

---

## ***Van meerwaarde?***

---

Een kwalitatief  
onderzoek naar  
maatschappelijke  
meerwaarde creatie  
ten tijde van een  
terugtrekkende  
overheid bij de  
Cultuurcampus: een  
dagbestedingslocatie  
voor mensen met een  
verstandelijke  
beperking

---

Judith Werkman

---



Universiteit Utrecht



## **Masterscriptie**

***Utrecht, juni 2016***

Student:	Judith Werkman
Studentnummer:	3844935
Studie:	Master Bestuur & Beleid
Opleidingsinstituut:	Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap, Universiteit Utrecht.
Onderzoeksorganisatie:	Abrona Cultuurcampus
Project opgezet door:	Academie van de Stad (AvdS)
Eerste begeleider:	dr. R.J.T. van Rijsselt
Tweede begeleider:	prof. dr. W.E. Bakker
Begeleider Cultuurcampus:	Laura Jansen
Projectcoördinator AvdS:	Sara Geerken

*De zeer oude zingt*

*er is niet meer bij weinig  
noch is er minder  
nog is onzeker wat er was  
wat wordt wordt willoos  
eerst als het is is het ernst  
het herinnert zich heilloos  
en blijft ijlings*

*alles van waarde is weerloos  
wordt van aanraakbaarheid rijk  
en aan alles gelijk*

*als het hart van de tijd  
als het hart van de tijd*

Lucebert, 1974

## Samenvatting

Dit onderzoek is gestart met de vraag *“Waar toe zijn we hier op aard?”*. Deze vraag stelde de locatiemanager van Abrona Cultuurcampus: een dagbestedingslocatie voor mensen met een verstandelijke beperking. Door de stelselwijzigingen in de zorg drijven grote, existentiële vragen boven bij maatschappelijke organisaties. De overheid trekt zich terug, het transformatieproces van de decentralisaties is nog in volle gang en zorgorganisaties zijn nog druk met het in stand houden van hun organisaties. Uit de literatuurstudie blijkt dat maatschappelijke organisaties zichzelf dienen te legitimeren door zich te focussen op hun maatschappelijke meerwaarde, waar commerciële organisaties zich focussen op winst en overheidsorganisaties op macht. In het onderzoek naar de maatschappelijke meerwaarde creatie op de Cultuurcampus is de strategische driehoek van Moore (1995) als uitgangspunt genomen. Uit de bevindingen blijkt dat op de Cultuurcampus de strategische driehoek van Moore (1995) momenteel in onbalans is: de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde is helder en in principe bestaat er voldoende steun en support voor de Cultuurcampus, maar medewerkers ervaren de operationele capaciteiten als onvoldoende toereikend om de gewenste resultaten te bereiken. Doordat de strategische driehoek in onbalans is, creëert de Cultuurcampus momenteel geen optimale maatschappelijke meerwaarde. Om maatschappelijk relevant te blijven, ten tijde van een terugtrekkende overheid, dient de dagbestedingslocatie meer aandacht te vestigen op het organiseren van operationele capaciteiten en voldoende aandacht te blijven besteden aan het betrekken van de legitimerende omgeving. Het onderzoek sluit af met een aantal concrete adviezen voor de dagbestedingslocatie, op basis van de bevindingen.

## Voorwoord

Januari 2016 is mijn scriptie-avontuur gestart op de Cultuurcampus van Abrona. Een kleine zes maanden later kan ik dan eindelijk het eindproduct presenteren: mijn masterthesis van de opleiding Bestuur en Beleid. Vooraf had ik nooit kunnen bedenken wat voor een intensieve, leerzame en bijzondere periode het zou worden. Ik ben een boel mensen uit mijn omgeving dankbaar voor alle steun, support en de nodige bakjes koffie.

Allereerst wil ik Sara bedanken voor het opzetten en begeleiden van het project vanuit Academie van de Stad. Ik heb zo de kans gekregen om niet alleen een scriptie te schrijven *over* maatschappelijke meerwaarde, maar ook om een scriptie te schrijven *van* maatschappelijke meerwaarde. Moniek en Laura wil ik bedanken voor het vertrouwen om binnen de Cultuurcampus in alle vrijheid aan de slag te mogen gaan. Collega-stagiair Gina wil ik bedanken voor de discussies en gezelligheid op de werkvloer. Collega's en cliënten van de Cultuurcampus wil ik bedanken voor de gastvrijheid en het inzicht dat kunst een prachtig middel is om te verbinden en te ontplooiën; jullie leveren fantastisch werk. De kaft van deze thesis en het werk op onderstaande foto's zijn daar voorbeelden van.

Mijn scriptiebegeleider René van Rijsselt wil ik bedanken voor het bijzondere vermogen om mij iedere keer weer vol goede moed de deur uit te laten gaan. Dan natuurlijk Manon, zonder onze koffietjes en eindeloze gesprekken en had ik die biebsessies niet overleefd. Mijn familie, vrienden en huisgenoten wil ik bedanken voor hun eindeloze aanmoedigingen, geruststellingen en feedback. Pap, Ka en Marchje, bedankt voor het nakijken. En in het bijzonder wil ik Patrick bedanken voor de onvoorwaardelijke steun en fijne afleiding in deze periode.

Dank jullie wel allemaal.

Ik wens u veel leesplezier toe!



# INHOUDSOPGAVE

Samenvatting .....	i
Voorwoord .....	ii
1. INLEIDING.....	1
1.1 Aanleiding: een veranderende externe omgeving.....	1
1.1.1 De terugtrekkende overheid en de gevolgen voor maatschappelijke organisaties.....	1
1.1.2 Decentralisaties op verschillende beleidsterreinen.....	2
1.1.3 Decentralisatie: zowel een transitie- als transformatieproces .....	3
1.1.4 Decentralisatie van de extramurale begeleiding: de transitie en transformatie.....	4
1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling .....	5
1.2.1 Veranderingen binnen zorgorganisatie Abrona en dagbestedingslocatie de Cultuurcampus: een interne transitie en transformatie .....	5
1.2.2 Doel- en vraagstellingen .....	7
1.3 Relevantie .....	10
1.3.1 Maatschappelijke relevantie.....	10
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie .....	11
1.4 Leeswijzer .....	11
2. THEORETISCH KADER.....	12
2.1 Het ontstaan en het gebruik van de Public Value theorie .....	12
2.2 Typen organisaties en bijhorende legitimerings-vormen .....	14
2.3 De strategische driehoek van Moore (1995) .....	16
2.3.1 Voorgestelde maatschappelijke meerwaarde .....	17
2.3.2 Operationele capaciteit .....	18
2.3.3 Legitimiteit en support.....	18
2.3.4 Maatschappelijke meerwaarde creëren .....	19
2.4 Verwachtingen .....	20
2.5 Samenvattend.....	22
3. VERANTWOORDING METHODEN .....	23
3.1 Praktijkgerichte case studie .....	23
3.2 Interpretatieve benadering.....	23
3.3 Dataverzamelingmethoden.....	24
3.3.1 Het kwalitatieve, semigestructureerde interview .....	24
3.3.2 De documentstudie.....	25
3.4 Drie empirische deelvragen .....	25

3.4.1 Deelvraag 1: Voorgestelde maatschappelijke meerwaarde .....	26
3.4.2 Deelvraag 2: Toereikendheid operationele capaciteit.....	27
3.4.3 Deelvraag 3: Legitimiteit en support .....	27
3.5 Twee rondes van dataverzameling & -analyse .....	28
3.5.1 Ronde 1 – De Taakomgeving.....	28
3.5.2 Ronde 2 – De Legitimerende omgeving.....	29
3.6 Kwaliteitscriteria .....	32
3.6.1 Methodologische verantwoording .....	32
3.6.2 Waarnemingen bij verschillende sub-eenheden door de tijd heen .....	32
3.6.3 Datatriangulatie .....	33
3.7 Samenvattend.....	33
4. RESULTATEN .....	34
4.1 Voorgestelde maatschappelijke meerwaarde .....	34
4.1.1 Bevindingen ten aanzien van missie, visie en uitgangspunten.....	34
4.1.2 Bevindingen ten aanzien van activiteiten en directe resultaten .....	38
4.2 Toereikendheid operationele capaciteiten.....	44
4.2.1 Minder regeldruk in de dagelijkse praktijk.....	45
4.2.2 Balanceren tussen oude functierollen in een vernieuwde realiteit.....	46
4.2.3 Conclusie operationele capaciteiten.....	50
4.3 Legitimiteit en support .....	50
4.3.1 Interne stakeholders: het personeel.....	50
4.3.2 Prioritaire stakeholders: de cliënten.....	52
4.3.3 Verticale stakeholder: de gemeente.....	53
4.3.4 Externe stakeholders: samenwerkingspartners en medegebruikers van multifunctionele locatie .....	55
4.3.5 Conclusie legitimiteit & support .....	57
4.4 Samenvattend.....	59
5. CONCLUSIE & DISCUSSIE .....	60
5.1 De strategische driehoek in onbalans.....	60
5.2 Discussie en implicaties .....	60
5.3 Beperkingen en vervolgonderzoek .....	62
6. AANBEVELINGEN.....	64
7. Literatuurlijst.....	66
8. Bijlagen.....	69

# 1. INLEIDING

Dit onderzoeksverslag gaat over het proces van maatschappelijke meerwaarde creatie op dagbestedingslocatie de Cultuurcampus van Abrona. Abrona is een zorgorganisatie die dienstverlening biedt aan mensen met een verstandelijke beperking. Nu de overheid zich terugtrekt en de decentralisaties in het sociaal domein in gang zijn gezet, bevindt de zorgorganisatie zich in een turbulente tijd. De decentralisaties zijn aanleiding geweest voor een interne reorganisatie, waarbij het proces van het creëren van maatschappelijke meerwaarde op locatieniveau onder druk lijkt te komen staan. De casus van dagbestedingslocatie de Cultuurcampus raakt een bredere thematiek en inzichten uit de literatuur zullen daarom worden gebruikt om het vraagstuk van de Cultuurcampus te kunnen duiden. In dit hoofdstuk zal eerst de aanleiding van het onderzoek besproken worden (1.1). Daarna worden de probleem, doel- en vraagstelling toegelicht (1.2). Tot slot zal de relevantie van het onderzoek besproken worden (1.3).

## 1.1 Aanleiding: een veranderende externe omgeving

### 1.1.1 De terugtrekkende overheid en de gevolgen voor maatschappelijke organisaties

Een trend die al langer speelt in het sociale domein is dat publieke taken en bijhorende verantwoordelijkheden verschuiven van de overheid naar burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven (Raad voor Openbaar Bestuur [Rob], 2013). Dit wordt ook wel *vermaatschappelijking* genoemd (Rob, 2012, Rob, 2013). De overheid heeft de neiging zich als financier en aanbieder terug te trekken uit het sociale domein en een groter beroep wordt gedaan op de vrijwillige inzet van burgers en organisaties uit het maatschappelijk middenveld (Snel, Hogemoed & Ode, 2015). Daardoor krijgt het maatschappelijk middenveld steeds meer bevoegdheden (Snel et al., Minderman, 2008) en wordt het takenpakket van maatschappelijke organisaties breder (Oude Vrielink et al., 2009). De cruciale consequentie van de terugtrekkende overheid voor maatschappelijke organisaties is het opnieuw moeten vaststellen van hun legitimiteitsgrond (Minderman, 2008). Zo doen stelselwijzigingen in de zorg grote existentiële vragen bovendrijven bij maatschappelijke organisaties (Rob, 2012):

*“Welke functie vervullen wij? Wat is onze meerwaarde, onze outcome en waaraan meten wij dat? Voldoet de vorm van de instelling nog wel aan de eisen van de tijd? Aan wie zijn wij verantwoording schuldig: aan de overheid of aan de samenleving? Hoe zien zij de eigendomsverhoudingen?”* (De Vos, 2012, p. 66, 67).



Maatschappelijke organisaties lijken de laatste jaren ontheemd te zijn geraakt (Minderman, 2008; ROB, 2012; ROB, 2013; Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling [RMO], 2013). Het is zoeken naar een nieuwe balans tussen de klassieke instituties en haar vernieuwde maatschappelijke realiteit. Daarnaast wordt de vraag naar de meerwaarde van gesubsidieerde dienstverlening steeds stringenter gesteld in een tijd dat de overheid zich meer terugtrekt en organisaties minder financiering vanuit de overheid ontvangen (Besamussa-Janssen, 1997). Om gesubsidieerde diensten te kunnen realiseren is wel voldoende operationele capaciteit nodig en steun vanuit de omgeving (Moore, 1995, 2000, 2003). Dit kan worden georganiseerd door op een overtuigende manier duidelijk te maken wat de dienst waardevol maakt voor de samenleving en dit ook in de praktijk waar te maken. De Maatschappelijke Meerwaarde theorie (Public Value theory) staat in dit onderzoeksverslag centraal. De theorie behandelt de strategische uitdagingen voor de organisatie en verschillende gezichtspunten van belanghebbenden en bij het creëren van maatschappelijke meerwaarde. De volgende sub-paragrafen gaan in op de decentralisaties als vorm van vermaatschappelijking en laten zien dat maatschappelijke opvattingen veranderlijk zijn.

### 1.1.2 Decentralisaties op verschillende beleidsterreinen

Om de zorgkosten in Nederland beheersbaar te houden hebben in het sociale domein de afgelopen jaren grote stelselwijzigingen plaatsgevonden: de zogeheten decentralisaties. De decentralisaties illustreren dat overheid de neiging heeft zich als financier en aanbieder terug te trekken uit het sociale domein en kunnen gezien worden als een vorm van *vermaatschappelijking* (Rob, 2012). Decentraliseren betekent eigenlijk grofweg dat de uitvoering van en verantwoordelijkheid voor diverse wetten en regels niet meer centraal bij een hogere bestuurslaag ligt, maar wordt verplaatst naar een lagere bestuurslaag vanuit de overtuiging dat daarmee betere inzet van menskracht en middelen mogelijk wordt (Transitiebureau, 2012). In het Bestuursakkoord 2011-2015 (Rijksoverheid, 2011) is overeengekomen decentralisaties op verschillende beleidsterreinen te laten plaatsvinden:

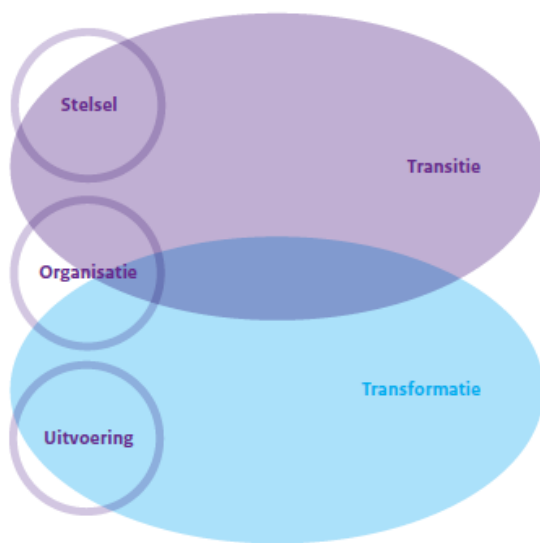
- [Extramurale begeleiding uit AWBZ naar de Wmo](#)
- [Jeugdzorg](#)
- [Werken naar vermogen](#)

De bestuurslaag die het dichtst bij de burger staat is de gemeente. Vanuit het idee dat uitvoering van overheidstaken zoveel mogelijk dicht bij de burger dient plaats te vinden (Rijksoverheid, 2011), zijn de organisatie voor de uitvoering van begeleiding, integratie naar werk en jeugdzorg in één hand komen te liggen. Daarnaast gaan de decentralisaties gepaard met een grote korting in de financiële budgetten voor de uitvoeringspraktijk om de zorgkosten beheersbaar te houden (Van den Berg, 2015). Van de drie genoemde decentralisaties staat enkel de overheveling van de extramurale

begeleiding uit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) naar de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) in dit stuk centraal. Het transitie- en transformatieproces van de decentralisaties zal hieronder worden toegelicht (1.1.3), waarna vervolgens de overheveling van de AWBZ-begeleiding naar gemeenten onder de loep wordt genomen (1.1.4).

### 1.1.3 Decentralisatie: zowel een transitie- als transformatieproces

In het geval van alle drie de decentralisaties maakt het Transitiebureau<sup>1</sup> onderscheid tussen twee soorten processen die plaatsvinden bij decentralisaties: het transitieproces en het transformatieproces (zie Figuur 1) (Transitiebureau, 2012).



*Figuur 1: Transitie en transformatie (Transitiebureau, 2012).*

Het *transitieproces* betreft vooral het aanpassen van de structuur van het huidige stelsel. Door het aanpassen van bijvoorbeeld wetten, regels en financiële structuren wordt het mogelijk om tot een nieuwe situatie te komen. Dit transitieproces heeft een duidelijk startpunt en de verantwoordelijkheid hiervoor ligt vooral bij de overheidsorganen: op het stelselniveau en op het niveau van het organiseren van de vernieuwde processen (Transitiebureau, 2012). Concreet komt de verantwoordelijkheid voor het transitieproces vooral bij de Rijksoverheid en de gemeentelijke overheden te liggen.

---

<sup>1</sup> Het Transitiebureau is een samenwerkingsverband tussen het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), die is opgericht om gemeenten, aanbieders en cliënten(organisaties) te helpen en ondersteunen in de decentralisaties.

Het *transformatieproces* is gericht op de inhoudelijke effecten van de decentralisatie. Om echt tot een transformatie te kunnen komen is ander gedrag van de burgers nodig, een andere cultuur en bijhorende werkwijzen bij de instellingen en professionals, en vooral ook het anders met elkaar omgaan tussen gemeenten, instellingen, professionals en burgers/cliënten. Het startpunt van dit transitieproces is niet echt te duiden. De verantwoordelijkheid voor het transformatieproces ligt vooral bij de lokale uitvoeringspraktijk: de gemeenten, de instellingen en bijhorende professionals en burgers (Transitibureau, 2012).

#### 1.1.4 Decentralisatie van de extramurale begeleiding: de transitie en transformatie

De overheveling van de extramurale begeleiding uit de AWBZ naar de Wmo staat in dit stuk centraal. Per 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de uiteenlopende doelgroepen die in aanmerking komen voor extramurale begeleiding (VNG, 2014). Onder deze begeleiding valt bijvoorbeeld dagopvang voor groepen. Met de overheveling van de extramurale begeleiding is geregeld dat de financiering en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de extramurale begeleiding overgeheveld is van het Rijk naar de gemeenten (Rijksoverheid, 2011). In de Wmo heeft het Rijk een systeemverantwoordelijkheid.

Extramurale begeleiding geldt voor mensen met een geldige grondslag, die beperkingen ondervinden op het terrein van sociale redzaamheid, bewegen en verplaatsen, psychisch functioneren, geheugen en oriëntatie en/of probleemgedrag (VNG, 2014). Zo zijn gemeenten ook verantwoordelijk geworden voor mensen met een lichte verstandelijke beperking. De verantwoordelijkheid voor burgers met een zwaardere verstandelijke beperking, die 24-uurs zorg nodig hebben, blijft bij het Rijk: deze mensen vallen per 1 januari 2015 onder de Wet langdurige zorg (Wlz).

Het *transitieproces* zien we dus duidelijk terug met de overheveling van de extramurale begeleiding. De structuur van het stelsel is gewijzigd. Door het aanpassen van wetten, regels en financiële structuren is de verantwoordelijkheid en financiering voor de uitvoering van de extramurale begeleiding overgeheveld: gemeenten zijn verantwoordelijk voor financiering en uitvoering van de extramurale begeleiding voor onder meer mensen met een *lichte* verstandelijke beperking. Het transitieproces heeft een duidelijk startpunt: 1 januari 2015. De verantwoordelijkheid voor de gehele transitie ligt vooral bij overheidsorganen: het Rijk en de gemeenten.

Daarnaast is het *transformatieproces* terug te zien. De decentralisatie van AWBZ-begeleiding vond niet alleen plaats vanuit kostenoverwegingen. Het stelsel kon efficiënter, maar ook doelmatiger en effectiever (Rijksoverheid, 2011). De overdracht van de nieuwe taken gaat samen met de ambitie

voor een andere werkwijze: meer startend vanuit de cliënt en gericht op participatie (Oude Vrielink, Sterrenberg & Koper, 2014). Door de decentralisaties zouden burgers meer verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen situatie en kan er meer maatwerk geleverd worden. Gewenst is een verschuiving richting het benutten van 'eigen kracht', participatie en meer samenhang met de lokale samenleving. Deelnemen aan de samenleving is voor iedereen van belang, ook voor mensen met een lichte verstandelijke beperking. De begeleiding zou dan ook dicht bij de cliënten georganiseerd moeten worden, vanuit de bestuurslaag die het dichtst bij de verstandelijk beperkte burger staat. Zelfredzaamheid, deelnemen en participeren lijken de sleutelwoorden te zijn. De verantwoordelijkheid voor het transformatieproces ligt vooral bij de lokale uitvoeringspraktijk: de gemeenten, de instellingen en bijhorende professionals en burgers (Transitibureau, 2012).

## 1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling

De omvangrijke decentralisaties zijn nu ruim een jaar een feit. Het transformatieproces is nog in volle gang (Movisie, 2016), ook in de gemeente Utrecht (Gemeente Utrecht, 2015a). Doordat de overheid de neiging heeft zich terug te trekken uit het sociale domein, voelen zowel gemeenten als zorgaanbieders zich genoodzaakt tot veranderingen. De stelselwijzigingen doen grote existentiële vragen bovendrijven. Dienstverlening in het publieke domein wordt verondersteld van waarde te zijn voor de maatschappij, vooral omdat ze grotendeels uit collectieve middelen wordt bekostigd. De nieuwe zorgvisie die gepaard gaat met de decentralisaties laat zien dat maatschappelijke opvattingen veranderlijk zijn. De (wettelijke) kaders laten bovendien open hoe gemeenten (Oude Vrielink et al., 2014) en zorgaanbieders invulling dienen te geven aan het transformatieproces. Zorgaanbieders zijn momenteel dan ook nog druk met het in stand houden van hun eigen organisaties (Movisie, 2016), zo ook stichting Abrona en haar dagbestedingslocatie de Cultuurcampus. In deze paragraaf wordt ingegaan op gevolgen van de veranderende externe omgeving voor zorgorganisatie Abrona en dagbestedingslocatie de Cultuurcampus. Daarbij zullen probleem-, doel- en vraagstelling worden besproken en wordt ingegaan op de specifieke situatie van koepelorganisatie Abrona en dagbestedingslocatie de Cultuurcampus.

### 1.2.1 Veranderingen binnen zorgorganisatie Abrona en dagbestedingslocatie de Cultuurcampus: een interne transitie en transformatie

Door de stelselwijzigingen in de zorg voelt stichting Abrona zich genoodzaakt tot veranderingen. Circa 1500 mensen werken bij Abrona samen met vrijwilligers om dienstverlening mogelijk te maken aan mensen met een verstandelijke beperking (Van den Bergh, 2015). Abrona biedt dienstverlening

aan vanuit vijftig verschillende locaties in de provincie Utrecht (Abrona, 2016a). De locaties kunnen ingedeeld worden in drie soorten: woonlocaties, dagbestedingslocaties en bedrijfsmatige projecten. De dienstverlening wordt geclusterd in vier kerntaken: specialistische langdurige zorg en generalistische langdurige zorg om dienstverlening aan cliënten uit de Wlz mogelijk te maken, maatschappelijke ondersteuning voor cliënten uit de Wmo en tot slot behandeling en expertise.

Per 2015 zijn circa achthonderd van de tweeduizend cliënten van Abrona in het kader van de decentralisaties onder de verantwoordelijkheid van gemeenten komen te vallen (Wmo), met grote financiële gevolgen voor de zorgorganisatie van dien (Abrona, 2016b). In 2013 had Abrona een begrote zorgomzet van bijna 75 miljoen, terwijl deze voor 2017 geraamd wordt op circa 60 miljoen (Van den Berg, 2015). De grootste afname van de omzet wordt veroorzaakt door een afname in omzet voor maatschappelijke ondersteuning (Wmo), maar ook door wijzigingen voor langdurige zorg (Wlz) heeft Abrona te maken met een dalende omzet (Van den Bergh, 2015). Een reorganisatie binnen Abrona heeft plaatsgevonden naar aanleiding van deze veranderingen in de externe context. De overgang van delen van de begeleiding van de AWBZ naar de Wmo en andere veranderingen in het zorgstelsel vragen volgens de zorgorganisatie om een nieuwe werkwijze en benadering (Abrona, 2016c). De reorganisatie is erop gericht de continuïteit van de hulpverlening te kunnen waarborgen, ook met een dalende omzet (Van den Bergh, 2015).

