. Belanghebbenden in het aandachtsgebied maatschappij hebben dus geen directe relatie met het primaire proces, maar zijn wél relevant voor het beeld dat er in de maatschappij leeft en dus voor de continuïteit in de toekomst. Gedacht kan worden aan de mening van media, potentiële medewerkers etc.

9. Bestuur en financiers

Onder bestuur vallen de opdrachtgevers en de belanghebbenden die richtinggevend zijn voor het ter beschikking stellen van budgetten (diegenen aan wie wordt gerapporteerd in het kader van P&C). Vragen die een rol spelen zijn: hoe waardeert de hogere leiding de inspanningen van het management? Hoe beoordeelt zij de prestaties van het management? Zijn de financiële en operationele doelstellingen behaald? Welke ruimte wordt geboden voor investeringen en langetermijnperspectieven?

A3-methodiek voor de Bibliotheek *op school* basisbibliotheek		
Missie	**Visie**	**Succesbepalende factoren**
Waarom bestaan we?	Droom met een deadline	
Ontwikkel met uw management een visie op uw Educatieve Bibliotheek.	**Onderzoek de mogelijkheden en bereidheid tot het maken van fundamentele keuzes (ook in uw begroting)**	**Wanneer is de Bibliotheek *op school* in onze basisbibliotheek succesvol? Wat betekent dit voor de verschillende resultaatgebieden.**

Leiderschap	Management van medewerkers	Management van processen	Medewerkers	Bestuur en financiers
Vooral op het niveau van de basisbibliotheek. (minder landelijk/minder provinciaal) De manier waarop de leiding de organisatie op koers houdt en inspireert tot voortdurende verbetering. Door het definiëren van de bestaansredenen en de unieke kracht van de organisatie. Met een visie op de toekomstige ontwikkelingen die in dialoog met de stakeholders wordt gevormd.	**Kijk in uw personeelsbestand wie welke rol kan spelen rondom educatie, zowel beleidsmatig als uitvoerend.** Breng in kaart of uw medewerkers voldoende gekwalificeerd zijn voor de nieuwe samenwerking met onderwijs. Biedt zo nodig scholing aan om alle noodzakelijke competenties en kennis in huis te halen. Aansluitend op het landelijk HRM-deelproject: strategisch HRM-plan op het niveau van de basisbibliotheek. **Strategie en beleid** **Vertaal die visie naar beleid en concrete activiteiten met gemeente en onderwijs.** Onderzoek de mogelijkheden en bereidheid tot het maken van fundamentele keuzes, ook in uw begroting. Werken aan netwerken • Strategisch (directie/schoolbestuur/wethouder/LEA) • Beleidsmatig (manager/specialist/schooldirectie/ambtenaar/LEA) • Uitvoerend (consulent/coördinator/team/ouders) • Intern (bibliotheek en school) **Management van middelen** **Onderzoek de mogelijkheden en bereidheid tot het maken van fundamentele keuzes, ook in uw begroting.** Inventariseer de huidige kosten t.a.v. het aanbod naar scholen PO.	**Processen zijn ketens van activiteiten. Deze activiteiten zijn logisch geordend en gericht op het bereiken van resultaten (output) voor een klant.** De manier waarop de organisatie vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en - waar nodig - verbetert of vernieuwt. Onderscheid gemaakt tussen primaire, ondersteunende en besturingsprocessen: • HRM-processen • ICT-processen • Collectieprocessen • Automatiserings-processen • Retailprocessen	**In dit aandachtsgebied komt naar voren in hoeverre de organisatie toegevoegde waarde levert voor haar medewerkers:** • Medewerkersonderzoek (onderzoek) • Interne audits (kwaliteitszorg) • Combinatie medewerkersonderzoek en focusgroep **Klanten en partners** **Nodig je schoolbesturen uit en breng het hele strategische netwerk in kaart.** Inventariseer de huidige klanttevredenheid t.a.v. het aanbod Werken aan netwerken: • Strategisch (directie/schoolbestuur/wethouder/LEA) • Beleidsmatig (manager/specialist/schooldirectie/ambtenaar / LEA) • Uitvoerend (consulent/coördinator/team/ouders) • Intern (bibliotheek en school) **Maatschappij** **Breng de belanghebbenden in het aandachtsgebied maatschappij in beeld.** Deze hebben geen directe relatie met het primaire proces, maar zijn wél relevant voor het beeld dat er in de maatschappij leeft en dus voor de continuïteit in de toekomst. Denk aan de mening van media, potentiële medewerkers etc.	**Maak een afspraak met de wethouder Onderwijs, bibliotheekzaken en/of met de beleidsambtenaren:** Gemeentelijke beleidsplannen en instrumenten (niet alleen educatieve) Gemeentelijke cyclus Gemeentelijke cijfers (regiowijk en stadsniveau) Beleidsplannen en onderwijsvisies scholen/schoolbesturen

Stap 2

Procesplan strategische marktbewerking

4. Uitwerking van de te doorlopen stappen

Overzicht stappen

1. Het formuleren van een missie, visie en mission statement
2. Het uitvoeren van een situatieanalyse
    a. Het maken van een interne en externe analyse aan de hand van een SWOT
    b. Het onderbrengen van de analyse in een confrontatiematrix
3. Het vaststellen van de marketingdoelstellingen
4. Het bepalen van de marketingstrategie
5. Het invullen van de marketingmix
6. Het segmenteren van de markt, uitwerken Decision Making Unit en bepalen positionering
7. Het uitwerken van de marktbewerking en communicatie (promotie)

4.1 Stap 1: Het formuleren van een missie en een visie

Missie:
Een missie geeft aan waar je als organisatie voor staat. Het geeft aan welke identiteit en waarden je als organisatie hebt, wat je bestaansrecht is.

Visie:
Een visie geeft aan waar je als organisatie voor gaat met het oog op de toekomst en hoe je daar invulling aan geeft.

Mission statement:

Deelmarkten en klanten
Hierin beschrijf je op welke markten de Bibliotheek *op school* zich richt en wie zij als haar klanten beschouwt.

Philips als voorbeeld

Missie:
Het verbeteren van de kwaliteit van het leven van mensen door middel van zinvolle innovaties.

Visie:
In een wereld waarin complexiteit in toenemende mate van invloed is op elk aspect van ons dagelijks leven, lopen wij voorop om mensen zin en eenvoud te bieden. Wij willen producten en oplossingen leveren die geavanceerd en gebruiksvriendelijk zijn en die beantwoorden aan de behoeften en wensen van consumenten waar dan ook ter wereld.

Producten of diensten
Hierin beschrijf je wat voor diensten je de markt aanbiedt.

Geografische bepaling
In dit onderdeel bepaal je binnen welke geografische grenzen je opereert.

Technologie
Hierin geef je aan wat je basistechnologie is en welke rol innovatie binnen je organisatie speelt.

Economische doelstellingen
Bij de economische doelstellingen staat de zorg om te overleven centraal. Op welke wijze draagt de Bibliotheek *op school* bij aan het garanderen van het voortbestaan van de organisatie? Wiens belangen spelen daarbij primair een rol?

De filosofie
Welke basisnormen en waarden liggen aan het handelen ten grondslag?

Het zelfbeeld
Hierin beschrijf je je sterke kanten en je concurrentievoordeel.

Het imago
Hierin staan je maatschappelijke verantwoordelijkheden geformuleerd en het imago dat je nastreeft.

De houding ten opzichte van de medewerkers
Hierin definieer je de zorg voor en de houding naar je eigen medewerkers.

Toegepast op de Bibliotheek *op school* in Brabant

Missie:
Met de aanpak de Bibliotheek *op school* is de bibliotheek een gelijkwaardige partner van onderwijs en gemeente in het realiseren van een optimale ontwikkeling bij kinderen op het gebied van taal en mediawijsheid.

Visie:
In een veranderende wereld, waarin naast de leescultuur de beeldcultuur alsmaar belangrijker wordt, spelen lezen en mediawijsheid een steeds grotere rol. Kinderen moeten zo optimaal mogelijk toegerust zijn om in de toekomst volwaardig te kunnen participeren in de maatschappij. De bibliotheek is de samenwerkingspartner voor het onderwijs om kinderen taal- en mediavaardig te maken.

4.2 Stap 2: De situatieanalyse

In de analysefase van je marktbewerkingsplan breng je de externe en interne factoren die medebepalend zijn voor de langetermijnstrategie van de Bibliotheek *op school* in kaart. Deze interne en externe analyse wordt situatieanalyse genoemd en leidt tot het opzetten van een haalbaar plan. Een SWOT-model helpt je om een gestructureerde situatieanalyse te maken en een confrontatiematrix is bedoeld om je inzicht te geven in welke implicaties je analyse heeft met betrekking tot je ondernemingsbeleid.

4.2.1. SWOT

Het in kaart brengen en structureren van de sterke en zwakke punten van de eigen organisatie (interne analyse) en de kansen en bedreigingen die zich in de omgeving voordoen (externe analyse) kan worden gedaan aan de hand van een SWOT-model.

Invulinstructie:

- Beperk je tot de Bibliotheek *op school*;
- Niet alle kansen en bedreigingen, sterktes en zwaktes hebben een even grote impact op de bibliotheek en de keuzes die je maakt. Breng hierin een rangorde aan;
- Haal externe en interne factoren niet door elkaar: Externe factoren - kansen en bedreigingen - gelden ook voor concurrenten. Interne factoren - sterktes en zwaktes - gelden alleen voor de eigen bibliotheek.

Voorbeelden van onderwerpen die in een SWOT kunnen worden ondergebracht:

Sterktes	Kansen
• Onderscheidend vermogen? • Imago bij klanten/afnemers? • Mogelijke schaalvoordelen? • Unieke technologie? • Capaciteiten voor productinnovatie? • Doeltreffende concurrentiestrategie? • Andere sterke punten?	• Relevante maatschappelijke ontwikkelingen? • Relevante politieke ontwikkelingen? • Uitbreiding of verdieping van dienstverlening? • Betreden van nieuwe markten of segmenten? • Andere kansen?
Zwaktes	**Bedreigingen**
• Geen duidelijke strategie? • Verouderde faciliteiten? • Tekort aan bepaalde vaardigheden/capaciteit? • Ontoereikende financieringsmogelijkheden? • Nadelen t.o.v. concurrenten? • Slecht of niet passend imago binnen de te bewerken markt? • Andere zwakke punten?	• Groeiende mate van concurrentie? • Veranderende wensen en behoeften afnemers/ klanten? • Veranderende maatschappelijke ontwikkelingen? • Veranderende politieke ontwikkelingen die effect hebben op het onderwijs? • Andere bedreigingen?

Voorbeeld van de uitwerking van een SWOT voor de Bibliotheek *op school* in Brabant:

Sterktes	Kansen
• Inhoudelijke kennis medewerkers op gebied van leesbevordering (expertise) • Collectievorming • Financieel aantrekkelijke partij • Betrouwbaar • Producten	• Huidige contacten met onderwijs • Taal en mediawijsheid speerpunt landelijke en provinciale overheid • Behoefte aan (betrouwbare en actuele) bronnen • Landelijke aanpak (o.a. monitor) • Subsidies beschikbaar bij onderwijs • Bibliotheeknetwerk in Brabant
Zwaktes	**Bedreigingen**
• (Onvoldoende) kennis van taalontwikkeling • (Onvoldoende) kennis van mediawijsheid • (Gebrek aan) competenties accountmanagement • Ontbreken van logistiek (t.a.v. collectie) • Omvang • Samenwerking op uitvoerend niveau • Conservatief • Imago • Producten ad hoc ingezet • Bezuinigingen • Capaciteit	• Digitalisering van informatie • Maatschappelijk toegevoegde waarde onzichtbaar • Gebrek aan inzicht op resultaten • Ingedeeld bij kunst en cultuur • Bezuinigingen • Concurrentie collectie • Concurrentie expertise

4.2.2 Het opstellen van een confrontatiematrix

De confrontatiematrix is een hulpmiddel bij het maken van een keuze voor een strategie of voor meerdere strategieën. De matrix bestaat uit vier kwadranten en brengt de combinatie van de in je SWOT vastgestelde interne sterktes en zwaktes en externe kansen en bedreigingen in beeld. Zo vloeit uit ieder kwadrant een voorkeursstrategie voort.