De veranderingen binnen Abrona kunnen gezien worden als een decentralisatie op organisatieniveau, met bijhorende transitie en transformatie. Het *transitieproces* heeft reeds plaatsgevonden binnen Abrona. De gehele directie laag is opgeheven en leden van het vernieuwde, kleinere Management Team zijn opnieuw geselecteerd. Vanaf dat niveau is stap voor stap richting de werkvloer gewerkt: Abrona is gestart met zelforganiserende teams, waarbij de locatiemanagers op afstand zijn geplaatst. Op locatieniveau bepaalt het team zelf hoe de doelen van het team worden bereikt en hoe de dagelijkse gang van zaken wordt geregeld. De echte opbrengst van de zelforganisatie zou betere inzet van menskracht en middelen mogelijk maken (Van den Bergh, 2015). De overheveling van de uitvoering van en verantwoordelijkheid voor diverse taken naar locatieniveau is binnen Abrona gepaard gegaan met een *transformatieproces*. Met een geheel nieuwe zorgvisie richt Abrona zich op het beter in staat stellen van cliënten om eigen keuzes te maken en focust Abrona zich daarnaast op betere relaties met vrienden, familie en anderen belangrijk voor Abrona. Abrona gaat van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat' en van 'kwaliteit van zorg' naar 'kwaliteit van leven' (Van den Bergh, 2015). Daarvoor is ander gedrag en een andere houding nodig van medewerkers en leidinggevendenden. In het boekje *#HetKanAnders. Van visie naar verandering bij Abrona* (Van den Bergh, 2015), welke is geschreven door een extern adviseur ten

behoefte van de organisatieverandering bij Abrona, komt deze nieuwe werkwijze tot uitdrukking in drie principes:

- de omgang met elkaar: Abrona wil intern toewerken naar een aanspreekcultuur
- de omgang met de cliënt: Abrona wil waken voor over- en onderzorg
- de omgang met de omgeving: Abrona wil toewerken naar een meer extern gerichte cultuur.

De Cultuurcampus van Abrona is een van de locaties van Abrona waar de veranderende koers expliciet wordt uitgedragen. Per maart 2015 is het team van achttien medewerkers zelforganiserend geworden, waarbij de locatiemanager op afstand is geplaatst. De Cultuurcampus in Vleuterweide is een van de vier dagbestedingslocaties van Abrona en biedt dagbesteding aan ongeveer honderdtien mensen met een matige verstandelijke beperking, waarvan elke dag ongeveer zeventig aanwezig. De Cultuurcampus is een zogeheten GLZ-locatie (Generalistische Langdurige Zorg) van Abrona. GLZ-locaties bieden voornamelijk dienstverlening aan mensen met een *matige* verstandelijke beperking, gefinancierd uit de Wlz. Formeel valt de verantwoordelijkheid voor de doelgroep van de Cultuurcampus dus *niet* onder de gemeente, maar onder de verantwoordelijkheid van het Rijk. De medewerkers en locatiemanager van de Cultuurcampus hebben de vrijheid om zelf precieze invulling te geven aan het nieuwe Abrona op locatieniveau (Van den Bergh, 2015). Zelforganisatie betekent dat teams zelf verantwoordelijk worden voor hun resultaten. Daarnaast vraagt het om een team dat gemotiveerd is om op deze manier aan de slag te gaan (Van den Bergh, 2015).

### 1.2.2 Doel- en vraagstellingen

Van de locatiemanager en medewerkers van de Cultuurcampus wordt gevraagd de veranderingen te ondersteunen en gezamenlijk bij te dragen aan een efficiëntere en effectieve dagbestedingslocatie. In de praktijk blijkt het echter lastig om vorm te geven aan de vernieuwde locatie. Via stichting Academie van de Stad heeft de locatiemanager van de Cultuurcampus deze onderzoeksoopdracht daarom uitgezet, vanuit de wens beter begrip te krijgen van de algehele situatie waarin de Cultuurcampus zich begeeft. Uit een mailwisseling met de opdrachtgever in het begin van het onderzoeksproces blijkt dat de stelselwijzigingen eveneens op de Cultuurcampus grote existentiële vragen heeft doen bovendrijven:

*“Waar toe zijn we hier op aarde? (...). Het probleem is nu dat we niet weten waar we wel en niet aan mee moeten doen, dat onze visie niet helder en eenduidig is en we niet weten waar we naartoe willen. Wij willen graag weten, in de huidige ontwikkelingen, wat is onze waarde?”* (Persoonlijke mailwisseling met Moniek Tilmans, 27 februari 2016).

Op de dagbestedingslocatie komen veel vragen van andere partijen binnen. Het zelforganiserende team heeft allerlei ideeën over wat mogelijk zou zijn op de dagbestedingslocatie en in het vernieuwde speelveld, maar het probleem is dat een duidelijke focus mist (Academie van de Stad, 2016). Dienstverlening in het publieke domein wordt verondersteld van waarde te zijn voor de maatschappij en om gesubsidieerde diensten te kunnen realiseren is daarom een helder beeld nodig van de gewenste doelen en maatschappelijke resultaten van een organisatie (Moore, 1995, 2000, 2003). Het ontbreken van een duidelijke focus op de Cultuurcampus lijkt daarmee het transformatieproces en het proces van maatschappelijke meerwaarde creatie op de Cultuurcampus niet ten goede te komen.

Het doel van dit onderzoek is te achterhalen waar de meerwaarde van de Cultuurcampus ligt en hoe daar het beste vorm aan gegeven kan worden. Ten eerste wil de auteur beschrijven hoe de locatiemanager en medewerkers van de Cultuurcampus de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde en de toereikendheid van de operationele capaciteiten daartoe zien. Ten tweede wil de auteur beschrijven hoe de belanghebbenden van de dagbestedingslocatie aankijken tegen de Cultuurcampus, haar meerwaarde en haar activiteiten. Aandacht voor het verschijnsel *Maatschappelijke Meerwaarde* (Public Value) en de strategische driehoek van Moore (1995) is hierbij van belang. Vanuit de literatuur blijkt dat maatschappelijke organisaties zich dienen te legitimeren door het vaststellen van hun maatschappelijke meerwaarde, waar commerciële organisaties dat doen door winst en overheidsorganisaties door macht.

Maatschappelijke meerwaarde creëren betreft het leveren van een maatschappelijke bijdrage door het tegemoetkomen aan belangrijke sociale behoeften in de samenleving. Om optimaal maatschappelijke meerwaarde te kunnen leveren dienen de operationele capaciteiten te zijn afgestemd op de gewenste doelen en maatschappelijke resultaten van een organisatie en tegelijkertijd zou een organisatie die opereert in het publieke domein continu opzoek moeten gaan naar passende vormen van legitimering en bronnen en steun: in dat geval zijn de drie cirkels van de strategische driehoek van Moore (1995) met elkaar in balans. De dagbestedingslocatie bevindt zich momenteel in een veranderend speelveld, waarin de overheid zich terugtrekt, er bovendien minder financiële mogelijkheden bestaan en mogelijk andere maatschappelijke verwachtingen gelden door het transformatieproces. De strategische driehoek bestaat uit drie processen die zo veel mogelijk met elkaar in balans dienen te zijn om optimaal maatschappelijke meerwaarde te kunnen leveren. Door het onderzoeken van de drie processen in de praktijk zal worden vastgesteld of de strategische driehoek op de Cultuurcampus in balans is. Naar aanleiding van de probleem- en doelstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

***Hoe kan dagbestedingslocatie de Cultuurcampus te Vleuterweide maatschappelijke meerwaarde blijven creëren, ten tijde van een terugtrekkende overheid?***

De hoofdvraag van dit onderzoek is prescriptief. De auteur beoogt met het onderzoek te kunnen beschrijven hoe de dagbestedingslocatie maatschappelijk relevante dienstverlening kan blijven creëren, ten tijde van een terugtrekkende overheid. Voor het creëren van maatschappelijke meerwaarde in het publieke domein, blijkt uit de literatuur dat drie elementen van belang zijn: heldere, voorgestelde maatschappelijke meerwaarde, voldoende operationele capaciteit en voldoende legitimiteit en support (Moore, 1995; 2000; 2003). Om optimaal maatschappelijke meerwaarde te kunnen creëren dienen de drie elementen zo veel mogelijk op elkaar afgestemd en met elkaar in balans gebracht te worden. Om te onderzoeken hoe de dagbestedingslocatie maatschappelijke meerwaarde kan blijven creëren, zullen daarom de drie elementen en hun samenhang in de praktijk worden onderzocht op de Cultuurcampus. De volgende empirische deelvragen zijn geformuleerd om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden:

1. Wat is de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde van de Cultuurcampus volgens de taakomgeving?
2. In hoeverre is de operationele capaciteit volgens de taakomgeving toereikend om de gewenste resultaten te bereiken?
3. In hoeverre bestaat er voldoende legitimiteit en support vanuit de legitimerende omgeving voor de maatschappelijke meerwaarde creatie van de Cultuurcampus?

De eerste deelvraag betreft het definiëren van de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde, die richting geeft aan de dagbestedingslocatie. Het idee achter het herkennen van publieke waarde beschrijft Moore (Moore, 2000; Bennington & Moore, 2011) als een gezamenlijke blik binnen de organisatie op dat wat van waarde wordt geschat. Met de eerste deelvraag zal die gezamenlijke kijk onderzocht worden. Het proces van het organiseren van operationele capaciteiten op de Cultuurcampus zal onderzocht worden met de tweede deelvraag. Achterhaald zal worden of de operationele capaciteiten op de Cultuurcampus als toereikend wordt ervaren door de taakomgeving, om de gewenste resultaten te behalen. Tot slot is het doel van de derde deelvraag het achterhalen of belanghebbenden uit de omgeving van de Cultuurcampus voldoende achter de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde creatie van de organisatie staan (Dattani, 2016). Hoe groter het draagvlak van een organisatie, des te groter het vertrouwen en de ruimte om autonoom te kunnen



opereren als organisatie en des te groter de kans om bijvoorbeeld vrijwilligers en subsidies aan te trekken (Moore, 2003).

In de deelvragen wordt onderscheid gemaakt tussen de taakomgeving en de legitimerende omgeving van de Cultuurcampus. Met de *taakomgeving* wordt verwezen naar de activiteitenbegeleiders, de persoonlijk ondersteuners en de locatiemanager van de Cultuurcampus. Met de legitimerende omgeving wordt verwezen naar alle *belanghebbenden* van de Cultuurcampus die legitimiteit en support geven aan de dagbestedingslocatie, zoals cliënten en samenwerkingspartners. Vanuit de literatuur blijkt dat dit onderscheid belangrijk is voor het onderzoeken van de strategische driehoek (Moore, 1995; 2000; 2003). De strategische driehoek en haar elementen zullen nader worden toegelicht in het volgende hoofdstuk: het theoretisch kader.

In de hoofdvraag wordt tevens verwezen naar de term maatschappelijke meerwaarde. In de literatuur is een onderscheid te maken tussen literatuur waarbij gefocust wordt op de managementpraktijk van het creëren van Public Value en literatuur waarbij het Public Value denken wordt gezien als een nieuwe visie op sturing in het publieke domein. Om het huidige vraagstuk te kunnen beantwoorden, ligt de focus van dit onderzoek in navolging van de grondlegger van het concept op de managementpraktijk van het creëren van Public Value. In het theoretisch kader (zie hoofdstuk 2) zal meer achtergrondinformatie gegeven worden over het ontstaan en het gebruik van het concept maatschappelijke meerwaarde.

## 1.3 Relevantie

### 1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Dit toegepaste onderzoek draagt in het bijzonder bij aan inzicht in de manier waarop de Cultuurcampus in Vleuterweide maatschappelijke meerwaarde kan blijven creëren, gezien de huidige veranderingen in het sociale domein. Het gaat hierbij om een dagbestedingslocatie van een maatschappelijk relevante organisatie, die grotendeels door middel van publiek gefinancierde middelen bijdraagt aan het leveren van zinvolle dagbesteding aan een kwetsbare groep burgers: verstandelijk beperkten. Door het doen van een casestudy beoogt dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de dagbestedingslocatie, om zo tijdig op de veranderingen in te kunnen spelen en maatschappelijk relevant te blijven.

### 1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt eveneens bij aan kennisvermeerdering over de (onvoorziene) effecten van de terugtrekkende overheid op maatschappelijke organisaties. Het onderzoek kan beleidmakers en managers daarnaast een idee geven over hoe medewerkers en belanghebbenden van een organisatie veranderingen ervaren en daarnaar handelen, waardoor de huidige case studie kan bijdragen aan succesvolle verandertrajecten van organisaties in de praktijk (Silverman, 2010). Tot slot levert het huidige onderzoek een bijdrage aan het testen van de bruikbaarheid van de strategische driehoek van Moore (1995) in de managementpraktijk. Uit de reviewstudie van Williams & Shearer (2011) blijkt dat hier tot op heden bijzonder weinig empirisch onderzoek naar is verricht: in de literatuur over maatschappelijke meerwaarde wordt argumentatie af en toe ondersteund door korte managementvoorbeelden, maar niet door empirische case studies.

## 1.4 Leeswijzer

In het komende hoofdstuk zal het theoretisch perspectief waarmee naar het vraagstuk wordt gekeken, centraal staan: maatschappelijke meerwaarde. In hoofdstuk 3 zal de onderzoeksmethode worden besproken en verantwoord. Vervolgens zal in hoofdstuk 4 een rapportage van de bevindingen aan bod komen, gevolgd door een conclusie en discussie in hoofdstuk 5. In het slothoofdstuk zullen aanbevelingen voor de dagbestedingslocatie worden besproken.

## 2. THEORETISCH KADER

De vraag naar de meerwaarde van maatschappelijke organisaties wordt steeds stringenter gesteld in een tijd dat de overheid zich terugtrekt en maatschappelijke organisaties minder financiering vanuit de overheid ontvangen (Besamussa-Janssen, 1997). In dit hoofdstuk komen de belangrijkste theoretische concepten aan bod die van belang zijn om het onderzoeksvraagstuk van de Cultuurcampus te kunnen plaatsen en beantwoorden. Centraal hierbij staat de theorie van Public Value, ofwel maatschappelijke meerwaarde (Geuijen, 2014). Public Value behandelt de verschillende gezichtspunten van belanghebbenden en de strategische uitdagingen voor de organisatie bij het creëren van maatschappelijke meerwaarde. In paragraaf 2.1 wordt meer achtergrondinformatie gegeven over het ontstaan en het gebruik van de maatschappelijke meerwaarde theorie. In paragraaf 2.2 wordt de relatie tussen het concept, de drie verschillende typen organisaties en hun legitimeringsvormen besproken. In paragraaf 2.3 staat de strategische driehoek van Moore (1995) centraal en worden de drie bijhorende cirkels zoals genoemd in de deelvragen uitvoerig besproken: voorgestelde maatschappelijke meerwaarde, operationele capaciteiten en legitimiteit en support. Paragraaf 2.4 sluit af met het schetsen van verwachtingen voor het empirisch onderzoek, door het leggen van verbanden tussen het inleidende hoofdstuk en het theoretisch kader.

### 2.1 Het ontstaan en het gebruik van de Public Value theorie

De eerste ideeën over *Public Value* ontwikkelden zich in de jaren negentig. Wijdverbreide hervormingen vonden plaats in de publieke sector onder invloed van het marktdenken uit het New Public Management (NPM) gedachtengoed (Bennington & Moore, 2011). Om de alsmaar stijgende overheidskosten te kunnen beteugelen, moest de publieke sector efficiënter georganiseerd worden. Publieke managers gingen zich focussen op het behalen van targets en economische doelen waardoor efficiëntere bedrijfsvoering mogelijk werd, maar verloren hiermee ook meer en meer de oorspronkelijke publieke doelen uit het oog (Geuijen, 2014). Mark Moore stelde met het uitbrengen van zijn boek '*Creating Public Value*' voor, dat publieke managers zich gingen heroriënteren op maatschappelijke waarden als welzijn, educatie en gezondheid in plaats van zich te richten op targets en de calculus van de markt (Bennington & Moore, 2011; Williams & Shearer, 2011).

Inmiddels zijn er meer dan twintig jaren verstreken na het publiceren van het boek '*Creating Public Value*'. Het idee kent zijn ontstaan in het postacademisch onderwijs, waardoor het concept direct op de proef gesteld en in de praktijk is gebracht door professionals uit de overheids- en

maatschappelijke sector (Bennington & Moore, 2011). Het debat over Public Value kwam in academische kringen langzamer op gang, maar is inmiddels opgepakt in internationaal wetenschappelijke onderzoek (Bennington & Moore, 2011). Hoewel het concept zijn ontstaan kent in de managementpraktijk en inmiddels een wijdverbreid concept is in de wetenschap, is het opvallend dat uit de uitgebreide reviewstudie van Williams & Shearer (2011) blijkt dat tot op heden bijzonder weinig empirisch onderzoek is verricht naar de bruikbaarheid van het Public Value raamwerk voor de managementpraktijk.

Bennington & Moore (2011) zelf beargumenteren dat het Public Value denken momenteel relevanter is dan ooit. De uitdagingen waar we momenteel tegenaanlopen zijn van een hele andere aard dan twintig jaar geleden. Problemen zijn complexer en ongrijpbaarder en door de wereldwijde economische crisis, is het denken over publieke taken in een stroomversnelling geraakt. De druk om meer te doen met minder is alsmaar sterker geworden. Niet alleen de financiële wereld is in verandering:

*“Human society is in the throes of an even more fundamental restructuring of the global ecological, political, technological and social context. (...). Citizens and communities are increasingly confronted by a whole series of complex, cross-cutting problems for which there are no simple solutions – and indeed where there is no clear or settled agreement about either the causes of the problems or the best way to address them” (Bennington & Moore, 2011, p.12, 13).*

In de bestuurskunde wordt ook wel gesproken over *wicked problems*, wanneer het gaat om maatschappelijke vraagstukken waarbij veel actoren zijn betrokken en waarbij geen eenduidigheid bestaat over de aard van het probleem en de gewenste oplossing (Klijn, 2012). Het besef groeit dat de overheid alleen niet op kan tegen deze alsmaar complexer wordende problemen (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2015, Rob, 2012). De maatschappelijke meerwaarde benadering doet recht aan het feit dat we leven in een netwerksamenleving waarin overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers allemaal een rol spelen in de uitdagingen van onze hedendaagse maatschappij (Bennington & Moore, 2011; Bennington, 2007).

Moore en zijn aanhangers zijn van meet af aan gefocust op de managementpraktijk van het creëren van Public Value. Verschillende auteurs zien grotere potentie in het Public Value denken en zien het als een nieuwe visie op sturing in het publieke domein (Williams & Shearer, 2011), met verschillende benamingen zoals Public Value Management (Geuijen, 2014), Public Value Pragmatism (Alford & Hughes, 2008) of Public Value Governance (Bryson, et al., 2015). Waar de traditionele bureaucratie vroeg om een politiek en sociaal stabiele context en waar NPM zich baseerde op de logica van de markt, erkent het Public Value denken de context als complex, beweeglijk en onvoorspelbaar

(Bennington, 2011). En waar de traditionele bureaucratie gericht was op efficiëntie, en waar de belangrijkste speerpunten bij het NPM denken doelmatigheid en efficiëntie waren, richt deze nieuwe benadering zijn pijlen op de waarden die ten grondslag liggen aan efficiëntie en doelmatigheid (Bryson et al., 2015). Wat deze auteurs met elkaar gemeen hebben, is dat ze vinden dat in voorgaande sturingsmodellen in het publieke domein tekort werd gedaan aan de rol van het maatschappelijk middenveld en dat het publiek daarin werd neergezet als passieve ontvangers van publieke goederen of als consumenten op een quasi-markt (Williams & Shearer, 2011). Met zijn boek liet Moore juist zien dat een op waarden georiënteerde denkwijze ook mogelijk is, waarbij het bredere publiek wordt betrokken. Dit past bij het idee van de Nederlandse participatiemaatschappij, waarbij de overheid de neiging heeft zich terug te trekken en een groter beroep wordt gedaan op maatschappelijke organisaties en burgers. Daarbij kan het werken aan zelfredzaamheid en participatie van verstandelijk beperkte burgers worden gezien als een complex vraagstuk waarbij veel verschillende actoren betrokken zijn en de aanpak hiervan niet helder en eenduidig is. De focus van het huidige onderzoek ligt in navolging van de grondlegger van het concept op de managementpraktijk van het creëren van Public Value: in de volgende paragraaf komen verschillende organisatietypen en hun legitimeringsvormen aan bod en vervolgens bespreken we de strategische driehoek van Moore (1995).

## 2.2 Typen organisaties en bijhorende legitimeringsvormen

Volgens Moore (2000; 2003) bestaan er grofweg drie typen organisaties: private organisaties, overheidsorganisaties en maatschappelijke organisaties (non-profit organisaties). De Cultuurcampus is een onderdeel van stichting Abrona: een maatschappelijke organisatie. Elk van deze drie typen organisaties heeft profijt bij het ontwikkelen van een strategie. De meeste, goed ontwikkelde strategieën zijn afkomstig uit de private sector en zijn gericht op markten, klanten, winst en concurrentie. Deze organisatiestrategieën zijn echter slecht toepasbaar op publieke organisaties, vanwege twee redenen:

1. de waarde die wordt geproduceerd in de publieke organisatie ligt in het bereiken van sociale doelen, in plaats van het bereiken van een zo hoog mogelijke winst, en
2. publieke organisaties ontvangen inkomsten van andere bronnen dan van de aankopen gedaan door klanten (Moore, 2000).

Een belangrijk verschil tussen de drie typen organisaties is dat zij een onderscheidende en in de ogen van Moore (2000) zelfs unieke soort bron van inkomsten hebben. Overheidsinstanties zijn bijvoorbeeld uniek, doordat hun voornaamste bron van inkomsten bestaat uit belastinggeld. Alleen de overheid heeft de formele macht om belasting te heffen. Non-profit organisaties zijn uniek, doordat zij ook bijdragen uit liefdadigheid ontvangen. Bij charitatieve bijdragen gaat het om geld, tijd en materialen van anderen aan de organisatie. Hoewel we weten dat charitatieve bijdragen niet per se de grootste bron van inkomsten zijn van maatschappelijke organisaties, zijn deze bijdragen wel uniek voor dit type organisatie. Tot slot de private organisaties, wier voornaamste bron van inkomsten de verkoop van goederen en diensten aan klanten is. Klanten kopen goederen en diensten op de markt en deze producten dragen bij aan het vervullen van hun behoeften. Dit is direct de legitimering voor het bestaan van op winst gerichte organisaties: door verkoop van goederen en diensten dragen zij bij aan het vervullen van behoeften van klanten. Productiebedrijven kunnen daarom hun succes aantonen door het behalen van winst. Hoe meer producten er verkocht worden, des te groter de winst en des te groter het succes.

Voor overheidsorganisaties en maatschappelijke organisaties in het publieke domein liggen legitimeringsvraagstukken anders (Moore, 2003; Bennington & Moore, 2011). Deze organisaties dienen naast hun directe afnemers en cliënten ook een breder *publiek*: het betreft organisaties in het *publieke* domein. Zij streven een sociaal doel na en hun voornaamste bron van inkomsten is, anders dan klanten die direct zelf voordeel hebben van de dingen die ze aanschaffen, afkomstig van mensen die niet direct zelf profiteren van de externe voordelen die de organisatie schept (Moore, 2003).

Om zichzelf te legitimeren dienen deze organisaties volgens Moore (2000) aan te kunnen tonen dat ze streven naar een sociale *raison d'être*. Het bieden van dagbesteding door een maatschappelijke organisatie aan honderd verstandelijk beperkten per jaar, vertelt bijvoorbeeld niets over de kwaliteit of de waarde van het werk. Dagbesteding gaat om mensenwerk, om ontastbare zaken waarvan de waarde voor mens en maatschappij niet direct in economische waarde is uit te drukken. Ditzelfde geldt voor overheidsinstanties. Het garanderen van veiligheid laat zich bijvoorbeeld lastig meten door het aantal boetes dat de politie jaarlijks uitschrijft. Volgens Moore (2000) dienen maatschappelijke organisaties zichzelf daarom te legitimeren door het vaststellen van hun maatschappelijke meerwaarde. Daarbij worden betrokkenen uit de omgeving gezien als een bron van steun legitimiteit (Moore, 2000): maatschappelijke meerwaarde wordt vastgesteld door een aantal partijen samen, waarbij de desbetreffende organisatie zelf als uitgangspunt wordt genomen.

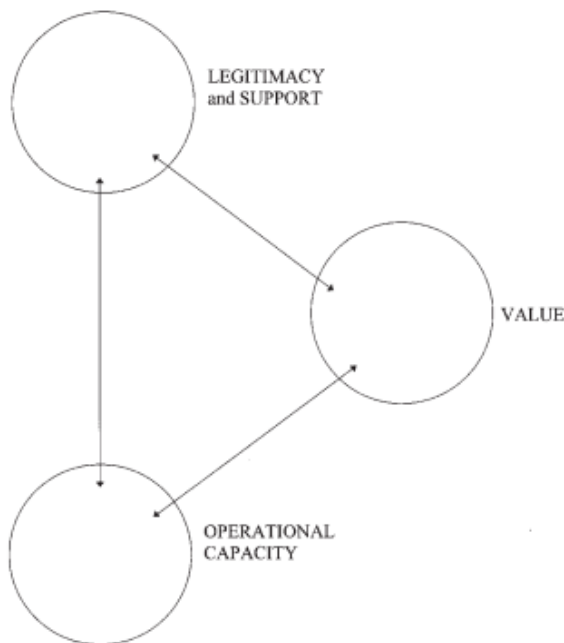
De artikelen van Hooge en Helderma (2007) en Oude Vrielink, Schillemans, Brandsen en Hout (2009) over horizontale verantwoording stellen eveneens dat verantwoording en dialoog in de praktijk met verschillende belanghebbenden kan bijdragen aan betere maatschappelijke inbedding van bijvoorbeeld scholen, zorgorganisaties en woningbouwverenigingen. Daarnaast worden publieke dienstverleners dan geconfronteerd met opvattingen en ervaringen van hun afnemers. Dialoog en verantwoording aan een steeds breder wordende groep belanghebbenden zou zowel een trend als een norm geworden zijn, maar tegelijkertijd stellen de auteurs dat er nog maar weinig bekend is over de wijze waarop maatschappelijke organisaties in de praktijk gestalte geven aan de omgang met belanghebbenden.

Ook het stuk Minderman (2008) komt sterk overeen met het gedachtegoed van Moore, hoewel er nergens in het stuk naar de grondlegger verwezen wordt. Volgens Minderman (2008) legitimeert de markt zich door commercieel succes, legitimeert de overheid zich op de democratische rechtsstaat en legitimeert het maatschappelijk middenveld zich onderling door de kwaliteit van maatschappelijke dienstverlening. Alleen déze organisaties zijn gezamenlijk in staat deze kwalitatief hoogstaande meerwaarde van dienstverlening te bieden. De (centrale) overheidsinstanties zijn hiertoe niet in staat vanwege de complexiteit van het vraagstuk en de markt is hierin niet geïnteresseerd vanwege commerciële afwegingen. Maatschappelijke verankering is daarmee volgens Minderman (2008) de onderscheidende factor voor maatschappelijke organisaties. Hij sluit af met de woorden: *“Anders gezegd: het is macht nog winst, maar maatschappelijke meerwaarde”* (Minderman, 2008, p. 39).

## 2.3 De strategische driehoek van Moore (1995)

In de voorgaande paragrafen hebben we kunnen zien dat de maatschappelijke meerwaarde theorie van Moore (1995) gebruikt kan worden in de managementpraktijk en dat daarbij aandacht mogelijk is voor complexe vraagstukken. Daarnaast hebben we gezien dat maatschappelijke organisaties zich dienen te legitimeren door het vaststellen van hun maatschappelijke meerwaarde, waar bedrijven dat doen door winst en overheidsorganen door macht. Centraal in de theorie van Moore (1995) staat de strategische driehoek. Deze driehoek bestaat uit drie onderling afhankelijke processen, die in samenhang met elkaar dienen te worden bestudeerd om daadwerkelijk de maatschappelijke meerwaarde te creëren. De processen worden voorgesteld als drie cirkels, weergegeven als de drie punten van de strategische driehoek (zie Figuur 2). De strategische driehoek is in dit onderzoek als leidraad gebruikt om maatschappelijke meerwaarde creatie op de Cultuurcampus te bestuderen. In de volgende sub-paragrafen zal ingegaan worden op de afzonderlijke drie processen, waarna we

vervolgens ingaan op het overkoepelende proces van het creëren van maatschappelijke meerwaarde.



Figuur 2: De strategische driehoek (Moore, 2000, p.197).

### 2.3.1 Voorgestelde maatschappelijke meerwaarde

De allereerste cirkel is “value” en wijst in de richting van de het definiëren van de maatschappelijke meerwaarde die richting geeft aan de desbetreffende organisatie (Moore, 2000). Wat wil de organisatie bereiken, welke impact wil de organisatie hebben (Geuijen, 2014)? Moore (2000, p.197) zegt hierover: *“For an entreprise to succeed in producing value, the leaders of the entreprise have to have a story, or an account, of what value or purposes that the organisation is pursuing”*. Deze test gaat dus om het verhelderden en specificeren van het doel van de organisatie en haar maatschappelijke uitkomsten (Bennington & Moore, 2011). De maatschappelijke meerwaarde van een organisatie kan economisch, sociaal en cultureel, politiek, of ecologisch van aard kan zijn (Bennington, 2011). Moore (2000) omschrijft het idee achter het herkennen van publieke waarde als een gezamenlijke blik vanuit de organisatie op dat wat van waarde wordt geschat. Die gezamenlijke kijk hierbij is hetgeen wat onderzocht zou moeten worden (Bennington & Moore, 2011). Om deze reden spreek ik niet over ‘value’ maar over voorgestelde maatschappelijke meerwaarde. De voorgestelde maatschappelijke meerwaarde is terug te vinden in de missie en visie van de organisatie (Moore, 2003) en beantwoordt belangrijke sociale behoeften in de samenleving (Meynhart, 2012). Hoewel doelen vaak vaag geformuleerd zijn, is het van belang deze te expliciteren



(Moore, 1995), omdat strategische doelen en acties zo veel mogelijk in lijn zouden moeten liggen met de waarden, de missie en het hogere doel van de organisaties (Moore, 2003; Dattani, 2016).

### 2.3.2 Operationele capaciteit

De tweede cirkel is “operationele capaciteit” en focust zich op “*how the enterprise will have to be organized and operated to achieve the declared objectives*” (Moore, 1995, p.71). Deze cirkel toetst dus de vraag of er voldoende capaciteit, kennis, middelen, menskracht en dergelijke beschikbaar zijn in de taakomgeving om de gewenste resultaten te bereiken (Moore, 2000; Bennington & Moore, 2011; Dattani, 2016). Meestal ligt de operationele capaciteit volledig binnen de desbetreffende organisatie, maar soms moet een organisatie ook buiten de grenzen van de eigen organisatie op zoek gaan naar manieren om capaciteiten erbij te betrekken (Bennington & Moore, 2011; Moore, 2000). Zo stelt Moore (2003) dat charitatieve bijdragen een kenmerkende factor zijn voor maatschappelijke organisaties. In essentie gaat het volgens Moore (2003) bij operationele capaciteit om het verbinden van de gewenste resultaten en doelen aan de capaciteiten van de organisatie.

### 2.3.3 Legitimiteit en support

De derde cirkel is “legitimiteit en support” en verwijst naar de vraag waar de steun voor het nastreven van de waarde vandaan komt (Moore, 2000). Moore stelt dat het niet alleen van belang is om steun te ontvangen van directe afnemers van de instelling, maar ook van het bredere publiek waarbinnen de service wordt geleverd (Dattani, 2016). Maatschappelijke organisaties zijn vaak grotendeels afhankelijk van overheids gelden. Voor non-profitorganisaties die gericht zijn op het leveren van diensten aan cliënten, is de markt waarin zij opereren daarom niet een van concurrenten en consumenten, maar een van burgers, samenwerkingspartners, overheden, sponsors en het hele bredere publiek van wie zij steun dienen te ontvangen voor het leveren van de maatschappelijke doelen (Moore, 2000). Moore noemt dit ook wel de legitimerende omgeving. Een organisatie bouwt en onderhoudt in de loop der tijd een netwerk op van betrokkenen in haar omgeving. Om gewenste doelen te bereiken zouden publieke managers continu in dialoog moeten staan met een zo breed mogelijk palet aan stakeholders (Bennington & Moore, 2011). Dit hoeft overigens niet te betekenen dat alle betrokkenen van de organisatie volledig in consensus met elkaar hoeven te zijn: “*just enough support to achieve the desired outcomes is sufficient*” (Bennington & Moore, 2011, p.6).

Het verkrijgen van steun en support hoeft bij maatschappelijke organisaties niet alleen een *middel* te zijn om de missie te bereiken, maar kan op zichzelf ook een waardevol proces zijn (Moore, 2000; Moore, 2003). De meest voor de hand liggende waarde die een maatschappelijke organisatie zou

creëren voor de maatschappij zou liggen in de missie van een organisatie, zoals het leveren van kwalitatief hoogstaande dienstverlening aan cliënten. Naast de specifieke doelgroep kan een maatschappelijke organisatie ook meerwaarde creëren voor stakeholders die een bijdrage leveren aan het productieproces, zoals vrijwilligers en sponsors. Deze mensen kunnen bijvoorbeeld hun goedwillendheid via de beschikbare kanalen van de organisatie vertalen naar veel grotere maatschappelijke impact dan zij zelf hadden kunnen bereiken (Moore, 2003). Moore legt uit:

*“Having organizations to meet this kind of human aspiration seems at least as important as having organizations that can meet the demand for sweet smelling soap. And, if the customer satisfaction with the purchase of sweet smelling soap counts as a part of enhanced social welfare, then the donor satisfaction in finding a way to satisfy his or her desire to help should count as well - above and beyond the impact that the donation has on either the clients or states of the world that the nonprofit entity is trying to affect” (Moore, 2003, p.19).*

De omgang met betrokkenen kan daarom in zichzelf al een waarde scheppend proces zijn, naast het feit dat deze omgang noodzakelijk is om de missie te bereiken.

### 2.3.4 Maatschappelijke meerwaarde creëren

Maatschappelijke meerwaarde betreft het leveren van een maatschappelijke bijdrage door het tegemoetkomen aan belangrijke sociale behoeften in de samenleving (Meynhart, 2012). De strategische driehoek van Moore (1995, zie Figuur 2) maakt duidelijk wat er nodig is om daadwerkelijk maatschappelijke meerwaarde te creëren (Geuijen, 2014). Het model laat zien dat de strategieën gericht op het creëren van publieke waarde, dienen te voldoen aan drie centrale testen (Bennington & Moore, 2011).

- ✓ **Waarde:** het proces van het definiëren van de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde door de organisatie.  
**Doel van de test:** verzekeren dat de strategische doelen en acties in lijn liggen met de waarden, de missie en het hogere doel van de organisaties.
  
- ✓ **Operationele capaciteit:** het proces van het organiseren van operationele capaciteit.  
**Doel van de test:** verzekeren dat de capaciteit, kennis, middelen, menskracht en dergelijke toereikend zijn om de gewenste resultaten te behalen.
  
- ✓ **Legitimiteit & support:** Het proces van het verkrijgen van legitimiteit en support van de belanghebbenden uit de omgeving.  
**Doel van de test:** verzekeren dat klanten, burgers, samenwerkingspartners,

overheden, sponsors en het hele bredere publiek voldoende achter de voorgestelde maatschappelijke missie staan.

Om daadwerkelijk maatschappelijke waarde te creëren dient een organisatie ervoor te zorgen dat de drie cirkels met elkaar in balans zijn (Moore, 2000). Deze drie processen hebben wederzijdse invloed op elkaar en zijn dus alle drie noodzakelijk om maatschappelijke meerwaarde te creëren. Als een van de drie processen verandert, zou dat moeten doorwerken in de andere twee (Moore, 1995).

In de praktijk blijkt het echter moeilijk om een strategie te ontwikkelen die voldoende recht doet aan alle drie de processen (Moore, 2003; Geuijen, 2014). Het model laat zien dat het aanpassen van de strategische koers van een organisatie niet afdoende is om in te spelen op haar veranderende context. Indien een organisatie een goed plan heeft en ertoe in staat is dit idee in de in de praktijk te brengen, maar in de omgeving bestaat te weinig draagvlak dan zal de strategie falen. Ditzelfde geldt voor een organisatie met een sterk idee en een omgeving die voldoende steun en support verleent, maar waarbij te weinig knowhow en mankracht georganiseerd kan worden om het idee in de praktijk waar te maken. Of tot slot kan het zo zijn dat een organisatie voldoende operationele capaciteiten weet te organiseren en voldoende draagvlak heeft, maar waarbij het doel van de organisatie onduidelijk is. De omgeving is veranderd en de organisatie houdt zijn hoofd boven water, maar niets van waarde wordt meer echt gecreëerd. Operationele capaciteiten dienen daarom afgestemd te zijn op de gewenste doelen en resultaten van een organisatie en tegelijkertijd zou zo'n organisatie die opereert in het publieke domein op zoek moeten gaan naar passende vormen van legitimering en bronnen van steun. Op dat moment is de strategische driehoek van Moore (1995) in balans en wordt optimaal maatschappelijke meerwaarde gecreëerd.

## 2.4 Verwachtingen

In deze paragraaf zullen verwachtingen worden uitgesproken voor de resultaten van dit onderzoek naar de Cultuurcampus. Verbanden worden gelegd tussen de context van decentralisaties en een terugtrekkende overheid, waarin de Cultuurcampus zich momenteel begeeft en het theoretisch kader over maatschappelijke meerwaarde. De situatie van Abrona Cultuurcampus zal onder de loep worden genomen en worden beoordeeld op basis van de literatuur.

In het inleidende hoofdstuk hebben we kunnen lezen dat de decentralisaties grote impact hebben op zorgorganisatie Abrona. Intern heeft een reorganisatie plaatsgevonden en op dagbestedingslocatie de Cultuurcampus drijven grote existentiële vragen boven (*“Waartoe zijn we hier op aard?”*). De locatiemanager gaf in de mailwisseling aan dat de visie momenteel onhelder is

en dat de richting waar de dagbestedingslocatie naartoe wil bewegen niet eenduidig is. Het is aannemelijk dat daarom uit de bevindingen zal blijken, dat de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde op de Cultuurcampus momenteel niet overtuigend is: de context is volop in verandering en de locatie houdt zijn hoofd boven water, maar het lijkt onduidelijk te zijn wat van waarde nu daadwerkelijk nog wordt gecreëerd met de dienstverlening.

Door de terugtrekkende overheid is daarnaast aannemelijk dat op de Cultuurcampus veranderingen optreden in het proces van operationele capaciteit. Met de decentralisaties is een *transitieproces* in gang gezet, welke gepaard ging met een flinke efficiëntieslag, waardoor ingeschat is dat zorgorganisatie Abrona komende jaren te kampen krijgt met een sterk dalende omzet. Dit zou logischerwijze voelbaar moeten zijn in de financiële mogelijkheden van de dagbestedingslocatie. Uit de bevindingen zou daarom naar voren kunnen komen, dat de operationele capaciteiten van de Cultuurcampus sinds de reorganisatie flink zijn afgenomen.

Anderzijds is met de decentralisaties een *transformatieproces* in gang gezet. Dit transformatieproces kan van invloed zijn op het proces van legitimiteit en support voor de dagbestedingslocatie. Met de decentralisaties namelijk is een omslag gemaakt in de ambities in de zorg: meer gericht op zelfredzaamheid, participatie en eigen kracht. Hoewel de doelgroep op de Cultuurcampus formeel niet valt onder het transformatieproces, zou het kunnen zijn dat er andere externe verwachtingen uit de legitimerende omgeving van toepassing zijn op dagbestedingslocatie.

Op basis van de drie testen wordt verwacht dat de strategische driehoek van Moore (1995) op de Cultuurcampus momenteel in onbalans is: de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde zal niet helder zijn en tevens kunnen er veranderingen zijn opgetreden in de processen van het organiseren van voldoende operationele capaciteit, steun en support. Doordat de strategische driehoek in onbalans zal zijn, verwacht de auteur dat uit het onderzoek zal blijken dat de Cultuurcampus momenteel niet optimaal maatschappelijke meerwaarde creëert.

Om het proces van maatschappelijke meerwaarde creatie te kunnen optimaliseren stelt Moore (1999; 2000; 2003) een oplossingsrichting voor, waarbij maatschappelijke organisaties zouden moeten onderzoeken hoe de balans tussen de drie componenten ligt en vervolgens stappen moeten nemen om de drie componenten van de driehoek weer met elkaar in balans te brengen. In het volgende hoofdstuk zal de onderzoeksmethode worden besproken en verantwoord, die gebruikt is voor het onderzoek naar de maatschappelijke meerwaarde op de Cultuurcampus.

## 2.5 Samenvattend

In dit hoofdstuk is de theoretische lens besproken, waarmee het vraagstuk op de Cultuurcampus in dit onderzoek wordt bestudeerd. Het concept maatschappelijke meerwaarde van Moore (1995) staat hierbij centraal. Dit concept kan gebruikt worden in de managementpraktijk, waarbij oog is voor de complexiteit van vraagstukken. Maatschappelijke organisaties dienen zich te legitimeren door het vaststellen van hun maatschappelijke meerwaarde. Door middel van de strategische driehoek van Moore (1995) kan de maatschappelijke meerwaarde van organisaties worden onderzocht. Deze driehoek bestaat uit drie onderling afhankelijke processen: voorgestelde maatschappelijke meerwaarde, operationele capaciteit en legitimiteit en support. De drie dienen met elkaar in samenhang te zijn om daadwerkelijk maatschappelijke meerwaarde te kunnen creëren. Verwacht wordt dat de strategische driehoek op de Cultuurcampus momenteel in onbalans is.

## 3. VERANTWOORDING METHODEN

In dit hoofdstuk wordt besproken en verantwoord hoe het onderzoek heeft plaatsgevonden. Daarbij wordt allereerst ingegaan op de onderzoeksbenadering (3.1) en de wetenschapsfilosofische benadering (3.2). Vervolgens komen de verschillende dataverzamelmethode (3.3) en de twee rondes van dataverzameling en -analyse (3.4) aan bod. Tot slot wordt stilgestaan bij verschillende maatregelen die zijn genomen om de kwaliteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen (3.5).

### 3.1 Praktijkgerichte case studie

Het doel van deze studie is het onderzoeken hoe dagbestedingslocatie de Cultuurcampus van stichting Abrona maatschappelijke meerwaarde kan blijven creëren, ten tijde van een terugtrekkende overheid. Om dit organisatievraagstuk te kunnen beantwoorden, is bij de Cultuurcampus een praktijkgerichte *single case study* verricht. Deze intensieve onderzoeksbenadering maakt het mogelijk verschijnselen meer in de diepte te onderzoeken, bij één of meerdere specifieke eenheden in hun natuurlijk verschijningsvorm (Swanborn, 2013). Daarbij is er meer aandacht mogelijk voor het specifieke van de situatie en inbedding in de lokale context (Swanborn, 2013, p.65). In dit onderzoek wordt het verschijnsel maatschappelijke meerwaarde creatie middels een praktijkgerichte case studie onderzocht bij de specifieke eenheid van dagbestedingslocatie de Cultuurcampus van Abrona te Vleuterweide.

### 3.2 Interpretatieve benadering

Uit het theoretisch kader blijkt dat bij het creëren van maatschappelijke meerwaarde de percepties en interpretaties centraal staan, van allerlei betrokkenen binnen en buiten de organisatie aan elkaar, aan het proces van dienstverlening en aan de maatschappelijke organisatie. Omdat de betekenis die de respondenten creëren en uitdrukken van belang is voor het onderzoeken van maatschappelijke meerwaarde creatie, is in dit onderzoek gekozen voor de interpretatieve benadering. Dit onderzoek beoogt meer inzicht te verkrijgen in de manier waarop activiteitenbegeleiders, persoonlijke ondersteuners, samenwerkingspartners, cliënten en andere betrokkenen van de Cultuurcampus betekenis geven aan het proces van maatschappelijke meerwaarde creatie en probeert te achterhalen op welke manier dit het beste vorm gegeven kan worden volgens de respondenten. De interpretatieve benadering leent zich goed voor deze invalshoek omdat het de organisatie probeert te begrijpen vanuit de zienswijze van de respondenten (Boeije, 2010). Deze benadering gaat er tevens vanuit dat gelijke situaties, veranderingen of handelingen verscheidene betekenissen kunnen

hebben voor verschillende mensen (Boeije, 2010). Het gebruik van deze onderzoeksbenadering helpt daarmee aandacht te hebben voor de verscheidene percepties en interpretaties van respondenten op dat wat bij de Cultuurcampus van meerwaarde wordt geschat en de manier waarop deze maatschappelijke meerwaarde het best gecreëerd zou kunnen worden.

### 3.3 Dataverzamelingmethoden

Verschillende kwalitatieve dataverzamelingmethodieken zijn gebruikt voor beantwoording van de deelvragen. De verschillende dataverzamelingmethoden die gebruikt zijn voor dit onderzoek naar maatschappelijke meerwaarde creatie zijn het kwalitatieve, semigestructureerde interview (3.3.1) en de documenten analyse (3.3.2).

#### 3.3.1 Het kwalitatieve, semigestructureerde interview

Het kwalitatieve interview is een geschikte methode om processen en betekenissen te onderzoeken (Boeije, 2010; Evers, 2011). Het interview biedt de mogelijkheid voor respondenten om in eigen woorden te formuleren hoe zij aankijken tegen de Cultuurcampus en de maatschappelijke meerwaarde die zij creëert. Om bepaalde thema's zowel in de diepte als in detail te exploreren en vanuit de persoonlijke context van de respondenten te kunnen begrijpen, is gekozen om de interviews individueel af te nemen. In totaal zijn vijftien individuele interviews afgenomen voor dit onderzoek, waarvan zeven met activiteitenbegeleiders, twee met persoonlijk ondersteuners, één met de locatiemanager van de Cultuurcampus en vijf met belanghebbenden uit de omgeving van de Cultuurcampus. Voor het bevragen van de cliënten is daarnaast gekozen voor een focusgroep. Van een focusgroep is sprake wanneer je respondenten gelijktijdig interviewt en hen vooraf selecteert rond bepaalde gedeelde kenmerken (Evers, 2011). Door het aanhouden van deze interviewmethode zijn twaalf cliënten van de Cultuurcampus in staat gesteld om in interactie met elkaar tot antwoorden te komen.

Omdat in dit onderzoek een dieper begrip van het fenomeen maatschappelijke meerwaarde creatie op de Cultuurcampus centraal stond, is gekozen voor semigestructureerde interviews (Boeije, 2010). Semigestructureerde interviews zijn interviews waarbij de respondenten vragen worden gesteld aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst, maar waar ruimte bestaat voor uitweiding (Boeije, 2010). De topiclijst is een conversatiehulp die is vormgegeven door relevante begrippen en thema's die uit de literatuurstudie naar voren kwamen om te zetten in relevante topics (zie bijlage 2, 3 en 4 voor de topiclijsten). Uitgangspunt voor het opstellen van de topiclijst was de strategische driehoek van Moore (1995). Vervolgens is een proefinterview afgenomen met één van de medewerkers, om te testen of theoretische begrippen in begrijpbare taal waren overgezet en of de topics in een

logische volgorde stonden. Volgens Boeije (2010) zou tijdens een interview (de volgorde van) de topiclijst niet opgelegd moeten worden aan respondenten. Bij kwalitatief interview zou een topiclijst juist op een flexibele manier moeten worden gebuikt om je als onderzoeker beter aan te kunnen passen aan de situatie van onderzochten. Die flexibiliteit is tijdens de interviews gewaarborgd. Op het moment dat respondenten tijdens het interview al eerder over een bepaald thema begonnen te vertellen dan gewenst was volgens de volgorde van de topiclijst, ging de interviewer daarin mee en interessante opdoemende thema's werden genoteerd en meegenomen in volgende interviews.

### 3.3.2 De documentstudie

Ter ondersteuning van en aanvulling op de kwalitatieve interviews zijn verschillende documenten gebruikt. Documenten bieden stabiele databron, omdat de totstandkoming van deze bron niet afhankelijk is van de invloed van de onderzoeker (Swanborn, 2013, p.105). Documenten zijn voornamelijk gebruikt om de context van koepelorganisatie Abrona en de dagbestedingslocatie inzichtelijk te maken. Gebruikte bronnen zijn bijvoorbeeld organisatiedocumenten als visiedocumenten en jaarverslagen, maar bijvoorbeeld ook huis-aan-huisbladen en uitvoeringsplannen van de Gemeente Utrecht. Zie bijlage 1 voor een overzicht van de geraadpleegde documenten.

## 3.4 Drie empirische deelvragen

Maatschappelijke meerwaarde creëren betreft het leveren van een maatschappelijke bijdrage door het tegemoetkomen aan belangrijke sociale behoeften in de samenleving (Meynhart, 2012). Om optimaal maatschappelijke meerwaarde te kunnen leveren dienen de drie cirkels van de strategische driehoek van Moore (1995) met elkaar in balans te zijn (zie Figuur 2, Hoofdstuk 2). Om te onderzoeken hoe dagbestedingslocatie de Cultuurcampus van stichting Abrona maatschappelijke meerwaarde kan blijven creëren ten tijde van een terugtrekkende overheid, zijn de drie cirkels en hun samenhang op de Cultuurcampus onderzocht aan de hand van drie empirische deelvragen. Hieronder zal worden toegelicht hoe deze deelvragen zijn onderzocht een aan de hand van welke dataverzamelmethode. Zie Tabel 1 voor een schematische weergave van de dataverzamelmethode voor de verschillende empirische deelvragen.