Invulinstructie bij confrontatiematrix:

Stap 1: Plaats de belangrijkste elementen uit je SWOT in de matrix (12 of maximaal 16).
Stap 2: Kijk hoe de factoren op elkaar ingrijpen en voorzie ze van een weging (--, -, 0, +, ++)
Een confrontatie vindt altijd plaats tussen een intern element (sterkte/zwakte) en een extern element (kans/bedreiging)

Uit de vier kwadranten leid je de belangrijkste strategische aandachtsvelden af. Er zijn kansenvelden (combinatie van kansen en sterktes) en probleemvelden (combinatie van bedreigingen en zwaktes).

Opties

De confrontatiematrix is de belangrijkste vindplaats van opties. Deze opties formuleer je om zoveel mogelijk aan te sluiten bij het gewenste beleid, in dit geval: de implementatie van de Bibliotheek *op school*. Je opties moeten voldoen aan de doelstellingen van jouw bibliotheek en en ze moeten zwaktes en bedreigingen minimaliseren en inspelen op sterktes en kansen. De opties moeten haalbaar en uitvoerbaar zijn (financieel, organisatorisch, economisch) en bijdragen aan de gekozen strategie: klantpartnerschap. Tenslotte: opties moeten voordeel opleveren voor je stakeholders!

De confrontatiematrix met voorkeurstrategieën:

	Kansen	Bedreigingen
Sterktes	Kan deze sterkte deze kans benutten? Groeien Benutten	Kan deze sterkte deze bedreiging afweren? Verdedigen Concurreren met sterktes
Zwaktes	Verhindert deze zwakte het benutten van deze kans? Verbeteren Ombuigen tot sterke punten	Verhindert deze zwakte het afweren van deze bedreiging? Vermijden of terugtrekken Samenwerking zoeken

	Sterktes			Zwaktes		
	K1: Taal en mediawijsheid speerpunt overheid	K2: Samenwerking met landelijke aanpak	K3: Huidige contacten met onderwijs	B1: Bezuinigingen bij onderwijs en gemeente	B2: Maatschappelijke toegevoegde waarde aantoonbaar	B3: Concurrentie
Kansen	Groeimogelijkheden, offensief			Verbeteropties		
S1: Producten en diensten lezen en leesbevordering	5	5	3	0	5	3
S2: Financieel aantrekkelijk	5	5	1	5	0	5
S3: Betrouwbaar	5	5	5	3	5	5
Bedreigingen	Verbeteropties			Defensief		
Z1: Logistiek t.a.v. collectie	5	3	0	1	0	5
Z2: Accountmanagement ontbreekt	5	5	0	5	5	5
Z3: Capaciteit en middelen	5	5	0	5	5	5

Keuzes maak je aan de hand van:

- Geschiktheid om je uitdaging op te lossen: succesvol implementeren van de Bibliotheek *op school* in jouw werkgebied;
- Haalbaarheid van de optie op financieel, technisch en organisatorisch vlak;
- Aanvaardbaarheid van de optie door de in- en externe stakeholders/belanghebbenden.

Alle 'hoog' scorende gebieden kunnen tot een actie leiden: groei, verbeteren, verdedigen (of wel stopzetten van je ingezette beleid). Deze keuzes worden per situatie bezien.

Uit de matrix blijkt bijvoorbeeld dat het gebrek aan goed accountmanagement ertoe kan leiden dat je je aanpak niet succesvol kunt implementeren. Een actie kan zijn het aantrekken van accountmanagers, medewerkers bijscholen etc. Als je deze actie afgerond hebt, zal het onderdeel 'accountmanagement ontbreekt' uit je SWOT en confrontatie-matrix verdwijnen.

4.3 Stap 3: Het vaststellen van de marketingdoelstellingen

Nadat overeenstemming is bereikt over de missie, visie en het werkterrein van de organisatie c.q. de aanpak en nadat de SWOT-analyse in combinatie met de confrontatiematrix inzicht heeft verschaft in de mogelijkheden om het uit te voeren, kunnen de gewenste doelstellingen worden geformuleerd. Ofwel de resultaten die de organisatie wil bereiken.

Let op! Het is belangrijk dat de doelstellingen haalbaar en meetbaar zijn en dat een onderscheid wordt gemaakt tussen lange- en kortetermijndoelstellingen. Ook kan een onderscheid worden gemaakt tussen kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen.

Voorbeelden van marketingdoelstellingen:

Kwantitatief

- Lange termijn: Structurele samenwerkingsverbanden met 70% van de scholen in ons werkgebied;
  Lange termijn: Alle scholen in het werkgebied aansluiten op de Bibliotheek *op school*;
  Lange termijn: Aantoonbare verbetering taalniveau deelnemende scholen (moet per account);
- Lange termijn/korte termijn: Aantal leden in de leeftijdscategorie 4-12 van ??? naar ???;
  Lange termijn/korte termijn: Aantal uitleningen in de leeftijdscategorie 4-12 van ??? naar ???;
- Korte termijn: Samenwerken met 50% van de scholen in ons werkgebied;
  Korte termijn: Gesprekken voeren met alle scholen in het werkgebied.

Kwalitatief

- Korte termijn: opleiden van een leesconsulent zodat aan de directe vraag kan worden voldaan;
  Korte termijn: procesverbetering;
- Lange termijn: opleiden van geschikte interne kandidaten tot leesconsulent/mediacoach zodat aan de langetermijnvraag kan worden voldaan.

4.4 Stap 4: De keuze voor een marketingstrategie

De marketingstrategie betreft de manier waarop de organisatie de marketingdoelstellingen beoogt te verwezenlijken. Een gekozen strategie is bijvoorbeeld gericht op het behalen van concurrentievoordeel door de meest geschikte doelgroepen te kiezen en de juiste marketinginstrumenten in te zetten. Een ander voorbeeld van vaak gebruikte strategieën, zijn de klantwaardestrategieën van Treacy en Wiersema.

Klantwaardestrategieën

Een voorbeeld van een marketingstrategie zijn de klantwaardestrategieën van Treacy en Wiersema. Zij onderscheiden drie verschillende waardestrategieën die organisaties kunnen hanteren om toegevoegde waarde voor klanten te creëren en zich te onderscheiden van de concurrent. (Van belang is daarbij dat de organisatie in de gekozen strategie uitblinkt maar ook op de andere strategieën een goed niveau van basisdienstverlening hanteert.)

1. Operational excellence/excelleren in operationele bedrijfsvoering
Uitmuntende prestaties van operationele processen. Voorbeelden: lage productiekosten, effectief productieproces, logistiek – just in time principe.