	Kwalitatief interview		Documentenanalyse
	<i>Individuele Interviews</i>	<i>Focusgroep</i>	
Deelvraag 1	x		x
Deelvraag 2	x		
Deelvraag 3	x	x	x

*Tabel 1: Gebruikte dataverzamelmethode voor de empirische deelvragen*

### 3.4.1 Deelvraag 1: Voorgestelde maatschappelijke meerwaarde

De eerste deelvraag betreft het definiëren van de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde die richting geeft aan de desbetreffende organisatie. Moore (2000) omschrijft het idee achter het herkennen van publieke waarde als een gezamenlijke blik op dat wat van waarde wordt geschat en die gezamenlijke kijk is hetgeen wat onderzocht zou moeten worden (Bennington & Moore, 2011). De voorgestelde maatschappelijke meerwaarde is vaak terug te vinden in de missie en visie van de organisatie (2003) en beantwoordt belangrijke sociale behoeften in de samenleving (Meynhart, 2012). Om de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde van de Cultuurcampus te kunnen definiëren heeft eerst een analyse plaatsgevonden van organisatiedocumenten zoals visiedocumenten, jaarverslagen en notulen. Vervolgens hebben interviews plaatsgevonden met het personeel en de locatiemanager van de Cultuurcampus (zie Tabel 2). Bij de selectie van respondenten is zo veel mogelijk rekening gehouden met verschillende functies en taken van respondenten om tot een representatieve vertegenwoordiging van de Cultuurcampus te komen.

Door middel van de interviews en een documentenstudie is in kaart gebracht hoe de respondenten betekenis geven aan de relatie tussen de abstracte, algemene ideeën over maatschappelijke meerwaarde uit de missie en visie van een organisatie enerzijds en de concrete, praktische activiteiten en directe resultaten op de werkvloer anderzijds. Concrete activiteiten, doelen en directe resultaten zijn verhelderd en gespecificeerd. Zo werd het mogelijk om (1) te achterhalen hoe een organisatie van een abstract en algemeen idee over maatschappelijke meerwaarde in de missie beweegt naar meer concrete, meetbare doelen (Moore, 2003) en (2) in te schatten of betrokkenen uit de taakomgeving het proces van dienstverlening aan cliënten op zichzelf eveneens als een waardevol proces zien voor derden die een bijdrage leveren aan de operationele capaciteiten van de organisatie.

### 3.4.2 Deelvraag 2: Toereikendheid operationele capaciteit

De tweede deelvraag focust zich op het proces van het organiseren van operationele capaciteiten. Het doel hiervan is het verzekeren dat de operationele capaciteiten toereikend zijn om de gewenste resultaten te behalen (Moore, 2000; Bennington & Moore, 2011; Dattani, 2016). Bij operationele capaciteiten gaat het om menskracht, tijd, geld, middelen en kennis om de dienstverlening mogelijk te maken (Moore, 2003). Een non-profitorganisatie kan ook buiten de grenzen van de organisatie op zoek gaan naar extra capaciteiten, door bijvoorbeeld het aantrekken van vrijwilligers (Moore, 2000). Door interviews met activiteitenbegeleiders, persoonlijk ondersteuners en de locatiemanager van de Cultuurcampus, is in kaart gebracht hoe de respondenten het proces van het organiseren van operationele capaciteiten ervaren om de gewenste dienstverlening mogelijk te maken op de Cultuurcampus. Daarbij is in acht genomen dat een reorganisatie in maart 2015 zijn beslag heeft gelegd op de organisatie, waarbij de locatiemanager op afstand is geplaatst en de medewerkers op de Cultuurcampus een zelforganiserend team zijn geworden met bijhorende taken en verantwoordelijkheden.

### 3.4.3 Deelvraag 3: Legitimiteit en support

De focus van de derde deelvraag ligt op proces van het verkrijgen van legitimiteit en support voor de maatschappelijke meerwaarde van een organisatie van de belanghebbenden uit haar legitimerende omgeving (Moore, 2000). Het doel van de derde test is het verzekeren dat belanghebbenden voldoende achter de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde creatie van de organisatie staan (Dattani, 2016): hoe groter het draagvlak, des te groter het vertrouwen en de ruimte voor organisaties om zo veel mogelijk autonoom te kunnen opereren en des te groter de kans om bijvoorbeeld vrijwilligers en (overheids-) gelden aan te trekken (Moore, 2003). Moore (2003) stelt dat maatschappelijk organisaties een breed palet aan belanghebbenden kennen en dat zij legitimiteit en support kunnen verkrijgen door bijvoorbeeld goede relaties met hen op te bouwen, door het aantrekken van vrijwilligers, door voldoende zichtbaarheid en een goede reputatie bij het algemene publiek en door geloofwaardigheid bij maatschappelijke actoren.

Elke groep of iedere persoon die invloed heeft op de doelbereiking van de organisatie of die door de doelbereiking van de organisatie zelf beïnvloed wordt, kan aangemerkt worden als een *belanghebbende* (Freeman, 1984, p.46). Voor het selecteren van respondenten uit de legitimerende omgeving van de Cultuurcampus is gebruik gemaakt van de classificatie van stakeholders van maatschappelijke organisaties naar Hooge en Helderma (2007), gezien Moore in zijn stukken in

algemene termen blijft spreken over belanghebbenden. Hooge en Helderman (2007) onderscheiden vier typen stakeholders:

- *Prioritaire stakeholders* die een primair belang hebben bij de producten of diensten van de organisatie, zoals klanten of patiënten.
- *Interne stakeholders* zoals het personeel wat werkzaam is binnen de organisatie.
- *Verticale stakeholders* met wie een wettelijk verankerde toezichts- en verantwoordingsrelatie bestaat, zoals het Rijk, de provincie of de gemeente.
- *Externe stakeholders*: overige groepen en personen in de omgeving, zoals samenwerkingspartners, de media en beroepsgroepen.

Door middel van in individuele interviews is onderzocht in hoeverre de belanghebbenden uit de omgeving van de Cultuurcampus steun en support verlenen voor de maatschappelijke meerwaarde creatie van de Cultuurcampus. Vragen zijn bijvoorbeeld gesteld over (de kwaliteit van) hun relatie met de Cultuurcampus, hun ideeën over de maatschappelijke meerwaarde van de dagbestedingslocatie en over de zichtbaarheid en reputatie van de Cultuurcampus bij het algemene publiek. Zie bijlage 3 voor de topiclijst.

## **3.5 Twee rondes van dataverzameling & -analyse**

Waarnemingen over het verschijnsel maatschappelijke meerwaarde hebben plaatsgevonden in twee rondes van dataverzameling en -analyse. Ronde 1 heeft plaatsgevonden binnen de taakomgeving van de specifieke eenheid van de Cultuurcampus. Ronde 2 heeft vervolgens plaatsgevonden bij verschillende sub-eenheden uit de legitimerende omgeving van Cultuurcampus Hieronder zal nader worden ingegaan op de twee rondes van dataverzameling en -analyse.

### **3.5.1 Ronde 1 – De Taakomgeving**

Ronde 1 heeft plaatsgevonden binnen directe taakomgeving waar de dienstverlening plaatsvindt: de dagbestedingslocatie zelf. Door aanwezigheid binnen de dagbestedingslocatie was goede toegang mogelijk tot documenten, rapporten en respondenten. Het verzamelen en lezen van teksten op de website en documenten maakte het mogelijk om een eerste beeld te krijgen van de organisatie, de specifieke dagbestedingslocatie en de veranderende context waarin zij zich begeeft. Documenten die daarvoor gebruikt zijn waren met name Abrona-brede documenten, zoals jaarverslagen, visiedocumenten, webteksten en artikelen op het intra-net. Locatie specifieke oriëntatie was tevens goed mogelijk met hulp van de bereidwillige medewerkers en enthousiaste cliënten. Na een uitgebreide literatuur- en documentenstudie hebben vervolgens in april 2016 de eerste kwalitatieve

interviews plaatsgevonden binnen de organisatie, om de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde te kunnen vaststellen (Deelvraag 1) en de percepties op de toereikendheid van de operationele capaciteiten daartoe te achterhalen (Deelvraag 2). Daarnaast zijn respondenten uit de taakomgeving als interne stakeholders gevraagd naar hun steun en support voor de maatschappelijke meerwaarde en de manier waarop dit wordt bereikt (Deelvraag 3). Aan de respondenten is toestemming gevraagd de interviews op te mogen nemen. De interviews zijn naderhand getranscribeerd, gecodeerd en handmatig geanalyseerd.

<b>Respondenten Ronde 1</b>	<b>Onderzoekspopulatie</b>
<b>1 Locatiemanager</b>	<b>1 Locatiemanager</b>
<b>7 Activiteitenbegeleiders</b>	<b>14 Activiteitenbegeleiders</b>
<b>2 Persoonlijk ondersteuners</b>	<b>4 Persoonlijke ondersteuners</b>
<b><i>Totaal: 10 respondenten</i></b>	<b><i>Totaal: 18 personen</i></b>

*Tabel 2: Respondenten Ronde 1*

### 3.5.2 Ronde 2 – De Legitimerende omgeving

Ronde 2 heeft plaatsgevonden bij verschillende sub eenheden in de legitimerende omgeving van de Cultuurcampus: de belanghebbende partijen en personen uit de omgeving van de organisatie die legitimiteit en support verlenen aan de maatschappelijke organisatie (Moore, 2000). Na het verwerken van de resultaten uit Ronde 1, hebben in mei 2016 individuele interviews en een focusgroep met belanghebbenden van de dagbestedingslocatie uit de legitimerende omgeving plaatsgevonden.

Voor het beantwoorden van Deelvraag 3 hebben individuele, kwalitatieve interviews plaatsgevonden met verschillende typen stakeholders (zie Tabel 3). In gesprekken met personeel van de Cultuurcampus is vastgesteld met welke relevante partijen de Cultuurcampus contacten onderhoudt, omdat op de dagbestedingslocatie geen *up-to-date* documentatie aanwezig bleek te zijn over bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden of lijsten van relevante contactpersonen.

Respondenten Ronde 2	Type belanghebbende
Cliëntenraad (12 Cliënten)	Prioritaire stakeholder
Personeel (respondenten Ronde 1)	Interne stakeholder
Beleidsmedewerker Gemeente Utrecht	Verticale stakeholder
Medewerker Buurtteam	Externe stakeholder
Sociaal makelaar Vleuten-de Meern	Externe stakeholder
Bibliothecaris	Externe stakeholder
Voorzitter Winkeliersvereniging	Externe stakeholder

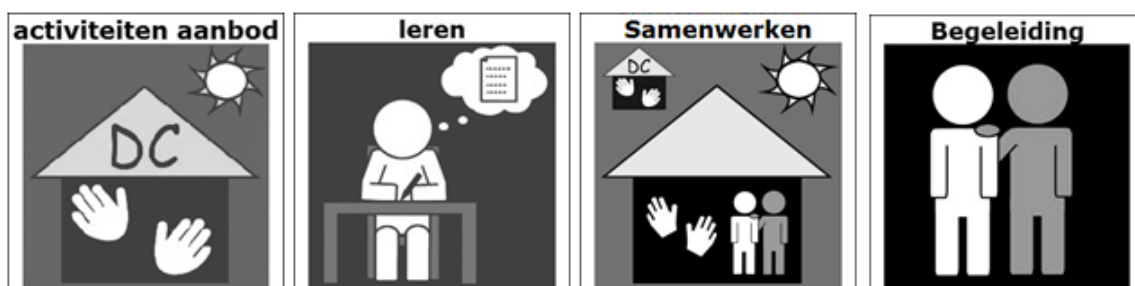
Tabel 3: Respondenten Ronde 2

De respondenten zijn telefonisch of *face to face* benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Door het analyseren van documenten en het interviewen van verschillende belanghebbenden uit de omgeving van de Cultuurcampus kon inzicht worden verkregen in het proces van het verkrijgen van legitimiteit en support van de belanghebbenden uit de omgeving.

Speciale aandacht is er besteed aan het betrekken van de twaalf verstandelijk beperkte cliënten uit de cliëntenraad in het onderzoek. Cliënten zijn belangrijke stakeholders van een organisatie, omdat zij *co-producers* en directe afnemers zijn van de dienstverlening (Moore, 2000). Om deze reden is het van belang om cliënten een plek te geven binnen het onderzoek. Voor het betrekken van verstandelijk beperkten in onderzoek wordt cliëntenraadpleging de laatste jaren meer in de praktijk gebracht (Schuurman, Speet & Kersten, 2004). In het huidige onderzoek is gekozen voor een focusgroep met de cliëntenraad van de Cultuurcampus. De cliëntenraad van de Cultuurcampus komt maandelijks bijeen onder (bege)leiding van een coach Cliënteninspraak. Tijdens vergaderingen bespreken zij zaken die ze belangrijk vinden of ze bespreken vragen die aan hen worden voorgelegd vanuit de organisatie (bijvoorbeeld: willen cliënten dat de winkel ook open is op zaterdag?).

In het traject voorafgaand aan de focusgroep met de cliëntenraad hebben de locatiemanager, een begeleider en coach Cliënteninspraak ingeschat dat de verstandelijk beperkte respondenten zelf in staat zijn om toestemming te geven voor deelname aan het onderzoek en het maken van een

geluidsopname tijdens de focusgroep. De begeleider (een bij de cliëntenraad vertrouwde persoon) heeft ruimschoots van tevoren de cliëntenraad benaderd voor deelname aan het onderzoek. Met instemming van de cliëntenraad heeft de vergadering van april 2016 geheel in het teken gestaan van de focusgroep voor dit onderzoek. Omdat interviews met verstandelijk gehandicapten niet te lang kunnen duren (Evers, 2011), heeft halverwege de focusgroep een pauzemoment plaatsgevonden. Van te voren heeft een gedegen voorbereiding plaatsgevonden met de coach cliënteninspraak. De opgestelde topiclijst is doorgenomen, het taalgebruik is aangepast en het omgaan met lastige situaties is besproken. De coach heeft daarnaast bij elk van de te bespreken topics een passend pictogram gezocht als ondersteunend communicatiemiddel (zie figuur 3).



*Figuur 3: Pictogrammen bij de besproken topics met de cliëntenraad.*

Tijdens de focusgroep was de coach cliënteninspraak aanwezig teneinde communicatie waar nodig aan te passen aan het niveau van de respondenten en ter ondersteuning van het vermogen van de interviewer om de communicatie van de cliënten te verstaan. Zoals voorgeschreven in publicatie *Onderzoek met mensen met een verstandelijke beperking: handreikingen voor de praktijk* (Schuurman et al., 2004) zijn cliënten voorafgaand aan de focusgroep ruimschoots en in begrijpbare taal geïnformeerd over:

- Het doel van het onderzoek en de focusgroep;
- De te bespreken onderwerpen;
- Wat er met de data gebeurt en wie de data onder ogen te zien krijgt;
- Het verloop van het interview;
- De mogelijkheid tot stoppen op ieder gewenst moment;
- Anonimiteit en privacy.

Aan alle belanghebbenden van de dagbestedingslocatie in Ronde 2 is toestemming gevraagd voor geluidsopname. De opnames van de kwalitatieve interviews uit Ronde 2 zijn naderhand getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd.

## 3.6 Kwaliteitscriteria

Voor het beoordelen van de kwaliteit van onderzoek worden betrouwbaarheid en validiteit veelal aangehaald als kwaliteitscriteria. Betrouwbaarheid betreft de vraag of herhaling van metingen mogelijk is (Boeije, 2010) en validiteit betreft de vraag of de tests, waarnemingen, vragen en instrumenten daadwerkelijk meten wat ze beogen te meten (Swanborn, 2013). Verschillende maatregelen om betrouwbaarheid en validiteit te meten en te waarborgen komen in deze paragraaf aan bod, door het bespreken van methodologische verantwoording, waarnemingen bij verschillende sub-eenheden door de tijd heen en datatriangulatie.

### 3.6.1 Methodologische verantwoording

Een bedreiging van kwalitatief onderzoek is het flexibele karakter van dataverzamelmethode. Verschillende onderzoekers zullen bijvoorbeeld nooit exact op dezelfde manier gebruik maken van topiclijsten. Dat is ook niet de bedoeling gezien de flexibele methode de onderzoeker juist in staat zou moeten stellen zich beter aan te kunnen passen aan de leefwereld van de respondenten, waardoor het beter mogelijk wordt om datgene te meten wat je wilt meten (validiteit) (Boeije, 2010). Door het flexibele karakter wordt anderzijds de herhaling van metingen lastiger (betrouwbaarheid). In dit hoofdstuk is zo nauwkeurig mogelijk gerapporteerd hoe het onderzoek heeft plaatsgevonden, welke stappen er zijn gezet en welke keuzes zijn gemaakt. Met behulp van opnameapparatuur is de onderzoeksdata direct geregistreerd en in de bijlagen zijn de gebruikte topiclijsten en lijst van gebruikte documentatie bijgevoegd. Zo is inzicht gegeven in hoe het onderzoeksproces heeft plaatsgevonden. Methodologische verantwoording maakt het voor anderen mogelijk om de betrouwbaarheid van het onderzoek te beoordelen en maakt herhaling van het onderzoek mogelijk (Boeije, 2010).

### 3.6.2 Waarnemingen bij verschillende sub-eenheden door de tijd heen

De dataverzameling in dit onderzoek heeft plaatsgevonden over een periode van drie maanden waarbij aandacht specifiek uitging naar de concrete situatie van de Cultuurcampus en haar inbedding in lokale context. Hierdoor was het goed mogelijk om het contextgebeurtenissen in perspectief te plaatsen, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een vragenlijst die wordt afgenomen op een moment in de tijd waardoor resultaten onbewust beïnvloed kunnen worden door irrelevante contextgebeurtenissen (Swanborn, 2013). Waarnemingen over het verschijnsel maatschappelijke meerwaarde creatie op de Cultuurcampus hebben plaatsgevonden op verschillende momenten in de tijd en bij verschillende sub-eenheden binnen en buiten de organisatie. Door het bevragen van personen met verschillende functies binnen de organisatie en het confronteren van hun visie met

verschillende typen informanten buiten de organisatie wordt de zeggingskracht van deze case studie vergroot (Swanborn, 2013).

### 3.6.3 Datatriangulatie

De onderzoeksdata is verzameld met behulp van verschillende dataverzamelingmethoden. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van het kwalitatieve interview en van documenten waardoor het mogelijk werd het verschijnsel maatschappelijke meerwaarde creatie vanuit verschillende databronnen te benaderen. Dit wordt ook wel datatriangulatie genoemd (Boeije, 2010; Swanborn, 2011, p.169): door het gebruik van verschillende databronnen kan een rijker beeld ontstaan van het te onderzoeken verschijnsel. Triangulatie is een belangrijk criterium om kwaliteit van onderzoek te waarborgen (Swanborn, 2013, Boeije, 2010)

## 3.7 Samenvattend

In hoofdstuk is de aanpak van het onderzoek besproken en verantwoord. Door middel van een praktijkgerichte case studie is het onderzoek verricht vanuit een interpretatieve benadering. Documenten en kwalitatieve interviews zijn de gebruikte dataverzamelingmethoden in dit onderzoek. De dataverzameling en –analyse heeft plaats gevonden in twee rondes: de eerste ronde vond plaats in de taakomgeving van de Cultuurcampus, de tweede ronde in de legitimerende omgeving van de Cultuurcampus. Daarbij zijn methodologische verantwoording, waarnemingen bij verschillende sub eenheden door de tijd heen en datatriangulatie gebruikt om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen.



## 4. RESULTATEN

Maatschappelijke meerwaarde creëren betreft het leveren van een maatschappelijke bijdrage door het tegemoetkomen aan belangrijke sociale behoeften in de samenleving. In dit resultatenhoofdstuk komen de bevindingen uit de data-analyse aan bod. Het hoofdstuk laat zien dat opvattingen over het proces van maatschappelijke meerwaarde creatie van de Cultuurcampus verschillen, wanneer er gekeken wordt naar de opvattingen van verschillende categorieën van betrokkenen van de Cultuurcampus. Allereerst kijken we naar de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde (4.1) en de toereikendheid van de operationele capaciteiten daartoe (4.2) volgens de taakomgeving. Vervolgens zal nader ingegaan worden op de legitimiteit en support (4.3) van vier typen stakeholders voor de maatschappelijke meerwaarde van de dagbestedingslocatie: de interne, prioritaire, verticale en externe stakeholders.

### 4.1 Voorgestelde maatschappelijke meerwaarde

Moore (2000) omschrijft het idee achter het herkennen van publieke waarde als een gezamenlijke blik op dat wat van waarde wordt geschat. De voorgestelde maatschappelijke meerwaarde is vaak terug te vinden in de missie en visie van de organisatie (2003). Om de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde van de Cultuurcampus vast te kunnen stellen, is een reeks publiek beschikbare organisatiedocumenten gebruikt ter ondersteuning van en als aanvulling op de tien interviews met mensen uit de taakomgeving. Zeven interviews met activiteitenbegeleiders hebben plaatsgevonden, twee met persoonlijk ondersteuners en één met de locatiemanager. Belangrijke gebruikte documenten zijn *“Zorgvisie Abrona”* (2011) en het boekje *“#HetKanAnders. Van visie naar verandering bij Abrona”* (Van den Bergh, 2015). De lijst van onderzochte documenten is opgenomen in [bijlage 1](#). Om de gezamenlijke blik, op dat wat van waarde wordt geschat, vast te kunnen stellen zijn eerst de missie, visie en uitgangspunten van de Cultuurcampus in kaart gebracht in paragraaf 4.1.1. Vervolgens is in paragraaf 4.1.2 in kaart gebracht hoe de concrete activiteiten en directe resultaten hiermee samenhangen en is ingeschat of de respondenten het proces van dienstverlening aan cliënten op zichzelf eveneens als een maatschappelijke waarde creërend proces zien voor diegenen die een bijdrage leveren aan het dienstverleningsproces.

#### 4.1.1 Bevindingen ten aanzien van missie, visie en uitgangspunten

Onder andere in het document *“Zorgvisie Abrona”* wordt de *missie* van de organisatie beschreven. Hierin stelt Abrona als hoger doel: *“een bijdrage leveren aan het bevorderen van de kwaliteit van het leven van onze cliënten en hun systeem, zodat zij in staat worden gesteld om, zoveel als mogelijk, op*

*eigen wijze invulling te geven aan hun leven” (Abrona, 2011, p.2).* Uit de interviews blijkt dat de respondenten de organisatie-brede missie als toepasbaar zien op dagbestedingslocatie de Cultuurcampus.

Door het tegemoetkomen aan belangrijke sociale behoeften in de samenleving en hieraan een bijdrage te leveren, kunnen organisaties maatschappelijke meerwaarde creëren. Om te onderzoeken of de missie van Abrona daadwerkelijk inspeelt op belangrijke behoeften uit de samenleving, is deze vergeleken met het VN-Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap. Nederland heeft dit VN-Verdrag ondertekend in maart 2007. Het VN-Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap richt zich op een zestal terreinen (College voor de rechten van de mens, 2016):

- gelijke behandeling en gelijkheid voor de wet;
- toegankelijkheid en mobiliteit;
- zelfstandigheid;
- onderwijs en arbeid;
- behoorlijke levensstandaard;
- sociale bescherming.

Uit de missie van Abrona valt op te maken dat de organisatie bijdraagt aan twee van deze hogere doelen: het bevorderen van de levensstandaard en het bevorderen van de zelfstandigheid van personen met een handicap. De missie sluit aan bij diverse artikelen uit het VN verdrag. Daarmee kan gesteld worden dat Abrona hogere doelen heeft verwoord in haar missie, die bijdragen aan breed gedragen behoeften in de samenleving.

Verder blijkt uit de *visie* dat Abrona zich allereerst richt op het in staat stellen van cliënten om eigen keuzes te maken (Van den Bergh, 2015), waarbij binnen de organisatie de ondersteuning is afgestemd op de individuele vraag/reële behoefte van de cliënt (Van den Bergh, 2015; Abrona, 2011). Ten tweede richt de organisatie zich met haar visie op de tevredenheid van cliënten door belang te hechten aan de relaties van cliënten met vrienden, familie en anderen (Van den Bergh, 2015), omdat dit volgens Abrona een groot goed is voor de kwaliteit van het leven (Abrona, 2011).

Het eerste streefpunt uit de organisatie-brede visie van Abrona komt in de interviews met respondenten uit de taakomgeving van dagbestedingslocatie de Cultuurcampus van Abrona vooral terug onder de noemer ‘cliënt centraal werken’. Zinnvolle dagbesteding kan volgens de informanten voor iedere cliënt weer een andere betekenis hebben en er wordt daarom per cliënt gekeken hoe daar het beste invulling aan gegeven kan worden binnen de dagbestedingslocatie. Ten tweede komt de tevredenheid van cliënten in ieder interview terug als belangrijk streefpunt van de

Cultuurcampus, maar opvallend is dat geen van de respondenten daarbij direct de link legt met vrienden, familie of andere belangrijke personen uit het systeem van cliënten. De tevredenheid van cliënten linken de respondenten met onderstaande uitgangspunten.

De drie *uitgangspunten* die naar voren komen in de documentatie van Abrona die leidend zijn voor de dienstverlening van Abrona zijn (Abrona, 2011; Abrona, 2015; Van den Bergh, 2015):

- Ontmoeting tussen mensen
- Respect voor het unieke van ieder individu
- Mogelijkheden tot ontplooiing

Deze visie en uitgangspunten komen vrijwel in ieder interview met respondenten naar voren. Over zinvolle dagbesteding zeggen respondenten bijvoorbeeld dat het voor elke cliënt iets anders betekent en dat daar goede invulling voor gezocht moet worden, zodat cliënten zich (waar mogelijk) kunnen ontplooiën. Over ontmoeting en respect vertellen zij bijvoorbeeld dat het belangrijke elementen zijn voor de dagbesteding bij Abrona Cultuurcampus.

*“Juist de ontmoeting met elkaar kan heel inspirerend werken en bijdragen aan elkaars leven”.*

*[respondent 1]*

*“Bij de een is dat [zinvolle dagbesteding] super trots zijn, omdat er mensen zijn die zijn of haar gemaakte spullen willen kopen en bij de ander is het gewoon om de tafel zitten om uit huis te zijn, om onder andere mensen te zijn en gewoon een werkje te doen. Nou, dan is iedereen ook helemaal tevreden, toch?”. [respondent 10]*

Naast de drie organisatie-brede uitgangspunten noemt de meerderheid van de respondenten uit de taakomgeving van Abrona Cultuurcampus nog twee uitgangspunten voor de dagbestedingslocatie:

- Het creëren van een veilige omgeving voor cliënten
- Participeren in de wijk.

Zij leggen uit dat een veilige omgeving niet alleen letterlijk een veilige plek is voor cliënten. Een veilige omgeving is volgens de respondenten vooral een plek waar cliënten zich veilig *voelen*: het is een plek waar zij het prettig vinden om naartoe te komen omdat ze gerespecteerd worden om wie zij zijn en waar zij weten waar zij aan toe zijn:

*“Hoe meer stabiliteit, hoe meer rust meer veiligheid mensen ervaren. Dat ze weten waar ze aan toe zijn, dat is veiligheid”. [respondent 3]*

*“De Cultuurcampus biedt een veilige omgeving aan mensen die op een andere plek misschien niet ergens in passen of niet mee kunnen komen, waarbij je hier op verschillende niveaus activiteiten en werk biedt zodat mensen daarin hun levensvervulling kunnen vinden en daarin ook kunnen groeien”. [respondent 1]*

*“Het hele eigene van mensen wordt hier geaccepteerd en getolereerd”. [respondent 4]*

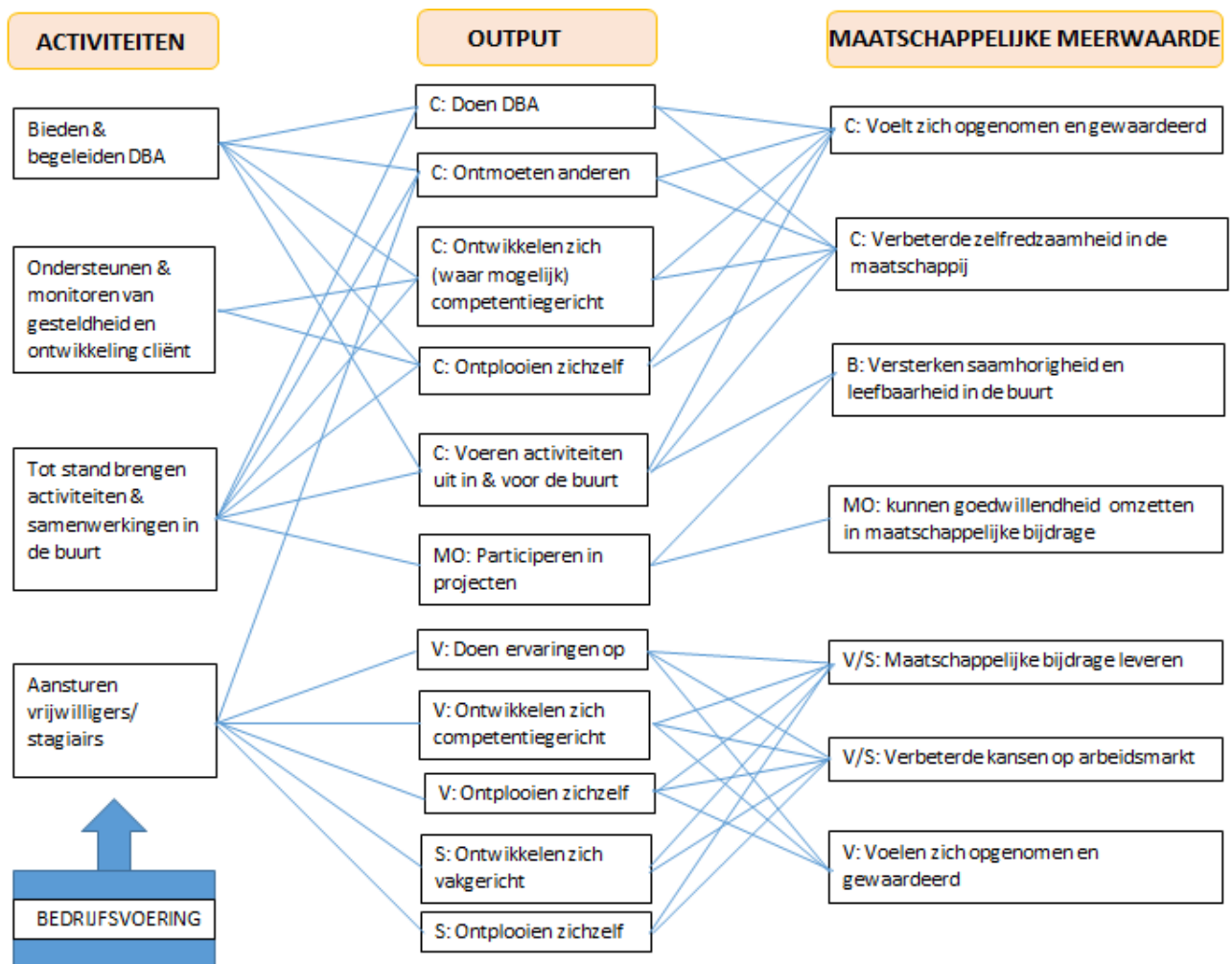
Tot slot noemen respondenten participeren in de wijk. Ongeveer een jaar geleden zijn zogeheten ‘sleutelfiguren’ ingezet bij Abrona om meer in te spelen op de lokale vraag door het starten en/of ondersteunen van nieuwe initiatieven in de wijk (Abrona, 2016d). Ook binnen het zelforganiserende team van de Cultuurcampus is een sleutelfiguur aanwezig om contacten te onderhouden met burgers, zorg- & welzijnsorganisaties, sociale partijen en de gemeente. Respondenten maken een onderscheid tussen het uitgangspunt “ontmoeting tussen mensen” en het uitgangspunt “participeren in de wijk”. Het eerstgenoemde uitgangspunt is vooral gericht op de ontmoetingen binnen de dagbestedingslocatie en de laatstgenoemde is vooral extern gericht. Respondenten noemen dat het meedraaien van de cliënten in de maatschappij belangrijk is en zou bijdragen aan de tevredenheid van cliënten:

*“Onze cliënten zijn ook onderdeel van de maatschappij. Dat willen we bevorderen, zodat ze meer meedraaien, hè. Dat vind ik vooral voor de cliënt heel belangrijk, dat ze het gevoel hebben dat ze er gewoon bij horen”. [respondent 8]*

Hoewel de extramurale begeleiding van de doelgroep van de Cultuurcampus voornamelijk gefinancierd wordt uit Wlz-gelden en het transformatieproces dus formeel niet van toepassing is op deze mensen met een *matige* verstandelijke beperking, valt het op dat de visie en uitgangspunten van de Cultuurcampus goed aansluiten bij de vernieuwde ambities in de zorg. Ambities als participatie, zelfredzaamheid en eigen kracht sluiten goed aan bij uitgangspunten van de dagbestedingslocatie als ontmoeting, ontplooiing en het in staat stellen van cliënten om eigen keuzes te maken.

#### 4.1.2 Bevindingen ten aanzien van activiteiten en directe resultaten

Over het algemeen zijn missies en visies algemene doelen van organisaties waar niemand het mee oneens kan zijn. Pas wanneer deze doelen vertaald worden naar praktische activiteiten en resultaten op de werkvloer worden ze op scherp gesteld (Moore, 2000). Deze sub-paragraaf laat zien hoe concrete activiteiten en directe resultaten volgens de respondenten samenhangen met de abstracte ideeën over maatschappelijke meerwaarde. Daarnaast laat deze sub-paragraaf zien hoe informanten het proces van dienstverlening aan cliënten op zichzelf eveneens als een maatschappelijke waarde creërend proces zien voor diegenen die een bijdrage leveren aan het dienstverleningsproces. Opvallend is dat er weinig documentatie op de dagbestedingslocatie bestaat over de concrete activiteiten en/of directe resultaten van de locatie. De activiteiten van medewerkers zijn geclusterd in vijf soorten die naar voren zijn gekomen tijdens de interviews. Voor een schematische weergave hiervan zie Schema 1 op de volgende pagina. Het schema dient van links naar rechts gelezen te worden. In de eerste kolom is te zien welke vier functionele activiteiten medewerkers verrichten in het primaire proces van dienstverlening om directe resultaten te bewerkstelligen. Naast deze vier activiteiten ligt een vijfde activiteit bij het team om het primair proces mogelijk te kunnen maken: de bedrijfsvoering. De activiteiten uit het primair proces leveren directe resultaten op, die te zien zijn in de middelste kolom "Output". De directe resultaten leiden vervolgens tot de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde van de locatie, zoals deze naar voren komt uit de interviews en documenten. De activiteiten met bijhorende output en meerwaarde zullen na het schema in de tekst worden toegelicht. De vijfde activiteit, bedrijfsvoering, komt aan de orde in de volgende paragraaf, wanneer we nader ingaan op de toereikendheid van operationele capaciteiten om de dienstverlening mogelijk te maken.



*Schema 1: Schematische weergave bevindingen t.a.v. activiteiten en directe resultaten, waarbij “DBA” staat voor dagbestedingsactiviteiten, “C” staat voor cliënten, “MO” staat voor maatschappelijke organisaties, “V” staat voor vrijwilligers, “S” staat voor stagiairs en de “B” staat voor buurt.*

### **A. Het bieden en begeleiden van een breed aanbod aan dagbestedingsactiviteiten**

Dagelijks komen ongeveer tachtig cliënten naar de Cultuurcampus toe om deel te nemen aan de uiteenlopende dagbestedingsactiviteiten. De begeleiding van de activiteiten vindt plaats in acht verschillende groepen verspreid in het gebouw: de productiegroep, de ouderengroep, de ontwikkelgroep, het serviceteam, het schilderatelier, het papier-maché atelier, het Keramosa atelier (samentrekking van “keramiek” en “mozaïek”) en de aangrenzende winkel “Mooi” van Abrona. De samenstelling van de groepen verschilt per dag. De activiteitenbegeleiders zorgen voor de begeleiding en ondersteuning van de cliënten tijdens de activiteiten, ook met hulp van stagiairs en vrijwilligers.

Het begeleiden en bieden van een breed aanbod aan dagbestedingsactiviteiten heeft verschillende directe resultaten volgens de respondenten: cliënten kunnen hierdoor op de Cultuurcampus dagbestedingsactiviteiten doen, anderen ontmoeten, zichzelf (waar mogelijk) ontplooien en hun talenten ontwikkelen. Daardoor krijgen zij inzicht in hun eigen kunnen, bouwen zij sociale vaardigheden op en leren (vakgerichte) competenties zoals schilderen en keramieken. De maatschappelijke meerwaarde hiervan is volgens respondenten dat de doelgroep zichzelf beter kan redden en zich meer opgenomen en gewaardeerd voelt.

*“Eigenlijk alles wat kan bijdragen aan het versterken van de eigenwaarde van onze cliënten is belangrijk, ook al is het maar zo klein, dát is waar we het voor doen”. [respondent 10]*

## **B. Ondersteunen en monitoren van de gesteldheid en de ontwikkeling van cliënten**

De medewerkers van Abrona Cultuurcampus zijn dagelijks bezig met het ondersteunen en monitoren van de gesteldheid en (waar mogelijk) de ontwikkeling van cliënten. Een van de activiteitenbegeleiders vertelt dat dit bijvoorbeeld al gebeurt tijdens het dagelijkse koffie- en theezetten.

*“Wij leren dan dat ze het in de gootsteen zetten, zodat ze het niet over zich heen krijgen als het omvalt. Als ze dat onder de knie hebben dan kunnen ze daar misschien in groeien (...). Dan zeggen ze: hé, dat ga ik thuis ook doen!”. [respondent 2]*

Medewerkers vertellen daarnaast dat zij proberen te zoeken naar die dagbestedingsactiviteiten die het beste aansluiten op de wensen en mogelijkheden van cliënten. Ook in hun handelingswijze proberen zij met verschillende methodieken cliënten zo veel mogelijk op eigen wijze de dagbestedingsactiviteiten te laten uitvoeren. Daarnaast bestaat de zogeheten ‘ontwikkelgroep’ sinds ongeveer een jaar: een kleinere groep waar cliënten een tijdje verschillende activiteiten kunnen uitproberen om te achterhalen welke dagbestedingsmogelijkheid het beste aansluit bij hun wensen en mogelijkheden.

Naast de veertien activiteitenbegeleiders zijn er vier persoonlijke ondersteuners aanwezig op de Cultuurcampus. Zij ondersteunen de cliënt naar eigen zeggen in het in eigen handen hebben van de regie over hun leven. Persoonlijk ondersteuners schrijven de ondersteuningsplannen samen met de cliënt en zijn/haar verzorgers en zetten hiervoor de zorgrichtlijnen uit. De voortgang wordt bijgehouden en besproken samen met de cliënt en zijn/haar verzorgers en er wordt continu gezocht naar ontwikkelmogelijkheden.

Het ondersteunen en monitoren van de gesteldheid en (waar mogelijk) de ontwikkeling van cliënten heeft ten doel dat cliënten de mogelijkheid geboden wordt zichzelf (indien mogelijk) te kunnen ontwikkelen en te kunnen ontplooien. Daardoor krijgen zij volgens de respondenten inzicht in hun eigen kunnen, werken zij aan hun sociale vaardigheden en leren (vakgerichte) competenties.

*“Ja, we hebben nu bijvoorbeeld de ontwikkelgroep. Daar wordt echt gekeken wat iemand kan. En ik vind dat altijd wel heel mooi om te zien als mensen meer kunnen dan ze denken. Dan is het toch weer een soort kleine overwinning. Dan werk je ook weer aan de eigenwaarde hè?” [respondent 7]*

Uit de interviews komt naar voren dat de maatschappelijke meerwaarde hiervan is dat de doelgroep zich opgenomen en gewaardeerd voelt en daarnaast beter in staat wordt gesteld zichzelf te redden.

### **C. Tot stand brengen van activiteiten/samenwerkingen in de buurt**

Sinds afgelopen jaar is het team op de Cultuurcampus actief bezig met het leggen van verbindingen in de wijk en daarnaast komen aanvragen binnen van allerlei partijen. Specifiek wordt van de persoonlijk ondersteuners verwacht dat zij op zoek gaan naar kansen en mogelijkheden binnen de lokale samenleving op het gebied van participatie, samenwerking en verbinding (Abrona, 2016b). Door het aangaan van verbindingen proberen medewerkers van de Cultuurcampus activiteiten te bewerkstelligen die ten goede komen aan de cliënt. Een aantal voorbeelden van deze activiteiten is: een tentoonstelling van eigen producten in de bibliotheek; papierprikken in de buurt; pakketten rondbrengen in het winkelcentrum voor de winkeliersvereniging en het wekelijks leegruimen van de vaatwasser voor het Buurteam.

Het tot stand brengen van activiteiten/samenwerkingen in de buurt heeft tot resultaat dat cliënten activiteiten uitvoeren in en voor de buurt. Cliënten worden op een nieuwe manier uitgedaagd om buiten de Cultuurcampus anderen te ontmoeten, ervaringen op te doen en zichzelf verder te ontwikkelen (waar mogelijk). Uit de interviews komt naar voren dat dit op verschillende manieren meerwaarde biedt. Een medewerker vertelt bijvoorbeeld:

*“Cliënten zien dan hun werk terug in de wijk en dan zijn ze hartstikke trots”. [respondent 9]*

Door het meedoen aan activiteiten en samenwerkingen in de wijk krijgen zij volgens respondenten wederom inzicht in hun eigen kunnen, werken zij aan sociale vaardigheden en leren (vakgerichte) competenties. Dat draagt eraan bij dat de doelgroep zich opgenomen en gewaardeerd voelt en beter in staat is zichzelf te redden. Op de vraag wat die samenwerking voor andere partijen oplevert, antwoorden de meeste respondenten met directe resultaten: de vaatwasser is bijvoorbeeld



leeggeruimd en het winkelcentrum schoner. Echte meerwaarde voor andere organisaties komen in de interviews met medewerkers niet direct naar voren. Een van de respondenten vertelt zelfs:

*“Ik denk dat het [de samenwerking met andere partijen] meer voor onze deelnemers wat oplevert dan voor die organisaties. Ik denk dat hun meer een dienst bewijzen door taakjes of klusjes te hebben voor ons, dan andersom dat wij echt heel functioneel voor hen zijn”. [respondent5]*

De meerderheid van de respondenten geeft wel aan dat participatie ook goed is wat betreft beeldvorming over en tolerantie van de doelgroep in de buurt. Een van de respondenten vertelt:

*“Nou, die ontmoeting hè, dat is ook wel voor anderen: tolerantie opbouw bij anderen. Het lijkt me zinvol als je meekrijgt dat er ook nog mensen met een verstandelijke beperking bestaan. (...). Je draagt dus ook bij aan emancipatie van verstandelijke beperkten. En dus ook aan de beeldbepaling”. [respondent 6]*

In het visiedocument (Abrona, 2011) valt ook op te maken dat Abrona het als haar maatschappelijke opdracht ziet om *“de belangen van onze cliënten en hun familie, samen met hen te behartigen, zodat de samenleving rekening houdt met mensen met een verstandelijke beperking die ook als kwetsbare burgers geduid kunnen worden”* (Abrona, 2011, p.2).

#### **D. Aansturen van vrijwilligers/stagiairs**

Binnen de Cultuurcampus zijn momenteel achttien vrijwilligers en acht stagiairs actief, naast de achttien medewerkers. Respondenten melden dat deze krachten ontzettend belangrijk zijn voor het proces van dienstverlening. De vrijwilligers en stagiairs leveren in de vorm van tijd een bijdrage aan de Cultuurcampus. Zij helpen in ondersteuning van de steeds groter wordende groepen:

*“We hebben hier wel meer vrijwilligers nodig, omdat we steeds meer grote groepen moeten draaien. Dan is het best wel heel fijn als er soms eens iemand bij is voor een paar extra handen. Vroeger deden we de begeleiding van één op acht cliënten, maar nu zijn de groepen soms wel één op twaalf”. [respondent 8.*

Vrijwilligers organiseren op eigen initiatief ook enkele activiteiten met cliënten. Een mooi voorbeeld van activiteiten van vrijwilligers is het zogeheten ‘Breicafe’ op dinsdagmiddag, waarbij drie oudere dames uit de buurt met de ouderengroep van de Cultuurcampus in de publiekelijk toegankelijke hal gaan breien.

De omgang met betrokkenen bij de dienstverlening, zoals vrijwilligers, kan volgens Moore (2000, 2003) in zichzelf al een waardevol proces zijn, naast het feit dat deze omgang noodzakelijk is om de

resultaten te bereiken. Op de Cultuurcampus is het aansturen van vrijwilligers en stagiairs noodzakelijk om het proces van dienstverlening waar te kunnen maken, maar daarnaast noemen respondenten ook als resultaat dat vrijwilligers en stagiairs zichzelf op de Cultuurcampus kunnen ontwikkelen en ontplooien. Voor de vrijwilligers wordt specifiek benoemd dat ook zij de mogelijkheid krijgen om een zinvolle invulling te geven aan hun dag en anderen kunnen ontmoeten.

*“Die mensen [vrijwilligers] bloeien op en voelen zich gewaardeerd, omdat ze het gevoel hebben iets bij te dragen. En zij dragen ook echt iets aan ons bij”. [respondent 9]*

Vrijwilligers en stagiairs kunnen (sociale) vaardigheden ontwikkelen, hun inzicht in eigen kunnen vergroten en competenties (vakgericht) vergroten. Dit levert maatschappelijke meerwaarde op in de vorm van vrijwilligers en stagiairs die maatschappelijke bijdragen leveren, hun kansen op de arbeidsmarkt vergroten en zich gewaardeerd voelen.

Naast de huidige groep vrijwilligers zal de komende maanden onder de noemer van Sociale Prestatie vanuit de gemeente Utrecht een veertigtal vrijwilligers bij komen op de dagbestedingslocatie. Met de komst van deze groep zal de teller van vrijwilligers op 58 personen komen te staan, naast de in totaal 110 cliënten die op de dagbestedingslocatie dagbesteding volgen. Sociale Prestatie is een algemeen toegankelijk ondersteuningsaanbod in de gemeente Utrecht, voor mensen jonger dan 67 jaar die qua ondersteuningsbehoefte invallen tussen het welzijnsaanbod en de zwaardere dagbesteding (Gemeente Utrecht, 2015a; 2015b; 2015c). Voor 1 januari 2015 heette dit aanbod ook dagbesteding en viel het onder de AWBZ. De bedoeling is dat dit aanbod voorkomt dat er andere, duurdere vormen van zorg nodig zijn (Gemeente Utrecht, 2015b). Over het algemeen vinden de respondenten deze groep ‘goed passen’ bij de Cultuurcampus, omdat de huidige vrijwilligers op de dagbestedingslocatie ook grotendeels mensen zijn met een hulpvraag. De locatiemanager merkt bijvoorbeeld op dat de huidige vrijwilligers vaak mensen zijn die op sociaal gebied beperkt zijn of daar een beperking ondervinden. Zij vertelt dat de dagbestedingslocatie ook voor hen een plek is, waar zij het gevoel kunnen krijgen gewaardeerd te worden:

*“Wat ik bijvoorbeeld mooi vind aan die vrijwilligers, dat zijn eigenlijk ook mensen die hulp nodig hebben, maar tevens bieden ze daar [op de dagbestedingslocatie] ondersteuning aan onze mensen ook: dat is een soort, ja, wisselwerking”. [respondent 10]*

#### 4.1.3 Conclusie voorgestelde maatschappelijke meerwaarde:

In deze paragraaf is de gezamenlijke blik onderzocht, op dat wat bij de Cultuurcampus van waarde wordt geschat. De missie, visie en uitgangspunten zijn allereerst in kaart gebracht. Hierin zijn hogere doelen verwoord die bijdragen aan belangrijke behoeften in de samenleving. Dit gaat over het

bevorderen van de kwaliteit van leven van verstandelijk beperkte medemensen om hen zoveel als mogelijk in staat te stellen op eigen wijze invulling te geven aan hun leven. De hogere doelen zijn te verbinden aan breed erkende behoeften in de samenleving, zoals onder meer gevat in het VN-Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap waar Nederland in maart 2007 voor heeft getekend. Vervolgens bleek het streven van de Cultuurcampus naar ontmoeting, ontplooiing en het in staat stellen van cliënten om eigen keuzes te maken goed aan te sluiten bij de vernieuwde ambities in de zorg, hoewel het transformatieproces in de zorg niet per se gericht is op de doelgroep van de Cultuurcampus.

Vervolgens is gekeken naar hoe de organisatie beweegt van een abstract, algemeen idee over maatschappelijke meerwaarde naar concrete activiteiten en resultaten op de werkvloer. De bevindingen laten zien dat de respondenten strategische activiteiten en resultaten relateren aan de te bevorderen sociale condities en belangrijke behoeften in de samenleving: de missie, visie en uitgangspunten van de Cultuurcampus. Daarnaast laten de bevindingen zien dat de betrokkenen uit de taakomgeving het proces van dienstverlening in zichzelf ook zien als een meerwaarde scheppend proces voor hen die een bijdrage leveren aan de dienstverlening: de buurt zou meer tolerant en inclusief worden en vrijwilligers en stagiairs zouden de mogelijkheid krijgen tot het leveren van een maatschappelijke bijdrage, verbeterde kansen op arbeidsmarkt en voelen zich opgenomen en gewaardeerd. Uit de bevindingen blijkt dat de taakomgeving duidelijk de missie, visie en uitgangspunten voor ogen heeft. Daarnaast blijken de doelen activiteiten en directe resultaten hiermee in lijn te liggen. De voorgestelde maatschappelijke meerwaarde is helder.