2. Product leadership/productleiderschap
De kwaliteit van het product staat centraal. Ontwikkelen van innovatieve producten is het uitgangspunt van de organisatie. De R&D afdeling is erg belangrijk en er is vaak sprake van een relatief jonge markt.

3. Customer Intimacy/klantenpartnerschap
De relatie met de klant staat centraal. De organisaties die een klantenpartnerschap nastreven geloven niet in eenmalige transacties maar in langdurige relaties.

Keuzestrategie voor de Bibliotheek *op school* in Brabant

Voor de Bibliotheek *op school* in Brabant is de strategie Klantenpartnerschap uitgangspunt. Deze strategie staat voor het voortdurend aanpassen van aanbod aan de wensen van de klant, op basis van kennis van de individuele klant. Doel is een relatie op te bouwen voor een langdurige samenwerking.

Het toepassen van deze strategie vereist:

- een proces gericht op het aanbieden van oplossingen aan de klant
- beslissingsbevoegdheid bij de werknemers die het dichtst bij de klant staan en maatwerk leveren
- een zorgvuldige selectie van klanten
- het bieden van specifieke oplossingen en minder algemene oplossingen.

4.5 Stap 5: Invullen marketingmix

Een marketingmix is een combinatie van instrumenten die een organisatie kan gebruiken om haar marketingstrategie in te vullen. Het wordt gebruikt bij de implementatie van de geformuleerde strategie.

Onderdelen van de marketingmix	
Product	Goederen, diensten of ideeën waarmee op de verlangens van de klant wordt ingespeeld. Dit omvat naast het fysieke product of de dienst ook andere factoren die bepalen of iemand het product of de dienst afneemt. Te denken valt aan de garantie, het merkimago, de kwaliteit en de service. Een productstrategie houdt onder meer in dat bestaande producten en diensten worden aangepast en dat producten of diensten die niet langer in een behoefte voorzien niet langer worden aangeboden.
Prijs	Wat er voor het product of de dienst wordt gevraagd en hoe die prijs wordt ervaren door de afnemer.
Plaats (distributie)	Keuzes voor distributiekanalen, eventuele verkooppunten, de gewenste voorraad en de logistiek c.q. het transport.
Promotie	De activiteiten die je verricht om afname van je product of dienst te bevorderen. (PR, reclame, persoonlijke verkoop/accountmanagement etc.)
Personeel	Alle mensen die direct of indirect in de markt betrokken zijn bij de dienst. Te denken valt aan accountmanagers, leesconsulenten, mediacoaches of logistiek medewerkers. Juist zij vormen het gezicht van de organisatie en maken de vertaling van de (ervaren) kwaliteit van een dienst. Zij zijn in wezen de 'service' of 'dienst'.

De marketingmix voor de Bibliotheek *op school*

Conform de brandguide is de voornaamste Unique Selling Proposition van de bibliotheek: Expertise! Dat betekent dat medewerkers aan bepaalde competentie-eisen moeten voldoen. Het aannemen van geschikte medewerkers of het opleiden van bestaande medewerkers is daarom een zeer voornaam speerpunt om aan de zesde P in de marketingmix te voldoen.

4.6 Stap 6: Marktsegmentatie, in kaart brengen van de DMU en positionering

4.6.1. Het segmenteren van de markt

Om een zo realistisch mogelijk beeld van je (potentiele) klanten of afnemers te hebben - en daarmee een beeld van je kansen als aanbieder - is het belangrijk om je markt zo goed mogelijk in beeld te brengen. Het is daarom zaak om je (potentiele) klanten zo nauwkeurig mogelijk te omschrijven en vervolgens op te splitsen in eenheden met een gezamenlijk belang (heterogene groepen). Het laatste wordt segmentatie in doelgroepen genoemd. Zo kun je je uiteindelijke diensten en boodschap richting de diverse doelgroepen afstemmen op hun specifieke behoeften.

Aandachtspunten bij het in kaart brengen van je markt:

- Hoeveel scholen zijn er in mijn gebied? Hoeveel leerlingen? Hoeveel scholen behoren tot welke koepels? Wat is de visie/missie van deze koepels? Waarop onderscheiden zij zich van de ander?
- Veel van dit soort informatie vind je op je gemeentesite, maar ook op statline.cbs.nl is veel informatie over onderwijs te vinden.
- Wat zijn je mogelijke subsidieverstrekkers? Wie zijn de ambtenaren, wethouders? Hoe zien de beleidsplannen eruit? Wat is de doorlooptijd voor besluitvorming? Zie je nog alternatieve mogelijkheden voor de geldstroom?
- Wie zijn je directe concurrenten? Denk hierbij aan:
  - Concurrentie op het gebied van levering van boeken (boekhandels, bol.com etc.)
  - Concurrentie op het gebied van expertise (schoolbegeleidingsdiensten, zzp'ers etc.)
  - Concurrentie op het gebied van programmering (culturele marktplaatsen etc.)
- Wie zijn potentiele samenwerkingspartners?

4.6.2. Het in kaart brengen van de Decision Making Unit

Bij het traject de Bibliotheek *op school* heb je te maken met een business-to-business benadering. Dat houdt in dat de beslissing van de school om met je in zee te gaan, wordt genomen door een geheel team dat invloed uitoefent op het uiteindelijke besluit. Dat wordt de Decision Making Unit (DMU) genoemd. Het is zinvol om de DMU op voorhand in kaart te brengen zodat je alle betrokkenen kunt beïnvloeden.

Rollen binnen de Decision Making Unit

De gemachtigde

Deze zet uiteindelijk de handtekening onder het contract en is binnen het onderwijs vaak ook de beslisser.

De beslisser

Deze geeft uiteindelijk groen licht. Vaak is dit de hoogste in de hiërarchie, maar dat hoeft niet altijd zo te zijn.

De coach

Met de coach heb je een persoonlijke relatie en de coach kan een belangrijke rol spelen om het traject tot een goed einde te brengen. De coach hoeft niet per se bij het project betrokken te zijn, maar kan je op de achtergrond informeren over de status en de besliscriteria van het project. Het is belangrijk om altijd een coach te zoeken.