## **4.2 Toereikendheid operationele capaciteiten**

In de vorige paragraaf hebben we kunnen zien dat de medewerkers een viertal verschillende activiteiten uitvoert in de dagelijkse praktijk. Sinds maart 2015 is daar een vijfde activiteit bijgekomen: de bedrijfsvoering. Deze paragraaf gaat over de toereikendheid van de operationele capaciteiten volgens de taakomgeving om de gewenste doelen, resultaten en activiteiten te kunnen bewerkstelligen: is er voldoende tijd, geld, middelen, mankracht en dergelijke beschikbaar om de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde te kunnen creëren (Moore, 2000; Bennington & Moore, 2011; Dattani, 2016). In kaart gebracht hoe de respondenten het proces van het organiseren van operationele capaciteiten ervaren om de gewenste dienstverlening mogelijk te maken op de Cultuurcampus. Deze paragraaf zal ingaan op de gevolgen van de reorganisatie voor de activiteiten in dagelijkse praktijk (4.2.1) en op de gevolgen de reorganisatie voor de bedrijfsvoering, door in te zoomen op de vernieuwde functierollen binnen de Cultuurcampus (4.2.2).

### 4.2.1 Minder regeldruk in de dagelijkse praktijk

Sinds de reorganisatie wordt een groter beroep gedaan op het organiserend vermogen van het team. Het team op de Cultuurcampus is sinds maart 2015 zelforganiserend geworden, waarbij de locatiemanager op afstand is geplaatst. De activiteitenbegeleiders en persoonlijk ondersteuners bepalen zelf (1) hoe de dagelijkse gang van zaken geregeld wordt en (2) hoe de doelen van het team bereikt worden (Van den Bergh, 2015). Wanneer respondenten gevraagd wordt hoe zij het werken op de dagbestedingslocatie in de dagelijkse praktijk ervaren, vertellen ze gepassioneerd over hun werk met de cliënten en de vele activiteiten die georganiseerd worden. De respondenten vertellen dat er na de reorganisatie meer beleidsvrijheid is ontstaan op locatieniveau en dat het prettig is om samen op de werkvloer zaken als roostering en indeling van de groepen te regelen. Wat opvalt tijdens de interviews is de opgewekte toon van de medewerkers en manager over de kans die er na de reorganisatie is ontstaan *“om er wat van te maken met z’n allen”*. Respondenten geven aan het als prettig te ervaren dat zij niet meer voor elk wisselstuk toestemming te hoeven vragen en dat zij de ruimte krijgen om hun ideeën in de praktijk waar te maken. De reorganisatie lijkt te hebben geleid tot minder regeldruk op de werkvloer, waardoor de medewerkers meer vrijheid krijgen zelf invulling te geven aan de vernieuwde locatie.

Toch blijkt het ook lastig om de kans als team te grijpen. De dagelijkse zaken die verband houden met het primaire proces van dienstverlening lijken makkelijker en prettiger te zijn geworden, maar het gezamenlijk bepalen van de hogere doelen van de locatie en de manier waarop die bereikt dienen te worden lijkt moeizaam te gaan. Op de locatie dient allereerst meer te gebeuren met minder mankracht. Zowel activiteitenbegeleiders als persoonlijk ondersteuners geven aan dat de druk hoog is en dat ze het gevoel hebben op hun tenen te moeten lopen.

Daarnaast lijken de medewerkers moeite te hebben met het efficiënt organiseren van de dagbestedingslocatie omdat ze moeite hebben met werken als een team en het vormgeven van hun vernieuwde functierollen. Eén van de respondenten vertelt bijvoorbeeld:

*“We moeten nog meer een team worden denk ik. Dat is nodig om gehoor te geven aan de cliënten. We moeten een basis vinden in het team en van daaruit gaan bouwen”*. [respondent6]

De veranderingen hebben volgens de respondenten een negatieve weerslag op het team en dienstverlening aan cliënten. De volgende sub-paragraaf gaat dieper in op de vernieuwde functierollen in de praktijk.

## 4.2.2 Balanceren tussen oude functierollen in een vernieuwde realiteit

De cruciale consequentie van de reorganisatie die in ieder interview naar voren lijkt te komen, is het opnieuw moeten vaststellen van ieders taken en verantwoordelijkheden. Dit heeft zijn weerslag op de bedrijfsvoering: het proces van het organiseren van operationele capaciteiten om de gewenste dienstverlening te kunnen realiseren. Het team is sinds maart 2015 verantwoordelijk geworden voor de bedrijfsvoering van de dagbestedingslocatie. Alle medewerkers zijn naast hun dagelijkse activiteiten in de praktijk onderverdeeld in zes aandachtsgebieden van bedrijfsvoering, zoals communicatie, financiën en kwaliteitsbewaking. De reactie op de nieuwe bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn verschillend. Sommige activiteitenbegeleiders en persoonlijk ondersteuners zien het als een uitdaging en mogelijkheid om zichzelf verder te ontwikkelen. Anderen zien de nieuwe taken en verantwoordelijkheid juist als extra ballast en zijn bovendien onzeker over hun prestaties op het gebied van bedrijfsvoering. Het zoeken naar een nieuwe balans tussen de oude functierollen en de vernieuwde realiteit op de werkvloer heeft invloed op de kwaliteit van dienstverlening aan de cliënten. Hieronder zullen de drie verschillende functierollen en bijhorende uitdagingen die naar voren kwamen in de interviews besproken worden.

### A. De activiteitenbegeleiders (AB'ers)

Dat de activiteitenbegeleiders moeten wennen aan hun nieuwe rol, valt allereerst op doordat AB'ers in de interviews aangeven het lastig te vinden om locatie-brede vragen te beantwoorden. Zij durven enkel voor hun eigen groep te spreken, terwijl in theorie van hen wordt verwacht inzicht te hebben in locatie-brede ontwikkelingen omdat ze deel uit maken van het zelforganiserende team. Daarnaast geeft bijna elke activiteitenbegeleider tijdens de interviews aan dat zij meer druk ervaren op het uitvoeren van hun functie. De groepen zijn bijvoorbeeld groter geworden, terwijl de begeleiding per groep is afgenomen. Dit heeft effect op de gewenste doelen en resultaten van de organisatie. Respondenten geven aan dat de onrust in het team waarschijnlijk voelbaar is voor cliënten, doordat de dagelijkse praktijk niet altijd stabiel en gestructureerd georganiseerd is. Juist deze doelgroep heeft een stabiele omgang nodig: hoe meer rust en stabiliteit, des te meer veiligheid cliënten ervaren. Ook geven respondenten aan dat ze de cliënten wel meer centraal willen stellen tijdens het begeleiden van de activiteiten, maar dat ze zich af vragen hoe dat gerealiseerd moet worden op het moment dat groepen steeds groter worden. Eén van de respondenten vertelt me dat ze bijvoorbeeld verschillende methodieken hebben om meer te werken aan het eigen initiatief van cliënten, maar dat er weinig ruimte is om daar prioriteit aan te geven tijdens de activiteitenbegeleiding:

*“Abrona staat daar voor en ook de Cultuurcampus staat daar voor [cliënt centraal werken], alleen komt dat nu niet helemaal uit de verf op dit moment, omdat we een enorme reorganisatie achter de rug hebben en bezuinigingsgolven hebben gehad. Dan krijg je daar nog niet helemaal de voorwaarden voor terug om dat te kunnen doen”. [respondent 4]*

Ook het wegvallen van een orthopedagoog op de locatie komt volgens de respondenten niet ten goede aan de ontwikkeling en ontplooiing van cliënten, omdat de kennis van de orthopedagoog niet direct is overgedragen aan de AB'ers.

Ten derde geven verschillende activiteitenbegeleiders aan oprechte twijfels te hebben over de gewenste efficiëntie en effectiviteit die met de reorganisatie gerealiseerd moeten worden. Overleg in het team duurt lang, omdat het team groot is en niemand de formele beslissingsmacht heeft. Daarnaast geven ze aan onzeker te zijn over hun eigen resultaten op het gebied van bedrijfsvoering omdat zij hier zelf niet per se voor zijn opgeleid:

*“Kijk ik heb wel een opleiding gevolgd om mensen goed te kunnen begeleiden en ik heb inmiddels heel wat jaren ervaring, dus ik kan ook wel iets breder en meer dan het begeleider van cliënten, maar een bedrijf runnen... Dat is een behoorlijk andere tak van sport. Daar heb ik zo wel eens mijn vraagtekens bij”. [respondent 3]*

Respondenten geven aan ingeroosterd te worden voor volle begeleidingsuren, terwijl de bedrijfsvoeringstaken niet zijn ingeroosterd en daarom vaak na werktijd gedaan worden. Opvallend is dat AB'ers daarbij niet noemen, dat na de reorganisatie ruimte bestaat om zelf hiervoor uren vrij te roosteren.

Tot slot noemen verschillende activiteitenbegeleiders dat ze in praktijk toch wel op te kijken tegen het extra werk wat de nieuwe groep vrijwilligers, onder de noemer van “Sociale Prestatie”, met zich mee brengt. Het begeleiden en aansturen van de nieuwe groep zou ten koste kunnen gaan van de toch al weinig beschikbare energie en tijd die er momenteel bestaat voor de cliënten:

*“Je moet die nieuwe vrijwilligers wel goed begeleiden, dat kost best wat tijd. Het zijn wel mensen met een rugzakje. Daardoor heb je misschien minder aandacht voor de anderen, daar moet je goed voor waken”. [respondent 2]*

## **B. De Persoonlijk Ondersteuners (PO'ers)**

Uit de interviews met de PO'ers komt ook naar voren dat zij zich zorgen maken of de AB'ers momenteel niet overvraagd worden. De reorganisatie zou eigenlijk ervoor moeten zorgen dat PO'ers en AB'ers gezamenlijk de doelen van de locatie vast moeten stellen en de manier waarop die bereikt

wordt. Doordat PO'ers zien dat AB'ers het zo druk hebben, geven zij aan zichzelf echter eerste verantwoordelijken te voelen voor het stroomlijnen van de dagbestedingslocatie. Op de vraag waar dat verantwoordelijkheidsgevoel vandaan komt, vertellen respondenten dat de PO'ers formeel eindverantwoordelijk te zijn voor de zorg rond cliënten. Tot voorkort heette hun functie ook "Eerste Verantwoordelijke Activiteiten Begeleider (EVAB'er)" en voor de PO'ers voelt het als natuurlijk om nu naast de zorglijnen, ook de organisatielijnen uit te zetten:

*"Wij vangen de bal op en moeten daarna ook wel taken delegeren". [respondent 6]*

Bovendien hebben zij het gevoel dat de ogen van de AB'ers hiervoor ook op hen gericht zijn. Wat opvalt tijdens de interviews is dat de activiteitenbegeleiders inderdaad op verschillende momenten tijdens het gesprek naar de PO'ers doorverwijzen. De AB'ers geven bijvoorbeeld aan dat de achterliggende gedachte van de reorganisatie in hun ogen vooral een geldkwestie is geweest en verwijzen naar de persoonlijk ondersteuners, wanneer hen gevraagd wordt of zij het idee hebben dat er ook andere verwachtingen geweest zijn voor wat betreft het proces van dienstverlening.

De PO'ers geven aan dat zijzelf het idee hebben een verbreed takenpakket te hebben gekregen, nu de locatiemanager op afstand is geplaatst en zij het gevoel hebben als PO'ers alle organisatorische lijnen uit te moeten zetten voor het zelforganiserend team. De PO'ers ervaren dus eveneens een verhoogde druk op hun functie en dat werkt volgens hen ook door op het ondersteunen van de cliënten tijdens het proces van dienstverlening.

### C. De locatiemanager

Tot slot geeft ook de locatiemanager aan zelf soms nog te moeten wennen aan haar nieuwe rol. Waar zij voorheen verantwoordelijk was voor één locatie, is zij na de reorganisatie verantwoordelijk geworden voor negen locaties. Zij geeft aan de ruimte te willen geven aan het team op de Cultuurcampus, maar ziet daarbij ook dat de druk op het personeel verhoogd is. Dat zorgt er soms ook voor dat zijzelf worstelt met invulling geven aan haar nieuwe rol:

*"Kijk ik wil hen ook niet overvoeren [het personeel op de Cultuurcampus]. Het is nu heel druk en heel veel wat ze allemaal moeten doen. Dan zit ik dus ook weer met mijn functie: wat doe je wel, wat doe je niet. Moet ik het allemaal naar hun doorsturen en zeggen: zoek het zelf maar uit, of ja... Dat vind ik lastig, daar ben ik ook nog wel wat mee aan het worstelen". [respondent 10]*

De locatiemanager vertelt dat dit soms ook zorgt voor een lastige dynamiek. Medewerkers komen dan naar haar toe met vragen, omdat zij het volgens haar veilig vinden om de manager te laten beslissen. Toch wil de locatiemanager hen ook leren dat zijzelf moeten nagaan of dingen wel of niet kunnen. De locatiemanager vindt het lastig te beoordelen of de dagbestedingslocatie over

voldoende tijd en middelen beschikt om de dienstverlening te kunnen leveren. Ze ziet dat medewerkers het moeilijk hebben, maar dat zij tegelijkertijd niet goed onder woorden kunnen brengen waar dat precies aan ligt. Daarnaast vertelt ze dat de PO'ers en AB'ers de veranderingen waarschijnlijk op verschillende manieren zullen ervaren. De reden daarvoor zit volgens haar in het feit dat de PO-functies nieuw zijn en dat mensen opnieuw hebben moeten solliciteren voor deze functie. Daar lijkt dus een selectiemechanisme te hebben gezeten: kiezen mensen er al dan niet voor om te solliciteren; kiezen ze er al dan niet voor om mee te gaan in de veranderingen. Tijdens de sollicitatierondes zijn zij volgens de locatiemanager doordrenkt met informatie over Abrona in verandering. AB'ers daarentegen zijn nooit zo scherp voor deze keuze gesteld en hoefden geen informatie over de veranderingen tot zich te nemen, hoewel daar wel alle mogelijkheid toe was volgens de locatiemanager. Het lijkt er dus op dat de AB'ers een kennisachterstand hebben opgelopen in vergelijking met hun collega's uit het zelforganiserende team. Dat zou volgens de locatiemanager de reden zijn waarom AB'ers het lastiger vinden om de overstap te maken naar de nieuwe manier van werken en onzekerder zijn over wat er gaat komen. Hoewel het vormgeven aan de vernieuwde dagbestedingslocatie volgens de locatiemanager met vallen en opstaan gebeurt en het team misschien nog lang niet klaar is, is dat volgens haar ook gewoon de huidige realiteit:

*“Je kan niet dingen veranderen zonder dat er iets mis gaat, zonder dat er ook maar een greintje onzekerheid bestaat. Dat hoort er een beetje bij”. [respondent 10]*

De locatiemanager benoemt dat het door de reorganisatie wel is gaan lijken alsof PO'ers als een soort tussen-managers zijn gaan functioneren, terwijl alle medewerkers gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de hele dagbestedingslocatie. De reden hiervoor zoekt de locatiemanager eveneens in het feit dat PO'ers de eindverantwoordelijkheid hebben voor de zorg rond cliënten en dat deze verantwoordelijkheid ongemerkt tijdens de reorganisatie is uitgebreid. De ruimte voor verbetering zit er volgens haar dan ook in dat mensen durven te vertrouwen op zichzelf, op elkaar en ook durven los te laten:

*“Men moet af van dat taak-denken, wie doet wat, en meer toewerken naar het denken in hun verantwoordelijkheden. Bijvoorbeeld financiën, wat hoort daarbij en wat komt daar bij kijken? Dan bemoei ik me daar mee, ben ik daar alert op en dan kan ik de rest loslaten”. [respondent 10]*

En:

*“Mensen moeten van elkaar gaan ervaren dat de verantwoordelijkheden die uitgezet zijn ook echt in beste eer en geweten worden nagekomen”. [respondent 10]*



### 4.2.3 Conclusie operationele capaciteiten

In deze paragraaf is in kaart gebracht hoe de activiteitenbegeleiders, persoonlijk ondersteuners en locatiemanager van de Cultuurcampus het proces van het organiseren van de operationele capaciteiten ervaart, om de gewenste doelen, resultaten en activiteiten te kunnen bewerkstelligen. Daarbij is stilgestaan bij begrippen als tijd, geld, middelen en kennis. De taakomgeving van de Cultuurcampus ervaart de operationele capaciteiten momenteel als onvoldoende toereikend om optimaal de maatschappelijke meerwaarde te kunnen creëren die zij voor ogen heeft. Door de reorganisatie ervaren medewerkers meer beleidsvrijheid in het vormgeven van dagelijkse klussen en de reorganisatie wordt gezien als een kans om er wat van te maken met zijn allen, maar anderzijds ervaren medewerkers grote werkdruk op het uitvoeren van hun functie. Er dient meer te gebeuren met minder mankracht. Het efficiënt organiseren van de bedrijfsvoering blijkt lastig doordat de functierollen ruim een jaar na de reorganisatie nog niet goed uitgebalanceerd zijn in het team. De onrust en onzekerheid in het team zorgt voor verhoogde druk op de medewerkers, wat niet ten goede komt aan de kwaliteit van dienstverlening. Qua kennis geven activiteitenbegeleiders bovendien aan momenteel te weinig bekwaamheid te bezitten om bedrijfsvoeringstaken goed uit te kunnen voeren en te weinig tijd te ervaren om op de grote groepen echt cliënt centraal te kunnen werken. Ook de kennis van de orthopedagoog wordt gemist. De onrust in het team is volgens de respondenten waarschijnlijk ook voelbaar voor de cliënten, en zou invloed kunnen hebben op uitgangspunt 'een veilige omgeving creëren voor cliënten'. Intern is dus het transformatieproces van de reorganisatie nog in volle gang. Te weinig tijd lijkt te worden genomen voor de bedrijfsvoering. Voldoende aandacht dient te worden besteed aan de operationele capaciteiten om optimaal maatschappelijke meerwaarde te kunnen leveren (Moore, 1995).

## 4.3 Legitimiteit en support

Interviews met verschillende stakeholders zijn gehouden om te onderzoeken in hoeverre belanghebbenden van de dagbestedingslocatie achter de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde staan en de manier waarop deze wordt gecreëerd. Hiervoor is gesproken met interne, prioritaire, verticale en externe stakeholders. Hieronder volgen de bevindingen voor wat betreft legitimiteit en support per stakeholder.

### 4.3.1 Interne stakeholders: het personeel

Het personeel van de Cultuurcampus staat over het algemeen achter de maatschappelijke meerwaarde die gecreëerd wordt op de locatie. Medewerkers geven aan tevreden te zijn over de manier waarop de dagbesteding is ingericht voor het bereiken van de gewenste resultaten. Een

spanning lijkt echter te ontstaan tussen de uitgangspunten “het bieden van een veilige omgeving” en “het laten participeren van cliënten in de wijk”, wanneer actief op zoek wordt gegaan naar activiteiten in en voor de buurt. Verschillende activiteitenbegeleiders hebben bedenkingen bij het stimuleren van de participatie van de cliënten in de wijk. Zij maken zich oprecht zorgen om cliënten: worden zij daardoor niet overvraagd en krijgen zij daardoor niet te veel prikkels?

*“Het is heel makkelijk om mensen met een beperking te overvragen. En de meerwaarde van de Cultuurcampus is dan dat er vanuit een veilige plek toch contacten mogelijk zijn. We hebben natuurlijk ook allemaal projecten hè, zoals het gezamenlijk schilderen, het schoonmaken in de wijk en zo. Nou ja, ik ben daar misschien wat behouden in en het accent ligt nu heel erg op het deelnemen maar ja. Tot op een bepaalde hoogte heb ik daar een goed gevoel bij”. [respondent 3]*

Andere respondenten geven aan dat cliënten juist de ruimte zouden moeten krijgen om te kunnen participeren zodat zij zich verder kunnen ontwikkelen.

*“Nou ik denk dat het goed is om deze mensen in de maatschappij neer te zetten, integratie. Maar hoe meer je ze daarin beschermt, en hen er niet in laat ervaren, hoe starrer cliënten in hun bewegingen worden. (...). Ook deze mensen hebben ruimte nodig om te kunnen ontwikkelen”. [respondent 7]*

Verschillende medewerkers geven bovendien aan dat het laten meedraaien van de cliënten de huidige realiteit is. Hoewel zij erkennen dat het participeren spannend is voor de cliënten, ligt hier nu eenmaal een belangrijke verantwoordelijkheid voor de dagbestedingslocatie nu de overheid zich steeds meer als financierde terugtrekt uit het sociale domein.

*“Kijk we moeten er ook naartoe werken dat onze rol als hulpverleners steeds meer naar de achtergrond wordt geschoven, ook omdat daar minder financiële ruimte voor is, dus we moeten ook zorgen dat die mensen die plek kunnen nemen in de maatschappij, en ze te laten voelen dat dat de nieuwe realiteit ook is. Cliënten vinden dat ook wel heel spannend op dit moment, maar goed, als wij eigenlijk ook steeds meer zo’n stapje terug moeten doen, dan hebben wij daar ook wel een verantwoordelijkheid in om in de maatschappij vooruit te gaan”. [respondent 9]*

Daarnaast zijn medewerkers in theorie positief over de komst van de nieuwe groep vrijwilligers die, vanuit Sociale Prestatie, hun weg vinden naar de Cultuurcampus. Voor deze groep kan de Cultuurcampus volgens hen ook fungeren als een fijne plek waar zij een zinvolle ingeving kunnen geven aan hun dag. Toch staat niet iedere medewerker volledig achter deze manier van maatschappelijke meerwaarde creatie. Zij maken zich zorgen over de toereikendheid van de

operationele capaciteiten daartoe: de extra tijd en energie die in de vrijwilligers gaat zitten, zou ten koste gaan van de beschikbare capaciteiten voor cliënten.

Tot slot geven medewerkers aan dat ze denken dat de dagbestedingslocatie onvoldoende zichtbaar is voor buurtbewoners. Zij betwijfelen of buurtbewoners weten dat deze dagbestedingslocatie bestaat. Hoewel de dagbestedingslocatie beschikt over een publiek toegankelijke winkel zit de ingang hiervan niet aan de naastgelegen winkelstraten. Respondenten geven aan dat het publiek wat af en toe een bezoek brengt aan de winkel veelal bezoekers zijn van de naastgelegen bibliotheek.

#### 4.3.2 Prioritaire stakeholders: de cliënten

Cliënten ervaren de Cultuurcampus als een plek waar ze graag naartoe komen en waar ze aan de slag kunnen met activiteiten. Zij geven aan 's morgens blij te zijn, wanneer ze weer mogen gaan werken. Een van de respondenten merkt op dat het belangrijk is dat er plekken als de Cultuurcampus bestaan, omdat het voor hen niet mogelijk is om deel te nemen aan reguliere arbeidsprocessen:

*“Het dagcentrum [de Cultuurcampus] is er natuurlijk ook voor mensen die niet, zeg maar, betaald werk kunnen krijgen. Ik val ook onder de mensen die niet betaald werk kunnen krijgen. En ik vind het wel fijn dat je dan bezig kan zijn. (...). Stel je voor dat er helemaal geen dagbesteding zou zijn, dat zou een ramp zijn! Omdat wij geen ander werk kunnen doen. Dan kan je niks”. [Focusgroep, respondent 1]*

De Cultuurcampus lijkt dus belangrijke maatschappelijke meerwaarde te scheppen voor haar doelgroep. Cliënten vertellen enthousiast over alle dagbestedingsactiviteiten die zij verrichten op de Cultuurcampus. Zij zijn erg tevreden over het brede dagbestedingsaanbod, omdat dit ook afwisseling in werkzaamheden mogelijk maakt. Cliënten geven aan bepaalde handelingen bijgeleerd te hebben op de locatie die zij vervolgens ook thuis kunnen toepassen, zoals het aanrecht schoonmaken en ramenlappen. Daarnaast zijn cliënten goed te spreken over de begeleiders van de Cultuurcampus. Een enkele respondent merkt op dat er na de reorganisatie minder tijd is voor begeleiding. De respondent geeft bijvoorbeeld aan plezier te halen uit het verrichten van activiteiten buiten de dagbestedingslocatie, maar dat dit voor hem lastig is in verband met lichamelijke beperkingen. Waar voorheen een begeleider met hem begeleider mee kan gaan, gaat dat na de reorganisatie niet meer:

*“Het probleem is dat we sinds de bezuinigingen niet veel begeleiding hebben. Dus hebben ze [het personeel] niet zo veel tijd meer ook. Dan hebben ze één begeleiding en heel veel cliënten. Eerst zaten ze met twee EVAB'ers per groep. Toen was Abrona nog rijk”. [Focusgroep, respondent 2]*

Bij de focusgroep zijn verschillende cliënten aanwezig die deel uit maken van het serviceteam. Zij vertellen opgewekt over werkzaamheden die zij buiten de dagbestedingslocatie verrichten en ontmoetingen die daar plaatsvinden.