De beïnvloeder

Deze neemt niet de uiteindelijke beslissing maar heeft wel een belangrijke rol in het beslissingsproces. De beslisser luistert naar de beïnvloeder. Uiteraard kunnen er meerdere beïnvloeders zijn.

De gebruikers

Degene die uiteindelijk met het project/dienst/product gaat werken. Zij hebben zelden een doorslaggevende stem, maar als je ze tegen je hebt, kunnen ze je flink dwarsbomen. Dus zorg ervoor dat je de gebruikers in het proces betrekt.

Binnen het primair onderwijs ziet de DMU er doorgaans als volgt uit:

Functie	Rol	Belangen en interesses
Gemeente		• Subsidies • Taalachterstandsbeleid
Bovenschools directeur	Beïnvloeder/beslisser	• Budget • Visie/missie • Faciliteiten
Schooldirecteur (afh van omvang school)	Beslisser/gemachtigde	• Budget • Doelstellingen school • Producten en diensten moeten aansluiten bij taal- en leesbeleid/mediawijsheid
Leescoördinator	Beïnvloeder/beslisser/ coach	• Producten en diensten moeten aansluiten bij taal- en leesbeleid
Taalcoördinator	Beïnvloeder/beslisser	• Producten en diensten moeten aansluiten bij taal- en leesbeleid
Leerkrachten	Gebruiker/coach	• Producten en diensten moeten eenvoudig (zonder veel extra tijdsinvestering) in lesprogramma passen • Meerwaarde producten en diensten moeten duidelijk zijn
Leerlingen	Beïnvloerders	
Ouders	Beïnvloerders	
Samenwerkingspartners	Niet	

Uiteraard is dit overzicht een voorbeeld van een theoretisch model en zijn er in de praktijk allerlei variaties mogelijk.

4.6.3. Bepalen van de positionering

Met positionering wordt geprobeerd een merk, dienst of product bewust een plaats te geven in de perceptie van de afnemer. Het onderscheidend vermogen t.o.v. vergelijkbare merken, diensten of producten speelt daarbij een belangrijke rol. De positionering die je kiest voor je merk, dienst of product straalt een belofte uit naar de afnemer en is afgestemd op de behoefte van de doelgroep. Deze belofte wordt ook wel USP (Unique Selling Proposition) of met andere woorden het unieke verkoopargument genoemd.

Voorbeelden:

- Robijn - zachtheid;
- Amstel bier - vriendschap;
- Head & Shoulders - mooi en roosvrij haar;
- Volvo - sterke, degelijke, mooie auto's van hoge kwaliteit in een wat hoger prijssegment.

Positionering de Bibliotheek *op school* in Brabant

Voor de positionering van de Bibliotheek *op school* in Brabant is de brandguide ontwikkeld. Deze vind je in bijlage 1 en in de toolkit van www.debibliotheekopschool.nl.

4.7 Stap 7: Marktbewerking en communicatie (promotie)

Bij het bepalen van de uiteindelijke marktbewerking en communicatie richting je (potentiele) klant werk je je doelgroepen en hun behoeften verder uit. Verder bepaal je wat je met je communicatie richting de diverse doelgroepen wil bereiken (bijvoorbeeld puur informeren of overtuigen). Vervolgens kies je een geschikt communicatiemiddel voor de specifieke doelgroep. In het geval van de Bibliotheek *op school* zal dat vaak neerkomen op persoonlijke (face-to-face) communicatie. In de communicatiematrix op de volgende pagina zijn doelgroepen, doelen en middelen uitgewerkt.

Communicatiematrix de Bibliotheek *op school*				
Communicatiedoelgroep	**Informeren/ Motiveren/ Activeren**	**Middelen**	**Boodschap**	**Urgentie**
Onderwijs: koepels	I/M	• Website • (Powerpoint)presentatie ter ondersteuning van accountgesprekken • Factsheet (digitaal/print) • NOT? • Vakbladen (free publicity)	• Investering in tijd en geld van beide kanten • Structurele samenwerking tussen onderwijs, bibliotheek en gemeente • Stevige basis voor verdere ontwikkeling van het kind	M
Onderwijs: directies	I/M/A	• Website • (Powerpoint)presentatie • Factsheet (digitaal/print) • NOT • Bijeenkomsten/gesprek • Vakbladen (free publicity) • Nieuwsbrief van bibliotheek	• Investering in tijd en geld van beide kanten • Structurele samenwerking tussen onderwijs, bibliotheek en gemeente • Stevige basis voor verder ontwikkeling van het kind • Structurele aandacht voor lezen, leesbevordering en mediawijsheid • Bijdrage aan opbrengstgericht werken in het onderwijs • Meetbaar! • Prijs/kwaliteit	H (voor nu al deelnemende scholen) M (voor nieuwe scholen)
Onderwijs: leerkrachten	I/M/A	• Website • Powerpointpresentatie • Factsheet (digitaal/print) • NOT • Bijeenkomsten/gesprek • Vakbladen (free publicity) • Promotiemiddelen • Nieuwsbrief van bibliotheek	• Investering in tijd van beide kanten • Stevige basis voor verder ontwikkeling van het kind • Structurele aandacht voor lezen, leesbevordering en mediawijsheid • Bijdrage aan opbrengstgericht werken in het onderwijs • Meetbare resultaten!	H (voor nu al deelnemende scholen) M (voor nieuwe scholen)
Onderwijs: kind	I/M/A	• Portal • Begeleidend materiaal • Promotiemiddelen	• Lezen is leuk!	L
Maatschappij: kind	I	• Instore (bibliotheek) promotie (filmpjes, banieren)	• Lezen is leuk! De Bibliotheek *op school* is ook bij je thuis	L
Maatschappij: ouders	I	• Instore (bibliotheek) promotie (filmpjes) • Pers	• Bijdrage van vrij lezen aan taalontwikkeling • Belang van taalontwikkeling • Stevige basis voor verdere ontwikkeling kind	L
Maatschappij: bibliotheekbezoekers	I	• Instore promotie • Nieuwsbrief van bibliotheek • Website bibliotheek • Pers	• Uw bibliotheek is de partner van het onderwijs op het gebied van lezen, leesbevordering en mediawijsheid.	
Bibliotheek: frontoffice	I/M/A	• Factsheet interne organisatie rondom de Bibliotheek *op school* • Informatiebijeenkomsten (intern)	• Jouw bibliotheek kiest voor de Bibliotheek *op school* • Belang van lezen, leesbevordering en mediawijsheid en de rol die de bibliotheek hierin kan pakken met de Bibliotheek *op school* • Uitleg over gekozen variant(en) van de Bibliotheek *op school* • Wat wordt jouw rol?	M
Gemeente	I/M/A	• Lobby • Filmpjes • Nieuwsbrief van bibliotheek • Website	• Investering in tijd en geld van alle partijen • Structurele samenwerking tussen onderwijs, bibliotheek en gemeente • Stevige basis voor verdere ontwikkeling van het kind • Belang van lezen, leesbevordering en mediawijsheid voor ontwikkeling kind • Effect van lezen op taalachterstand • Meetbare resultaten	H

BrandGuide - de Bibliotheek *op school*

Definitie van de markt

7.628 Scholen in het primair onderwijs in Nederland, al dan niet aangesloten bij een koepelorganisatie.
Kinderen in het PO kennen grote verschillen in ontwikkeling en niveau. Bij de jongsten is spelend leren heel belangrijk, de ouderen moeten worden aangesproken via alle moderne media en kanalen.

Categorie voorwaarden

Expertise

Profiel van de doelgroep

Scholen in het primair onderwijs, die een duidelijke visie hebben op en waarde hechten aan structurele aandacht voor lezen, taalontwikkeling en mediawijsheid, streven er naar kinderen met een optimaal gevulde rugzak de wereld in te sturen. Ze zijn bereid om daarvoor te investeren in tijd en geld, maar willen wel een scherpe prijs/kwaliteitverhouding. Ze staan open voor structurele samenwerking met de bibliotheek.

Gewenste respons van de doelgroep

'De ontwikkeling van mijn leerlingen heeft voor mij prioriteit nummer 1. Daarom werk ik samen met de Bibliotheek *op school*. Wij maken jaarlijks een lees- en mediaplan, waaraan we samen met de leesconsulent van de bibliotheek invulling geven. Ieder vanuit zijn eigen expertise. De bibliotheek excelleert in kennis over hoe we leerlingen aan het lezen krijgen, over actuele en geschikte boeken en over zoekstrategieën en informatiebronnen voor onze leerlingen, ook op internet. Samen zorgen we voor groter enthousiasme en meer leesplezier bij onze leerlingen.'

de Bibliotheek *op school*

BrandGuide de Bibliotheek *op school* – Hoe te lezen en hoe en door wie te gebruiken?

De BrandGuide is een hulpmiddel waarmee je de sterke punten van de aanpak de Bibliotheek *op school* naar concrete klantwaarden vertaalt. Het is een praktisch tool voor alle mensen (denk aan penvoerders, projectgroepleden, betrokken bibliotheken, PSO's etc.) en externe organisaties (denk aan communicatie- en PR-bureaus bijvoorbeeld) die bezig zijn de aanpak de Bibliotheek *op school* vorm en inhoud te geven. Het maakt inzichtelijk waar de Bibliotheek *op school* voor staat, houdt iedereen goed op (dezelfde) koers en geeft praktische handvatten voor (toekomstige) activiteiten van de Bibliotheek *op school*. De BrandGuide zorgt er voor dat iedereen die betrokken is bij (de ontwikkeling en implementatie van) de Bibliotheek *op school* de kernpropositie kent en die weet te vertalen naar de juiste klantbenadering, de juiste verkoopargumenten, de juiste communicatie, de juiste product/dienstontwikkeling etc.

Uitleg diverse onderdelen:

Definitie van de markt
Omschrijving van de relevante markt waarin de Bibliotheek *op school* opereert.

Categorievoorwaarden
Welke algemene eigenschappen zijn belangrijk, maar niet onderscheidend. Een voorbeeld: een bank kent de volgende twee categorievoorwaarden: solvabel en betrouwbaar. Zonder deze (basis)elementen is een bank geen bank meer. Immers, wie geeft zijn geld in bewaring bij een bank die hij niet vertrouwt ....

Profiel van de doelgroep
Welke doelgroep past bij de Bibliotheek *op school*. Feitelijk staat hier een omschrijving van de ideale klant.

Interne waarden (identiteit)
Geeft antwoord op de vraag wat de school (in dit geval: het onderwijzend personeel, de leescoördinator en de directie van een school in het primair onderwijs) ervaart als hij/zij gebruik maakt van de Bibliotheek *op school*.

Externe waarden (imago)
Geeft antwoord op de vraag wat het werken met de Bibliotheek *op school* over de school zegt tegenover anderen. Wat zegt het over jou als school? Denk hierbij aan welke reactie het oproept bij ouders, medezeggenschapsraad, gemeente, andere scholen etc.

Waarde & distributiepositie
Waardepositie: de verhouding prijs/kwaliteit. De Albert Heijn kent bijvoorbeeld een andere waardepositie dan de Aldi. Waar Albert Heijn vooral kiest productleider te zijn (altijd innoverend bezig), kiest de Aldi duidelijk voor kosten-leiderschap (goede kwaliteit voor de laagste prijs). Onder klantpartnerschap wordt verstaan: ken je klant zo goed dat je op het juiste moment het juiste aanbod kunt doen.

Kernpropositie (merkbelofte)
De meest unieke en motiverende belofte/ koopmotivatie die relevant is voor de doelgroep. De merkbelofte van Nu.nl is bijvoorbeeld: 'het laatste nieuws het eerst op Nu.nl'. Een sterke merkbelofte is voor de klant relevant (= van betekenis/van waarde), onderscheidend en geloofwaardig.

Bewijsvoering
Producteigenschappen en de andere tastbare aspecten, die de kernpropositie onderbouwen.

Merkpersoonlijkheid
Hoe gedraagt de Bibliotheek *op school* zich en hoe spreekt het?
NB De merkidentiteit wordt voor het belangrijkste deel gevormd door de kernpropositie (= de merkbelofte), de bewijsvoering en de merkpersoonlijkheid. Met de merkidentiteit kan het imago worden beïnvloed.

Constanten
Welke waarden en voordelen van de Bibliotheek *op school* wil je behouden c.q. zijn onaantastbaar?

Veranderingen
Welke waarden en voordelen moeten worden veranderd?

Gewenste respons van de doelgroep
Hoe moet de doelgroep de Bibliotheek *op school* - in de (nabije) toekomst - omschrijven?