*“Ja straatwerk, schoffelen, schoonmaken, dat vind ik hartstikke leuk. Soms zijn er andere mensen, soms zijn die dan de weg kwijt. Dan weten ze de weg niet en dan leg je netjes uit waar bijvoorbeeld de supermarkt is. (...). Dat vind ik hartstikke leuk om te doen. Ik help graag andere mensen”.*

*[Focusgroep, respondent 12]*

Op de vraag of er ook activiteiten zijn die nog ontbreken op de Cultuurcampus, geven verschillende cliënten aan dat ze graag nog activiteiten zouden willen zien op het gebied van sporten, muziek maken en computeren. Met name de roep om computerles komt naar voren en wordt groeps-breed gedeeld: cliënten geven aan graag te willen leren typen, mailen en dingen op kunnen zoeken.

De prioritaire stakeholders verlenen dus voldoende steun en support voor de dienstverlening van de Cultuurcampus, hoewel zij nog wel kansen zien om de meerwaarde van de Cultuurcampus te vergroten.

### 4.3.3 Verticale stakeholder: de gemeente

Hoewel er geen directe verantwoordingsrelatie bestaat tussen de Cultuurcampus en de Gemeente Utrecht, geeft de beleidsadviseur van de gemeente aan dat de twee elkaar wel degelijk raken op verschillende terreinen: onder de noemer van Sociale Prestatie draagt de gemeente Utrecht vrijwilligers aan die bij binnenkort bij de Cultuurcampus terecht kunnen. De gemeente is elk jaar in gesprek met zorgaanbieders om zorgprognoses te bespreken en om als dagbestedingslocatie cliëntengroepen mee te kunnen laten draaien in de omgeving vraagt dit soms wel iets van de buurt of van voorzieningen in de buurt.

De beleidsadviseur van de gemeente geeft aan dat de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde van de Cultuurcampus aansluit bij het gemeentelijk beleid. Sinds 2015 zijn Nederlandse gemeenten verantwoordelijk voor de doelgroepen uit de Wmo. In Utrecht wordt de Wmo-aanpak ook wel ‘Meedoen naar Vermogen’ genoemd, waarbij een belangrijk uitgangspunt het vergroten van cliëntenregie is (Gemeente Utrecht, 2015). De gemeenteambtenaar geeft dan ook aan het als positief te ervaren, dat de Cultuurcampus eerste stappen zet om cliënten mee te laten doen in de wijk middels bijvoorbeeld een pakketenservice, ook al valt deze doelgroep formeel niet direct onder de gemeentelijke verantwoordelijkheid.

*“Kijk daar worden wij altijd erg enthousiast van, omdat je het [de dienstverlening] ook echt in het gewone leven brengt. (...). Daar zit niet alleen iets ideologisch in, maar je ziet dat dat ook gewoon*

*echt voor de cliënten wat brengt. Ook een gevoel van waarde toevoegen, iedereen wil op zijn eigen manier waarde toevoegen” [respondent 12].*

Wat de gemeenteambtenaar minder hoort terugkomen bij de Cultuurcampus is het leggen van verbindingen met andere doelgroepen of algemene voorzieningen in de wijk. Volgens de respondent is dat iets wat niet vanzelf gaat, maar kan het interessant zijn voor de dagbestedingslocatie om te kijken of ze daar misschien nog meer in kunnen betekenen. Zij licht dit toe door een parallel te trekken met de verpleeghuiszorg, waar cliënten zitten met een grotere zorgbehoefte dan de doelgroep van de Cultuurcampus:

*“Ook daar zie je een beweging dat die verpleeghuislocaties veel meer een huis van de wijk proberen te worden - omdat mensen niet altijd naar buiten kunnen kan je wel ook het gewone leven naar binnen proberen te halen”. [respondent 12]*

In de Inkoopstrategie aanvullende zorg 2016 van de gemeente Utrecht is ook te lezen dat de gemeente ernaar streeft met haar voorzieningen minder sectoraal te gaan werken. Voorzieningen zijn nu veelal opgedeeld in bijvoorbeeld de geestelijke gezondheidszorg, de ouderenzorg en de gehandicaptenzorg.

*“Verbindingen tussen sectoren of met algemene voorzieningen in de stad worden mondjesmaat gelegd. De aansluiting op eigen kracht van inwoners en het samenspel met de buurtteams en de inzet vanuit de Zvw en Wlz is nog volop in ontwikkeling”. (Gemeente Utrecht, 2015, p. 5)*

Dat de Cultuurcampus meewerkt aan het bieden van plaatsen voor vrijwilligers onder de noemer van de gemeentelijke voorziening Sociale Prestatie stemt de respondent goed. Vanuit haar ervaring, met mensen met een zorgvraag, geeft de respondent aan dat die combinatie tussen mensen met een lichtere en met een zwaardere beperking heel goed kan werken:

*“Ze kunnen dan weer iets voor een ander betekenen en daarmee zichzelf ook weer waardevol voelen”. [respondent 12]*

De respondent merkt op dat dat het wel iets vraagt van de professional om die interactie goed plaats te laten verlopen. Het is dan ook van belang het samenspel tussen cliënten en nieuwe vrijwilligers goed te organiseren en begeleiden. Daarnaast heeft de respondent de verwachting dat de komende jaren een groter appèl wordt gedaan op het eigen verdienvermogen van maatschappelijke organisaties en daarmee op de creativiteit van professionals om organisaties rendabel te houden. Ter illustratie noemt de respondent dat voorzieningen meer door wijkbewoners gebruikt zouden kunnen gaan worden, dat organisaties strategisch kunnen gaan inspelen op het

MVO-beleid van bedrijven of dat het misschien interessant kan zijn om lokale ondernemers uit te nodigen voor een brainstormsessie om tot nieuwe inzichten te komen. De respondent geeft aan dit nog maar weinig terug te horen bij de Cultuurcampus. Haar verandering klopt inderdaad wanneer dit wordt vergeleken met een uitspraak van de locatiemanager als:

*“Kijk, mensen huren dan bij ons een ruimte, meestal voor niks, dat maakt mij ook niet uit: zij genereren voor ons werk. Daar gaat het om, dat is de belangrijkste waarde, ik hoef niet die vijftig euro voor de huur van dat lokaal. Mijn cliënten hebben werk en voelen zich daardoor gewaardeerd”.*  
[respondent 10]

Hoewel de gemeenteambtenaar nog verschillende kansen ziet voor de Cultuurcampus, is zij over het algemeen positief gestemd over de maatschappelijke meerwaarde van de dagbestedingslocatie, ook omdat de Cultuurcampus hiermee haar eerste stappen zet in het transformatieproces binnen de gemeente Utrecht:

*“Wat ik erin hoor is dat ze gewoon actief bezig zijn met het maken van de omslag. (...). De beweging is in gang gezet. En die heeft ook tijd nodig”.* [respondent 12]

#### 4.3.4 Externe stakeholders: samenwerkingspartners en medegebruikers van multifunctionele locatie

De externe stakeholders zijn over het algemeen goed op de hoogte van de missie en visie van de Cultuurcampus. Daarnaast kunnen zij uitvoerig benoemen welke activiteiten cliënten buiten de dagbestedingslocatie verrichten, gezien zij als samenwerkingspartner diensten uitbesteden aan de Cultuurcampus. Respondenten geven aan dat ze merken dat de Cultuurcampus meer naar buiten treed sinds hun interne reorganisatie en er meer reuring plaatsvindt in de gezamenlijke hal. Anderzijds merkt één van de respondenten op:

*“De doelgroep wordt wel zichtbaarder in het gebouw, maar wat de doelgroep doet te weinig. Ze zitten toch een beetje verstopt”.* [respondent 12]

De vraag wat voor activiteiten cliënten binnen de dagbestedingslocatie verrichten, weten respondenten niet goed te beantwoorden. Opvallend is ook dat de respondenten van het Buurtteam Vleuten en sociale makelaar Welzaam niet kunnen vertellen of vrijwilligers die actief zijn op de Cultuurcampus via hen op de dagbestedingslocatie terecht komen. Respondenten geven bovendien aan het vermoeden te hebben dat de dagbestedingslocatie te weinig zichtbaar is voor buurtbewoners, terwijl de Cultuurcampus gewoon onderdeel zou moeten uitmaken van de buurt.

*“Nou wat ik een beetje mis is die contacten met de buurt. Er wordt hier [op de dagbestedingslocatie] veel georganiseerd, maar ik mis een beetje die ontmoeting... of ja die interesse in bewoners van Vleuten. Ik vraag me af of die ontmoetingen ook echt worden gestimuleerd”. [respondent 13]*

In een tijd dat er veel wisselingen zijn geweest binnen het personeel is juist het opbouwen van duurzame relaties met deze contacten buiten de dagbestedingslocatie ontzettend belangrijk, merkt de sociale makelaar op. Hij noemt dit ook wel ‘buurtverankering’:

*“Ik gun het hen [het personeel] ook echt, en kijk, je moet verduurzamen op een gegeven moment, ook in je menselijke relaties. (...). Wij als werkers zijn ook maar vergankelijk. En daarom vind ik zoiets als buurtverankering ook zo goed. Buurtbewoners lopen niet zo snel weg. En dan zijn vrijwilligers bijvoorbeeld soms nog belangrijker dan al die professionals die al dan niet blijven en vertrekken”. [respondent 15]*

De professionals van de Cultuurcampus staan bij de respondenten goed te boek. Ondanks de onrust die de stakeholders bij hen opmerken door de reorganisatie, geven de respondenten aan dat zij het personeel zien als keihard werkende mensen die zich vol overgave inzetten voor de cliënten. De voorzitter van de winkeliersvereniging geeft bijvoorbeeld aan op de dagbestedingslocatie altijd een goede stemming te ervaren, zowel bij de cliënten als bij het personeel: zij zijn immer goed gemotiveerd.

De samenwerking met de Cultuurcampus draagt volgens alle respondenten voor hun organisaties bij aan een positief imago:

*“Ons publiek reageert vaak ook heel positief dat wij samenwerken met deze groep. Kijk, van oudsher was de bibliotheek een officieel en statig instituut, tegen het randje van serieus aan. En dit maakt de bieb ook veel toegankelijker: we zijn er voor iedereen”. [respondent 14]*

Doordat organisaties kunnen deelnemen aan samenwerkingen met de Cultuurcampus creëert de dagbestedingslocatie dus wel degelijk maatschappelijke meerwaarde voor samenwerkingspartijen in de vorm van een verbeterd imago, hoewel respondenten uit de taakomgeving dit zelf niet direct wisten te benoemen tijdens de interviews (zie pagina 42).

Respondenten van de maatschappelijke organisaties geven aan dat de missie en visie van de Cultuurcampus goed aansluit bij de missie en visie van hun eigen organisaties. Zo zijn het Buurtteam Vleuten en sociaal makelaar Welzaam ook bezig met het bevorderen van de zelfredzaamheid en kwaliteit van leven van (kwetsbare) burgers en is de bibliotheek net als de Cultuurcampus een plek waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en kennis kunnen opdoen. Zij geven aan dat het daarom

zonde is dat zij als maatschappelijke organisaties binnen hetzelfde gebouw, niet meer voor elkaar betekenen: daar ligt een gemiste kans. De respondenten van het Buurteam en de Bibliotheek geven aan dat samenwerkingen nu voornamelijk op kleine schaal en incidenteel plaatsvinden, terwijl zij in het verleden meer samenwerkingen hebben gekend met de Cultuurcampus van Abrona. Momenteel gaan enkele cliënten bij het Buurteam bijvoorbeeld de vaatwasser leeghalen, bij Welzaam huishoudelijke taken verrichten en de bibliotheek af en toe ondersteunen in een tentoonstelling. Respondenten zijn juist enthousiast om de Cultuurcampus te helpen meer bij te dragen aan cliëntenparticipatie. Het multifunctionele gebouw waar de organisaties gevestigd zijn, is toentertijd ook ingericht om op inhoud gezamenlijk activiteiten te kunnen ondernemen, maar helaas is dat nooit goed van de grond gekomen, weet de sociaal makelaar te vertellen:

*“Het ging dan allereerst om de informatiebalie [voor buurtbewoners in de gezamenlijke hal], daar zouden ook mensen van Abrona aan meedoen. Het was het tuinonderhoud [in de gezamenlijke binnenplaats], daar zou Abrona de trekker van zijn en buurtbewoners zouden aansluiten. En het was ook nog het cursuscluster gezamenlijk met Abrona. (...). Die ambities bleken niet haalbaar. We hebben wel prettig samengewerkt, we hebben een hele goeie relatie met elkaar, maar wat we zijn gaan doen is pragmatisch samenwerken”. [respondent 15]*

Bovendien vond voorheen niet alleen een vergadering op directieniveau in de multifunctionele locatie plaats, maar ook overleg op uitvoeringsniveau tussen medewerkers uit de verschillende organisaties. Eén van de respondenten geeft aan dat juist op het niveau van de werkvloer ideeën ontstaan en mensen makkelijk naar elkaar toestappen, maar dat dit overleg in de loop der tijd is verdween:

*“We zijn ooit gestart met dat soort overleggroepen [op uitvoeringsniveau], toen hebben we geprobeerd dingen van de grond te krijgen maar toen de subsidies zijn ingetrokken hier is alles een beetje gaan rommelen”. [respondent 14]*

Vanuit de externe stakeholders kan dus gesteld worden dat zij het beste voorhebben met de dagbestedingslocatie, hoewel zij pleiten voor meer zichtbaarheid van de activiteiten van cliënten en betere verbinding met de buurt. Om dit met de te kunnen bewerkstelligen staan de stakeholders open voor samenwerkingen en overleggen met de Cultuurcampus.

#### 4.3.5 Conclusie legitimiteit & support

Vier typen stakeholders zijn bevroegd over hun steun en support voor de dagbestedingslocatie. Interne stakeholders zetten zich over het algemeen graag in voor de Cultuurcampus en zijn te



spreken over de manier waarop zij zien dat de Cultuurcampus maatschappelijke meerwaarde schept. Echter staan niet alle medewerkers volledig achter het bevorderen van participeren van de cliënten, omdat zij zich oprechte zorgen maken om de cliënten. Ook staan niet alle medewerkers volledig achter de maatschappelijke meerwaarde creatie voor de nieuwe groep vrijwilligers die vanuit Sociale Prestatie bij de Cultuurcampus terecht komen, vanwege de toch al weinig beschikbare tijd.

De focusgroep met prioritaire stakeholders bevestigt dat de Cultuurcampus belangrijke maatschappelijke meerwaarde schept voor haar cliënten. Daarnaast zijn zij erg tevreden over de dienstverlening op de Cultuurcampus. Het brede activiteiten aanbod en de begeleiding op de Cultuurcampus stemt hen goed. De cliënten die deelnemen aan de dagbestedingsactiviteiten buiten de Cultuurcampus zijn hierover enthousiast. Wel merkt een enkele cliënt op dat sinds de reorganisatie de begeleidingstijd soms tekort schiet en geeft de cliëntenraad aan het liefst nog te willen leren computeren op de Cultuurcampus.

Uit de interviews met externe stakeholders blijkt bovendien dat de Cultuurcampus maatschappelijke meerwaarde voor samenwerkingspartijen creëert in de vorm van een verbeterd imago. De dagbestedingslocatie staat bij hen goed te boek. De externe stakeholders verlenen in tegenstelling tot de interne stakeholders met name steun en support voor wat betreft de externe activiteiten van de dagbestedingslocatie. Deze activiteiten zijn voor de externe partijen ook het meest zichtbaar. De Cultuurcampus kan volgens hen de maatschappelijke meerwaarde vergroten door de zichtbaarheid van de activiteiten van cliënten te vergroten en een betere verbinding te maken met de buurt. Om dit te kunnen bewerkstelligen, staan de externe stakeholders open voor samenwerkingen.

De manier waarop de Cultuurcampus maatschappelijke meerwaarde creëert, past tot slot goed bij het gemeentelijk beleid, hoewel de doelgroep van de Cultuurcampus niet direct valt onder het Wmo-aanpak van de gemeente. De beweging naar een transformatieproces is volgens de verticale stakeholders in gang gezet op de Cultuurcampus. Daarnaast ziet de gemeenteambtenaar kansen voor vergrote maatschappelijke meerwaarde op de Cultuurcampus, door meer de verbinding te leggen met andere doelgroepen of algemene voorzieningen. Anders dan de andere stakeholders ziet zij dat dit niet alleen meerwaarde schept voor de nieuwe doelgroepen en cliënten, maar geeft zij aan dat dit óók een manier kan zijn om rendabeler te worden. Verschillende mogelijkheden om meer uit het eigen verdienvermogen van de Cultuurcampus te halen, liggen buiten de Cultuurcampus. Hoewel de verschillende stakeholders niet allemaal eens gestemd zijn en verschillende kansen tot verbetering zien, lijken zij in totaal voldoende steun en support te bieden aan de manier waarop de dagbestedingslocatie maatschappelijke meerwaarde creëert.

## 4.4 Samenvattend

Uit de bevindingen blijkt dat de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde helder is: missie, visie en uitgangspunten zijn duidelijk en liggen in één lijn met de doelen, activiteiten en directe resultaten van de dagbestedingslocatie. De taakomgeving ervaart het proces van het organiseren de operationele capaciteiten na de reorganisatie als ontoereikend om de dienstverlening optimaal te kunnen realiseren, hoewel de reorganisatie wel meer beleidsvrijheid heeft gebracht in de dagelijkse praktijk. Het proces verloopt bovendien nog niet soepel, omdat de functierollen in het team niet goed zijn uitgebalanceerd. Tot slot ontvangt de dagbestedingslocatie voldoende steun en support vanuit de legitimerende omgeving, hoewel alle vier stakeholders kansen zien tot het vergroten van de maatschappelijke meerwaarde.

## 5. CONCLUSIE & DISCUSSIE

Dit onderzoek is uitgevoerd om meer inzicht te verkrijgen in de manier waarop dagbestedingslocatie de Cultuurcampus van Abrona maatschappelijke meerwaarde kan blijven creëren, ten tijde van een terugtrekkende overheid. In dit hoofdstuk worden eerst de conclusies met betrekking tot het vraagstuk besproken (5.1). Vervolgens zullen de discussie en implicaties van het onderzoek aan bod komen (5.2) en tot slot volgen de beperkingen en aanbevelingen tot vervolgonderzoek (5.3).

### 5.1 De strategische driehoek in onbalans

Op basis van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat de Cultuurcampus momenteel niet optimaal maatschappelijke meerwaarde creëert: de strategische driehoek van Moore (1995) is op de dagbestedingslocatie in onbalans. Hoewel de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde helder is en er in principe voldoende steun en support bestaat vanuit de omgeving, ervaren medewerkers de operationele capaciteiten als onvoldoende toereikend om de gewenste doelen en maatschappelijke resultaten van de dagbestedingslocatie te behalen. Ruim een jaar na de reorganisatie zijn de functierollen in het team nog niet goed uitgebalanceerd. Dit belemmert het proces van het organiseren van de operationele capaciteiten op de Cultuurcampus. Om maatschappelijke meerwaarde te kunnen blijven creëren, ten tijde van een terugtrekkende overheid, dienen operationele capaciteiten beter georganiseerd te worden en afgestemd op de gewenste doelen en maatschappelijke resultaten van de organisatie. Tegelijkertijd zou de dagbestedingslocatie actief opzoek moeten blijven gaan naar passende vormen van legitimering en bronnen van steun vanuit de omgeving: in dat geval zullen de drie cirkels van de strategische driehoek van Moore (1995) met elkaar in balans zijn op de Cultuurcampus en creëert de dagbestedingslocatie optimale maatschappelijke meerwaarde.

### 5.2 Discussie en implicaties

Wanneer de resultaten vergeleken worden met de verwachtingen voorafgaand aan het onderzoek, komt er uit de bevindingen een aantal opvallende resultaten naar voren. Zo valt het allereerst op dat de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde helder en eenduidig blijkt te zijn. Verwacht werd dat de visie en doelen van de locatie onduidelijk zouden zijn, omdat de decentralisatie grote existentiële vragen heeft doen bovendrijven op de locatie (*“Waartoe zijn we hier op aard? Wat is onze visie en waar werken we naartoe?”*). Een verklaring hiervoor kan zijn dat de existentiële vragen enkel voortkwamen uit onzekerheid van de dagbestedingslocatie over haar plaats in het vernieuwde

speelveld, terwijl intern de percepties over de meerwaarde van de vernieuwde locatie redelijk op orde waren. Juist door de verschuivende verhoudingen de afgelopen decennia, tussen het maatschappelijk middenveld, de staat en de markt (Rob, 2012), worden maatschappelijke organisaties steeds minder gelegitimeerd door wet en overheid (Hooge & Helderma, 2008) of door de markt (Minderman, 2008).

Bij de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde valt bovendien op dat koepelorganisatie Abrona in haar visie nadrukkelijk de omgang benadrukt met familie en vrienden van de cliënten, terwijl geen enkele respondent uit de taakomgeving noch de legitimerende omgeving dit streven aanhaalt in de interviews, ook niet als verbeterpunt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de Cultuurcampus een dagbestedingslocatie betreft, waar cliënten overdag heen gaan *“om te werken”*, zoals medewerkers dat omschrijven. Cliënten wonen, eten en brengen juist hun vrije tijd thuis door of op de woonlocaties waar Abrona voornamelijk uit bestaat. Het zou kunnen dat op woonlocaties wel het betrekken van naasten een belangrijkere component is in de dienstverlening.

Daarnaast werd verwacht dat door de efficiëntieslag van de decentralisaties een tekort zou kunnen ontstaan voor wat betreft de operationele capaciteiten van de Cultuurcampus. Hoewel de medewerkers aangeven dat ze inderdaad verhoogde druk ervaren op hun werkzaamheden, lijkt dit ook deels te komen doordat ruim een jaar na de reorganisatie het proces van het organiseren van de bedrijfsvoering nog niet soepel verloopt. Een verklaring voor het stroeve verloop hiervan, is dat de focus van medewerkers ligt op het primaire proces van dienstverlening, dus op het proces van maatschappelijke meerwaarde creatie. Dit sluit aan bij de visie van Abrona om cliënt centraal te werken. Om de beste ondersteuning te kunnen blijven verlenen aan cliënten is het daarnaast ook nadrukkelijk van belang om aandacht te besteden aan het efficiënt inzetten van mensen en middelen (Moore, 2003). Daarom is het noodzakelijk dat ook de medewerkers en hun tijd, kennis en vaardigheden af en toe centraal worden gesteld op de dagbestedingslocatie, om de beste zorg te kunnen blijven leveren.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de belanghebbenden van de Cultuurcampus gezamenlijk voldoende steun en support bieden voor de dagbestedingslocatie. De steun en support van de externe en verticale stakeholders is met name gericht op de externe activiteiten die de Cultuurcampus voor haar cliënten organiseert, waarschijnlijk ook omdat deze voor hen het meest zichtbaar zijn. Koepelorganisatie Abrona zelf wil eveneens toewerken naar een meer extern gerichte cultuur (zie inleiding). Deze externe activiteiten sluiten bovendien goed aan bij het transformatieproces, wat met de decentralisatie in gang is gezet. Om tegemoet te komen aan de wensen van stakeholders en om mee te gaan in de organisatieverandering en het

transformatieproces, zal de Cultuurcampus moeten blijven toewerken naar een extern gerichte cultuur. Daarbij zal op de dagbestedingslocatie intern meer toegewerkt moeten worden naar een open dialoog onder collega's waarbij oprechte zorgen over de mate van ondersteuning van cliënten kunnen worden uitgesproken, omdat uit de bevindingen naar voren komt dat nu niet alle medewerkers nog voldoende achter de externe activiteiten lijken te staan.

Tot slot zien de vier stakeholders kansen voor de dagbestedingslocatie tot het vergroten van de maatschappelijke meerwaarde. Moore (2003) stelt dat maatschappelijke organisatie continu opzoek zouden moeten gaan naar passende vormen van legitimering en bronnen en steun. Voor de Cultuurcampus zou het daarom goed zijn om gehoor te geven aan de vernieuwende ideeën van de betrokkenen, om in de toekomst maatschappelijke meerwaarde te kunnen blijven leveren. Zie hoofdstuk 6 voor concrete aanbevelingen voor de Cultuurcampus.

De resultaten van het onderzoek zijn ook interessant voor beleidsmakers, omdat ze inzicht bieden in een (onvoorzien) effect van het transformatieproces van de decentralisaties. De resultaten impliceren dat de vernieuwde zorgambities doorwerken in de visie van een zorgorganisatie als Abrona en bijhorende dagbestedingslocaties, ook al is het transformatieproces formeel gezien niet direct van toepassing op een dagbestedingslocatie als de Cultuurcampus, omdat deze voornamelijk wordt gefinancierd uit Wlz-gelden. Uitgangspunten van de Cultuurcampus als ontmoeting, ontplooiing en het in staat stellen van cliënten om eigen keuzes te maken, sluiten nauw aan bij zorgambities als participatie, zelfredzaamheid en eigen kracht. Een veelgehoorde kritiek op de terugtrekkende overheid, is dat de ruimte die ontstaat doordat de overheid een stap terug doet in het sociale domein niet direct opgepakt wordt door de burgers en het maatschappelijk middenveld (RMO, 2012; Binnema, 2014). Deze case studie illustreert dat een dagbestedingslocatie als de Cultuurcampus, die formeel niet valt onder het transformatieproces, na de reorganisatie uit zichzelf stappen zet om de verantwoordelijkheid voor de vernieuwde zorgambities op te pakken en daarin gesteund wordt door haar stakeholders.