Stap 3

Accountplannen

5. Accountplanning, waar gaat het over?

5.1 Planmatige en gestructureerde ontwikkeling van uw bestaande klanten

Bij een accountplan denkt men al snel aan dikke rapporten of documenten die, nadat ze eenmaal zijn opgesteld, spoedig in de bekende lade verdwijnen om er nooit meer uit te komen. Bij veel managers roept het woord 'plan' dan ook al snel het beeld op van medewerkers die dagen bezig zijn prachtige plannen te schrijven waar vervolgens maar weinig mee gebeurt.

De praktijk leert dat bij veel organisaties dit verschijnsel zich maar al te vaak voordoet. Het plan wordt een doel op zich en dat is natuurlijk niet de bedoeling. Waarom schrijven mensen überhaupt plannen? Of anders gesteld, waarom doen ze het vaak niet? Een bekende goeroe, John Preston van het Boston College, zei er het zijne van.

'The nicest thing about not planning is that failure comes as a complete surprise and is not preceded by a period of worry and depression.' Hij zou wel eens gelijk kunnen hebben.

Een bekend verschijnsel is ook het plan op het bierviltje in de kroeg. Een paar krabbels op een A-4tje is wel degelijk een plan. Er wordt in ieder geval geregistreerd wat men heeft bedacht. En daar raken we gelijk de essentie van planning. Niet het plan zelf is van belang, maar het denkproces dat hieraan vooraf gaat. Te veel en te vaak wordt er veel tijd besteed aan het ontwerpen en bedenken van de meest prachtige structuren, die de mogelijkheden bieden zoveel mogelijk informatie gestructureerdvast te leggen. Alsof dit automatisch een goed doordacht plan oplevert.

5.2 Wat is het nut van een accountplan?

Het doel is dus niet indruk te maken met een dik 'boekwerk', maar bovenal een goed handvat te hebben om een denkproces gestructureerd te laten plaatsvinden. Bij het opstellen van een plan moet men zich afvragen welke vragen het plan dient te beantwoorden. Met andere woorden, waar moeten we eigenlijk over nadenken om onze doelen te bereiken op de meest effectieve manier?

In de context van accountplanning kan dat zijn:

- Welk potentieel biedt deze bestaande school?
- Welke ontwikkelingen zie ik bij de school in de komende drie jaren?
- Wat zijn mijn doelen?
- Wat is mijn strategie om mijn doelen te bereiken?
- Op welk type opdrachten wil ik focussen?
- Welke beslissers of beïnvloeders bij de school spelen hierbij een rol?

- Met wie wil ik een relatie ontwikkelen?
- Hoe wil ik door de school worden gezien? Gewoon als leverancier van boeken of als 'Trusted advisor'?
- Hoe bereik ik deze status?
- Welke acties ga ik concreet uitvoeren in de komende periode?
- ...

Zo zijn er tal van vragen te bedenken afhankelijk van de grootte en complexiteit van de school. In het kader van de Bibliotheek *op school* ziet een accountplan voor een grote regionale onderwijskoepel er zeer waarschijnlijk anders uit dan een plan voor een individuele basisschool. Denk dan ook praktisch en ga na waarover dient te worden nagedacht. De structuur van het plan leidt een accountmanager door dit denkproces.

5.3 Informatie delen

Het ontwikkelen van een klantrelatie of het werven van vervolg- of nieuwe opdrachten is vaak teamwerk. Meerdere professionals of medewerkers hebben klantcontact. Een plan is daarom goed bruikbaar om klantinformatie en acties met elkaar te delen. Een plan leidt tot standaardisatie en uniformiteit daar waar het gaat om registratie van klantinformatie en activiteiten.

5.4 Wat staat er in een accountplan?

Accountplannen bestaan er in diverse soorten en maten. Zoals gezegd, er bestaat eigenlijk geen standaard recept. Als richtlijn kan een volgende indeling worden gehanteerd: (Professionals & Relatiemanagement, Frank Kwakman en Jos Burgers)

1. Situatieschets klant
   a. History van de relatie
   b. Wat leveren zij op welke markten? Welke doelstellingen worden nagestreefd?
   c. Wat zijn kritische succesfactoren en welke initiatieven ontplooit de klant?
   d. Facts & Figures (Profiel, omzet, aantal medewerkers, financiële positie, etc.)
   e. Belangrijkste contactpersonen en relatiematrix (Wie heeft met wie contact?)
   f. Positie bij de klant (Omzet, aandeel, tevredenheid)
   g. Belangrijkste kansen en bedreigingen

2. Ontwikkelingen bij de klant in de komende drie jaar
   a. Kansen en bedreigingen in de markt van de klant, vooruitzichten
   b. Te verwachten concurrentie voor de klant
   c. Strategie van de klant de komende jaren
   d. Ontwikkelingsrichting van de organisatie van de klant
   e. Behoeften aan ons soort dienstverlening en ontwikkelingen daarin
   f. Specifieke wensen en behoeften van de klant

3. Doelstellingen voor de komende drie jaar
   a. Te behalen omzet, marge, uren, marktaandeel etc.
   b. Groei in status en imago
   c. Verhogen tevredenheid
   d. Ontwikkeling tarieven
   e. Afzet van andere dan de huidige afzet aan diensten
   f. Gezamenlijk te ontwikkelen nieuwe diensten
   g. Uitbreiding aantal contactpersonen aan beide zijden

4. Actieplan
   a. Projectgerichte activiteiten
   b. Persoongerichte activiteiten
   c. Procesgerichte activiteiten

d. Partnerschip gerichte activiteiten
e. Wie doe wat wanneer en hoe?
f. Hoe evalueren we periodiek de eigen prestaties?

5.5 In samenwerking met het onderwijs?

Een accountplan is een levend document. Het dient een accountteam te steunen bij de teamgerichte activiteiten in een continu proces van 'Plan-Do-Check'. Sommige organisaties, die werken vanuit customer intimacy, gaan zelfs zover dat ze accountplannen maken in samenwerking met de klant zelf. Of zij presenteren hun plan aan de klant. Of dit wel of niet verstandig is om te doen hangt van de relatie af. Als de relatie sterk genoeg is en er is sprake van een goede basis van vertrouwen, dan is het sterk aan te bevelen. Zo bewijst een goed accountplan nogmaals zijn nut.

6. Opstellen Accountplannen de Bibliotheek *op school*

Een accountplan is dus niets meer dan een handvat om het denkproces structuur te geven. Onderstaand format is een voorbeeld van hoe een accountplan voor de Bibliotheek *op school* er uit zou kunnen zien.

	Naam Koepel/School **Aanspreekpunt:**
1.	Klantomschrijving
2.	Klanthistorie
3.	Klantrelatie
4.	Concurrentie (concurrenten van de klant, waarop onderscheidt hij zich van de andere scholen etc.)
5.	Klantpotentie (bij welke doelstellingen van de klant kun je aansluiten?)
6.	Doelstellingen (welke doelstellingen wil je zelf als bibliotheek bij deze klant realiseren?)
7.	Klantactiviteiten (wat gaat de school doen om haar doelstellingen te realiseren?)
8.	Activiteitenplan/planning (wat zijn je afspraken met de school? Wat kost het je? Wat levert het op?
9.	Tussentijdse evaluatie (tussentijdse evaluatie van de gestelde doelstellingen)
10.	Aanvullende informatie over de school (folders, beleidsplannen, krantenartikelen etc.)

Landelijke bouwstenen

Stap 4

7. Landelijke bouwstenen

Op het moment van publiceren bevat de toolkit op www.debibliotheekopschool.nl de volgende materialen ter ondersteuning van strategie en uitvoering.

Tools met een * worden nog aan de toolkit toegevoegd. Ook daarna staat de ontwikkeling niet stil, maar voor het goed neerzetten van een Bibliotheek *op school* zijn deze tools het fundament waarop u kunt gaan bouwen.

Bouwsteen	Niveau	Openbaar	Login
Netwerk & beleid	Strategisch	• Jaarplan 2013 • Gids voor bibliotheken en provinciale serviceorganisaties • Werken aan netwerken • Boekenlegger Werken aan netwerken • Meer lezen, beter in taal	• Strategische procesaanpak • Stimuleringsregeling • Aanvraagformulier stimuleringsregeling 2013
	Uitvoerend		• Implementatiewerkboek • Dashboard bij werkboek
Expertise	Strategisch	• Handboek HRM	• Functieprofielen leesconsulent en onderwijsspecialist • Overzicht opleidingen en nascholingen
	Uitvoerend	• Folder cursus Open Boek	
Collectie	Strategisch		
	Uitvoerend	• Handboek inrichting, collectie en beheer van een schoolbibliotheek • Basis titellijst groep 1-4 en 5-8 • Bestellijst groep 1-4 en 5-8	
Digitaal portaal	Strategisch		• Folder reglement vergoedingsregeling bibliotheeksysteem • Aanvraagformulier 2013 vergoedingsregeling • Online enquête bij aanvraagformulier • Modelfactuur vergoedingsregeling
	Uitvoerend	• Folder over bibliotheeksystemen	

Lees- en mediaplan	Strategisch		
	Uitvoerend	• Digitaal format leesplan • Projectenbank leesbevordering	• Leerdoelenmatrix
Lezen	Strategisch	• Magazine Leesmonitor.nu	
	Uitvoerend	• Van Leesmotivatie naar taalprestatie (incl. richtlijnen voor losse activiteiten) • Gouden leestips voor ouders • Instructiefilmpjes: vrij lezen, praten over boeken en boekintroductie • Folders: vrij lezen, praten over boeken en voorlezen	
Mediawijsheid	Strategisch	• Beleidsnotitie Informatievaardigheden* • Brochure Slimmer zoeken	
	Uitvoerend	• Digitaal format mediaplan* • Mediabank* • Advies doorgaande lijn informatievaardigheden groep 5-8* • Richtlijnen voor verdieping en losse activiteiten*	
Monitor	Strategisch	• Folder Meedoen met de monitor • Brochure Lezen meten - een basis voor beleid	• Powerpoint training monitor • Draaiboek training monitor • Hand-out en opdrachten training monitor • Hand-out planning 2013/2014 • Hand-out standaardrapportage monitor
	Uitvoerend	• Online monitor lezen • Online monitor informatievaardigheden*	• Powerpoint Meedoen met de monitor • Handleiding Werken met de monitor • Powerpoint format landelijke resultaten
Logistiek	Strategisch		• Logistieke modellen digitaal reserveren en leveren*
	Uitvoerend		
Exploitatie	Strategisch		• Rekenmodel • Rekenmodel digitaal reserveren en leveren* • Toelichting bij rekenmodel • Advies leenrechtvergoeding • Financieringsmodellen en advies BTW
	Uitvoerend		
Marketing & communicatie	Strategisch	• Folder Meedoen met de Bibliotheek *op school* • Magazine Daarom! De Bibliotheek *op school*	• Brandguide • Powerpoint informeren onderwijs • Powerpoint informeren gemeente • Algemene voorwaarden • Samenwerkingsovereenkomst • Dienstverleningsovereenkomst • Toelichting bij overeenkomsten
	Uitvoerend	• Signingpakket • Beeldbank • Afbeelding thema's en bouwstenen • Afbeelding opbrengstgericht werken	• Logo in JPG, GIF, PNG, PDF en EPS • Factsheet (in pdf-generator) • Poster Even voorstellen... (in pdf-generator) • Gebruikershandleiding (in pdf-generator)

De Bibliotheek *op school*

Basisscholen, gemeenten en bibliotheken slaan de handen ineen voor kwaliteitsverbetering van het onderwijs! Het betreft een structurele meerjarige samenwerking specifiek gericht op het bevorderen van leesplezier, het stimuleren van de taalontwikkeling en het verbeteren van informatie- en mediavaardigheden van basisschoolleerlingen.

Door een gezamenlijke strategie op te stellen en bewezen diensten en programma's van de bibliotheken te benutten wordt de school omgevormd in een ideale lees- en mediaomgeving.

Een omgeving waarin lezen en nieuwe media volop de ruimte krijgen en waar aantoonbaar betere resultaten worden geboekt.

Kortom: de Bibliotheek *op school* betekent samenwerken aan verbetering van de taalvaardigheid, leesvaardigheid en informatievaardigheden van basisschoolleerlingen. Dat eerste is essentieel. Taalvaardigheid is immers dé bepalende factor voor schoolsucces. Ter illustratie: door een kwartier vrij lezen per dag, leert een kind maar liefst duizend nieuwe woorden per jaar!