### **5.3 Beperkingen en vervolgonderzoek**

Waar een jaar geleden vragen domineerden over het transitieproces bij gemeenten en maatschappelijke organisaties, domineren in 2016 vragen over het invulling geven aan het transformatieproces van de decentralisaties op lokaal niveau (Movisie, 2016; Gemeente Utrecht, 2015a) . Dit onderzoek nodigt uit tot een verdere verkenning van processen van maatschappelijke meerwaarde creatie bij maatschappelijke dienstverleners.

Ook de tekortkomingen van dit onderzoek bieden ruimte voor vervolgonderzoek. Zo is vanwege de omvang van het onderzoek een selectie gemaakt in het aantal stakeholders uit de legitimerende omgeving dat geïnterviewd is. Om een sluitend beeld te krijgen van het perspectief van de legitimerende omgeving zou vervolgonderzoek aandacht kunnen besteden aan het betrekken bijvoorbeeld vrijwilligers en stagiairs, omringende bewoners en potentiële samenwerkingspartners uit de buurt van de Cultuurcampus.

Daarnaast kan het zijn dat respondenten sociaal wenselijk hebben geantwoord bij vragen over steun en support aan de dagbestedingslocatie, ondanks dat hen is verteld dat geen enkel antwoord goed of fout was. Ook mijn rol, waarden en overtuigingen als onderzoeker kunnen invloed hebben gehad op de resultaten onderzoek, gezien het interpretatieve karakter van het onderzoek. Het is dus belangrijk in acht te nemen dat waarde vrije interpretatie van de data onmogelijk is (Boeije, 2010).

Een andere kanttekening bij dit onderzoek is dat voor het betrekken van cliënten als primaire stakeholders van de dagbestedingslocatie bij het onderzoek is gekozen voor een focusgroep met de cliëntenraad. Cliënten die zitting nemen in de cliëntenraden zijn doorgaans meer gewend om hun mening te verwoorden en zich uit te drukken (Schuurman et al, 2004). Niet alle cliënten op de Cultuurcampus zijn hiertoe in staat en het kan zijn dat zij de dienstverlening op de Cultuurcampus op een andere manier ervaren. Het onderzoek is daardoor niet representatief voor alle cliënten van de Cultuurcampus. Een mogelijkheid voor vervolgonderzoek zou het onderzoeken van een grotere, representatieve groep respondenten zijn. Hiervoor zou het ontwikkelen van een kwantitatieve vragenlijst met pictogrammen een uitkomst bieden, zoals Abrona eerder een kwantitatieve vragenlijst heeft ontwikkeld voor het meten van de cliëntentevredenheid op verschillende locaties.

Tot slot zou een mogelijkheid voor vervolgonderzoek zijn dat dit onderzoek over drie jaar herhaald wordt, om te kijken hoe betekenisgeving over maatschappelijke meerwaarde creatie zich op de Cultuurcampus op de langere termijn ontwikkelt. Dit onderzoek is slechts een momentopname geweest op een dagbestedingslocatie waar veranderingen op het moment als karakteristiek worden aangeduid.

Ondanks de beperkingen heeft dit onderzoek meer duidelijkheid geschept over hoe dagbestedingslocatie de Cultuurcampus in deze turbulente tijd maatschappelijke meerwaarde kan blijven creëren. Daarnaast zijn handvatten geboden voor vervolgonderzoek. Hierna volgen nog enkele concrete aanbevelingen voor de dagbestedingslocatie. Ik kijk uit naar toekomstig onderzoek over het verschijnsel maatschappelijke meerwaarde de houd me aanbevolen voor berichtgeving over de verdere ontwikkelingen op de Cultuurcampus.

## 6. AANBEVELINGEN

Het onderzoek heeft een aantal belangrijke inzichten opgeleverd. Gekeken is naar de voorgestelde maatschappelijke meerwaarde, de operationele capaciteiten en naar de steun en support voor de Cultuurcampus. Op deze drie onderdelen raad ik een aantal concrete adviezen aan om de maatschappelijke meerwaarde creatie van de Cultuurcampus te vergroten.

### VERSTERKEN VOORGESTELDE MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE

✓ **Maak directe resultaten meetbaar**

De directe resultaten uit de kolom 'Output' van Schema 1 (blz. 39) zijn meetbaar. De Cultuurcampus kan bijvoorbeeld meten hoeveel projecten met externe partijen plaatsvinden en hoeveel cliënten daarin deelnemen. Communicatie over maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering kan leiden tot maatschappelijke waardering (Kolk, 2004). Het zou daarom interessant zijn om deze resultaten in kaart te brengen en deze zichtbaar te maken, zodat de Cultuurcampus een beeld kan geven van de *mate* van maatschappelijke meerwaarde creatie op de Cultuurcampus.

### ORGANISEREN VAN OPERATIONELE CAPACITEITEN

✓ **Rooster zelf uren in voor bedrijfsvoeringstaken in**

Op de Cultuurcampus staat de cliënt voorop. Om goede dienstverlening te kunnen blijven leveren aan cliënten, is het noodzakelijk dat medewerkers zelf tijd in gaan roosteren voor hun bedrijfsvoeringstaken.

✓ **Neem de AB'ers mee in het nieuwe Abrona**

AB'ers hebben informatie over de veranderingen nooit direct tot zich hoeven te nemen, waardoor zij onzekerder zijn over wat gaat komen en het voor hen lastiger is de overstap naar de nieuwe werkwijze te maken. De kennis zou bijgespijkerd kunnen worden door bijvoorbeeld presentaties over de decentraliseren en de reorganisatie.

✓ **Ga aan de slag met groepsinterviews**

De veranderingen hebben een weerslag op het team en de dienstverlening. Ik stel voor om als team het gesprek aan te gaan over teamsamenwerking tijdens groepsinterviews-bijeenkomsten. Functierollen, verantwoordelijkheden en thema's als onzekerheid over

bedrijfsvoeringstaken of twijfels over externe activiteiten kunnen zo bespreekbaar worden gemaakt. De coach zelforganisatie van Abrona kan hierin allicht ondersteuning bieden.

## VERKRIJGEN VAN STEUN EN SUPPORT

### ✓ **Versterk de communicatiestrategie**

De Cultuurcampus blijkt te weinig zichtbaar bij het algemene publiek. Uit dit onderzoek blijkt tevens dat de samenwerkingspartners en de gemeente voornamelijk steun bieden aan de externe activiteiten die cliënten verrichten buiten de Cultuurcampus. De Cultuurcampus kan haar communicatiestrategie hierop afstemmen, door bijvoorbeeld in haar nieuwsbrieven aan de buurt hier voldoende aandacht aan te besteden.

### ✓ **Blijf waken voor over- en onderzorg**

Abrona wil toewerken naar een meer extern gerichte cultuur. Intern ontstaat een spanning tussen de uitgangspunten “een veilige omgeving creëren” en “participeren in de wijk”. Door continu in dialoog met elkaar te zijn en onderling ervaringen uit te wisselen, kunnen spanningen in het team worden weggenomen.

### ✓ **Betrek de stakeholders**

Stakeholders hebben veel ideeën hebben voor de maatschappelijke meerwaarde van de Cultuurcampus. Om maatschappelijk relevant te blijven is het relevant gehoor te geven aan deze stakeholders (Moore, 2003), door hen bijvoorbeeld uit te nodigen voor halfjaarlijkse brainstormsessies. In onderzoek naar het verbeteren van bedrijfsvoering bij commerciële organisaties pleiten Morsing & Schultz (2006) bijvoorbeeld voor een *stakeholder involvement strategie*, waarbij stakeholders actief worden betrokken bij het bedenken van maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Door samen te werken met kunnen waardevolle ideeën ontstaan, welke kunnen tot leiden economische en sociale voordelen (Doh & Guay, 2006).

### ✓ **Ga aan de slag met het “Klik en tik” aanbod van de naastgelegen bibliotheek**

De Cultuurcampus kan haar maatschappelijke meerwaarde voor cliënten vergroten door computerlessen aan te bieden. Tijdens de interviews bleek de bibliotheek computercursussen aan te bieden middels het programma “Klik en Tik” en open te staan om een groep cliënten hiermee wegwijs te maken. Een dergelijk aanbod zou bijdragen aan de zelfredzaamheid van de cliënten en past daarmee binnen de visie van de Cultuurcampus.





## 7. Literatuurlijst

- Alford, J. & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *American Review of Public Administration*, 38(2), pp. 130-148.
- Bennington, J. & Moore, M.H. (2011). *Public Value, Theory & Practise*. New York: Palgrave MacMillan.
- Bennington, J. (2011). From Private Choice to Public Value?. In: Bennington, J. & Moore, M.H. (red.), *Public Value, Theory & Practise* (pp. 31-51). New York: Palgrave MacMillan.
- Binnema, H. (2014). Terugtrekken of opzij stappen. Beleidsadviezen over minder overheid en meer samenleving. *Bestuurskunde*, 23(3), pp. 47-55.
- Besamusca-Janssen, M. (1997). *Klantgericht management in non-profitorganisaties*. Nelissen, Baarn.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C. & Bloomberg, L. (Red.). (2015). *Creating Public Value in Practice: Advancing the Common Good in a Multi-Sector, Shared-Power, No-One-Wholly-in-Charge World*. Boca Raton, FL: CRC.
- Boeije, H.R. (2010). *Analysis in qualitative research*. London: Sage Publications.
- Cohen, J. & Arato, A. (1992). *Civil Society and Political Theory*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- College voor de rechten van de mens (2016). *Als je een beperking hebt. Wat speelt in Nederland?* Geraadpleegd op 6 mei 2016, via: <https://www.mensenrechten.nl/mensenrechten-voor-u/als-je-een-beperking-hebt>
- Dattani, P. (2016). Public value and performance management in third sector organizations. In: Manville, G. & Greatbanks, R. (red.). *Third Sector Performance Management and Finance in Not-For-Profit and Social Enterprises*. London: Gower.
- Dijstelbloem, H. & Holtslag, J.W. (2010). De veranderende architectuur van het bestuur. In: Dijstelbloem, H. Hoed, den P., Holtslag J.W. & Schouten, S. (red.), *Het gezicht van de publieke zaak: openbaar bestuur onder ogen* (pp.15-54). Amsterdam: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid/Amsterdam University Press.
- Doh, J.P. & Guay, T.R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional- stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), pp. 47-73.
- Evers, J.C. (red.) (2011). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Den Haag: LEMMA.
- Freeman, (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Company.
- Geuijen, K. (2014). Maatschappelijke meerwaarde creëren in publieke netwerken: waartoe en hoe? *Bestuurswetenschappen*, 68(1), pp. 87-96.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public administration*, 69(1), pp. 3-19.

- Hooge, E. & Helderma, J.K. (2008). Klant en overheid koning. Over toezicht op horizontale verantwoording door maatschappelijke ondernemingen. *Bestuurskunde*, 3, pp.95-104.
- Indaad (2016). *Wat komt er op gemeenten af met de overheveling van de functies begeleiding en dagbesteding uit de AWBZ naar Wmo?* Geraadpleegd op 12 maart, via: <http://www.indaad.nl/wat-komt-er-op-gemeenten-af-met-de-overheveling-van-de-functies-begeleiding-en-dagbesteding-uit-awbz-naar-wmo/>
- Kolk, A. (2004). MVO vanuit bedrijfskundig en beleidsmatig perspectief: Het belang van duurzaam management. *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 4, pp. 112-125.
- Klijn, E.H. (2012) *New public management and governance: a comparison*. In Levi-Faur, D. (red.). *Oxford handbook of governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Meynhart, T. (2012). *Public Value – Turning a Conceptual Framework into a scorecard*. Paper submitted for the Conference: Creating Public Value in a Multi-Sector, Shared-Power World. Minneapolis, 2012.
- Minderma, G. (2008). *Legitimatie en Verankering. Uitdagingen voor de maatschappelijke ondernemer*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Moore M.H. (1995). *Creating Public Value*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Moore, M.H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), pp. 183-208.
- Moore, M.H. (2003). *The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to 'Strategic Performance Measurement and Management' in Non-profit Organizations*. Cambridge MA: Hauser center for Non-Profit Organizations.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), pp. 323-338.
- Movisie (2012). *Op weg naar duurzame maatschappelijke ondersteuning. De inhoudelijke samenhang tussen de drie decentralisaties en de Wmo*. Utrecht: november 2012.
- Movisie (2016). *Transitiearena, Schema oud & nieuw 160217*. Utrecht: 17 februari 2016.
- Oude Vrielink, M., Schillema, T., Brandsen, T. & Hout, E. van (2009). Horizontale verantwoording in de praktijk: een empirisch onderzoek in de sectoren wonen, zorg en onderwijs. *Bestuurskunde*, 18, pp. 80-91.
- Oude Vrielink, M., Sterrenberg, L. & Koper, H. (2014). *Uitvoeringskracht in sociale wijkteams: een beproefd concept in een nieuwe context*. *Bestuurswetenschappen*, 68(2), pp. 32-46.
- Raad voor het openbaar bestuur (Rob). (2012). *Loslaten in vertrouwen: Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving*. Den Haag: Rob.

- Raad voor het openbaar bestuur (Rob). (2013). *Van maatschappelijke onderneming naar belangen- en waardengemeenschap*. Den Haag: Rob.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) (2012). *Mind the trap. Reflectie op het advies Loslaten in vertrouwen*. Den Haag: RMO.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) (2013). *Terugtrekken is vooruitzien: Maatschappelijke veerkracht in het publieke domein*. Den Haag: RMO.
- Rijksoverheid (2011). *Bestuursakkoord 2011-2015*. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Interprovinciaal Overleg, Unie van Waterschappen en Rijk. Geraadpleegd op 11 maart 2016, via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/convenanten/2011/04/21/bestuursakkoord-2011-2015.html>
- Schuurman, M., Speet, M. & Kersten, M. (2004). *Onderzoek met mensen met een verstandelijk beperking: handreikingen voor de praktijk*. Utrecht: LKNG.
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research*. London: Sage Publication.
- Snel, E., Hoogmoed, K. & Odé, A. (2015). Actief burgerschap en leefbaarheid in twee Rotterdamse wijken. *Bestuurswetenschappen*, 69(2), pp. 71-84.
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance? *American Review of Public Administration*, 36(1), pp. 41-57.
- Swanborn, P.G. (2013). *Case-study's: Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam/Meppel, Boom.
- Transitiebureau (2012). *Decentralisatie betekent transitie & transformatie. Nieuwe verantwoordelijkheden, rollen en opgaven in maatschappelijke ondersteuning*. Andersson Elffers Felix bv (AEF), Utrecht.
- Van den Berg, F. (2015). *#Het kan anders. Van visie naar verandering bij Abrona*. Utrecht: Geraadpleegd op 1 februari 2016, via: <http://abrona.nl/over-abrona/publicaties/boekje-hetkananders>
- Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) (2014). *Cliëntgroepen extramurale AWBZ begeleiding en de mogelijkheden van vernieuwing in de Wmo. Deel 1: cliëntgroepen*. Enschede. Geraadpleegd op 11 maart 2016, via <https://vng.nl/files/vng/publicaties/2014/201403-clientgroepen-extramurale-begeleiding.pdf>
- Vos, P. (2012). Het zorgstelsel: een unieke Nederlandse mix. In: Leeuwen, W. van & Simons, P. (red). *Toezicht en de maatschappelijke onderneming. Balanceren in het krachtenveld* (pp. 55-73). Assen: Gorcum B.V.
- Williams, I. & Shearer, H. (2011). Appraising public value: Past, present and futures. *Public Administration* 89(4): pp. 1367-1384.

## 8. Bijlagen

**Bijlage 1: Lijst van onderzochte documenten**

**Bijlage 2: Topiclijst medewerkers**

**Bijlage 3: Topiclijst samenwerkingspartners en gemeente**

**Bijlage 4: Topiclijst cliëntenraad**

## Bijlage 1 – Lijst van onderzochte documenten

- Abrona (2011). *Zorgvisie Abrona*.  
Geraadpleegd via: [www.abrona.nl](http://www.abrona.nl), maart 2016.
- Abrona (2015a). *Maatschappelijk Jaarverslag 2014*.  
Geraadpleegd via [www.abrona.nl](http://www.abrona.nl), maart 2016.
- Abrona, (2015b). *Nieuwsbrief Abrona In verandering 2015, nr. 7*.  
Geraadpleegd via [www.abrona.nl](http://www.abrona.nl), maart 2016.
- Abrona (2016a). *Over Abrona*.  
Geraadpleegd via: [www.abrona.nl](http://www.abrona.nl), maart 2016.
- Abrona (2016b). *Veranderingen in de zorg: wat betekent dat voor Abrona?*  
Geraadpleegd via [www.abrona.nl](http://www.abrona.nl), maart 2016.
- Abrona (2016c). *Veranderingen in de zorg: waarom Wmo?*  
Geraadpleegd via [www.abrona.nl](http://www.abrona.nl), maart 2016.
- Abrona (2016d). *De Wmo-Menukaart*. Geraadpleegd via [www.abrona.nl](http://www.abrona.nl), maart 2016.
- Gemeente Utrecht (2015a). *Meedoen naar Vermogen: Inkoopstrategie aanvullende zorg 2016. Van zorgvuldige transitie naar stapsgewijze transformatie*. Utrecht, 11 mei 2015.
- Gemeente Utrecht (2015b). *Verslag informatiebijeenkomst. Inkoop arbeidsmatige activering 2016*. Utrecht, 24 juni 2015.
- Gemeente Utrecht (2015c). *Ondersteuning, zorg jeugdhulp en werk in Utrecht*. Huis-aan-huisblad Utrecht Dichtbij, nr. 6. Utrecht, 24 juni 2015.
- Van den Berg, F. (2015). *#Het kan anders. Van visie naar verandering bij Abrona*. Utrecht: Geraadpleegd op 1 februari 2016, via: <http://abrona.nl/over-abrona/publicaties/boekje-hetkananders>

### Website [www.abrona.nl](http://www.abrona.nl); geraadpleegd tussen maart 2016 en juni 2016:

- <http://abrona.nl/over-abrona>
- <http://abrona.nl/over-abrona/zorgvisie>
- <http://abrona.nl/over-abrona-artikel/14-over-abrona>
- <http://abrona.nl/over-abrona/publicaties/jaarverslag>
- <http://abrona.nl/nieuws/wmo/waarom-wmo>
- [http://abrona.nl/images/stories/abrona\\_hoofdmap/wmo/Wmo-Menukaart.pdf](http://abrona.nl/images/stories/abrona_hoofdmap/wmo/Wmo-Menukaart.pdf)
- <http://abrona.nl/nieuws/verandering-in-de-zorg/meer-informatie>
- <http://abrona.nl/nieuws/verandering-in-de-zorg/wat-betekent-dat-voor-abrona>

## Bijlage 2 – Topiclijst medewerkers

### Introductie

- Voorstellen
- Introductie en doel van het onderzoek
- Duur van het interview, anonimiteit en toestemming voor opname

### Voorgestelde maatschappelijke meerwaarde

- Hoe denkt u dat de Cultuurcampus een bijdrage levert aan de samenleving?
- Bent u bekend met de missie van Abrona? Kunt u dat toelichten? (Zo nee, toelichten)
- Bent u van mening dat deze missie ook van toepassing is op dagbestedingslocatie de Cultuurcampus? Kunt u dat toelichten?
- Kunt u beschrijven wie de doelgroep is van de Cultuurcampus?
- Kunt u uitleggen waar de Cultuurcampus voor staat? Welke normen en (kern)waarden zijn belangrijk voor de Cultuurcampus?
- Kunt u uitleggen waar de Cultuurcampus voor gaat (visie)? Wat zijn volgens u de doelen die de Cultuurcampus wil bereiken?
- Hoe maakt de Cultuurcampus de doelen waar? Welke activiteiten onderneemt de Cultuurcampus om deze doelen te bereiken?
- Wat leveren deze activiteiten op? Voor wie is dat van belang?

### Operationele capaciteiten

- Kunt u beschrijven hoe u het werken op de Cultuurcampus in de dagelijkse praktijk ervaart?
- Sinds de reorganisatie is het team op de Cultuurcampus zelforganiserend geworden. Hoe ervaart u het proces van het organiseren van de bedrijfsvoering door het team?
- In hoeverre denkt u dat de Cultuurcampus in staat is om de gewenste doelen en resultaten te bereiken? Kunt u dat toelichten? Evt. doorvragen: in hoeverre spelen de mate van tijd, geld, middelen, kennis etc. daarin een rol?
- Denkt u dat de Cultuurcampus efficiënter haar dienstverlening kan organiseren? Kunt u dat toelichten?

### Steen en support

- Wat is uw indruk over de mate waarop de organisatie zich houdt aan wet- en regelgeving vanuit de politiek?
- Heeft u het gevoel dat er, na de decentralisaties, andere verwachtingen bestaan jegens de Cultuurcampus vanuit de overheid?
- Denkt u dat de Cultuurcampus met haar activiteiten voldoende zichtbaar is voor het algemene publiek?
- Denkt u dat de Cultuurcampus met haar activiteiten voldoende bekend is bij professionele organisaties?
- Hoe denkt u over de rol van samenwerkingspartners op de Cultuurcampus?
- Denkt u dat de samenwerking voor de samenwerkingspartners waardevol is? Kunt u dat toelichten?
- Hoe denkt u over de rol van vrijwilligers?
- Bent u bekend met de nieuwe groep vrijwilligers die onder de noemer van Sociale Prestatie naar de Cultuurcampus komt? Hoe denkt u hier over?

- Hoe denkt u over de rol van stagiairs?
- Denkt u de inzet van vrijwilligers/stagiairs op de Cultuurcampus voor hen iets oplevert? Kunt u dat toelichten?
- Vindt u dat Cultuurcampus de resultaten momenteel op de juiste manier boekt?
- Welke resultaten zou de organisatie volgens u in de toekomst dienen te verbeteren? Hoe?
- Waar liggen volgens u mogelijkheden voor de Cultuurcampus om haar maatschappelijke waarde te vergroten of te verbeteren?

### **Afsluiting**

- Wilt u nog ergens op terug komen?
- Zijn er volgens u nog zaken die ik mee dien te nemen in het onderzoek?
- Dankwoord, terugkoppeling en verder verloop van het onderzoeksproces.



## Bijlage 3 – Topiclijst samenwerkingspartners en gemeente

### Introductie

- Voorstellen
- Introductie en doel van het onderzoek
- Duur van het interview, anonimiteit en toestemming voor opname

### Maatschappelijke meerwaarde

- Bent u bekend met dagbestedingslocatie de Cultuurcampus van Abrona? Kunt u dat toelichten? (Zo nee, toelichten)
- Kunt u mij uitleggen hoe u de relatie ziet tussen de [betreffende organisatie] en dagbestedingslocatie de Cultuurcampus?
- Hoe denkt u dat de Cultuurcampus een bijdrage levert aan de samenleving?
- Bent u bekend met de missie en visie van Abrona Cultuurcampus? Kunt u dat toelichten? (Zo nee, toelichten)
- Kunt u mij omschrijven wie de doelgroep van de Cultuurcampus is? (Zo nee, toelichten)
- Bent u bekend met de doelen die de organisatie wil bereiken? (Zo nee, toelichten)
- Bent u bekend met de activiteiten en resultaten van de organisatie? (Zo nee, toelichten)
- Bent u van mening dat de Cultuurcampus bijdraagt aan belangrijke behoeften in de samenleving?
- Levert de relatie tussen de [betreffende organisatie] en dagbestedingslocatie de Cultuurcampus voor uw organisatie meerwaarde op?

### Legitimiteit en support

- Kunt u beschrijven wat uw mening is over de missie, visie en doelen van de organisatie?
- Kunt u beschrijven wat uw mening is over de activiteiten en resultaten van de organisatie?
- Kunt u beschrijven hoe u de relatie tussen [betreffende organisatie] en de Cultuurcampus ervaart?
- Wat is uw indruk over de mate waarop de organisatie zich houdt aan wet- en regelgeving vanuit de politiek?
- Denkt u dat de Cultuurcampus met haar activiteiten voldoende zichtbaar is voor het algemene publiek? Kunt u dat toelichten?
- Denkt u dat de Cultuurcampus met haar activiteiten voldoende bekend is bij professionele organisaties? Kunt u dat toelichten?
- Wat is uw totaal indruk van de dagbestedingslocatie?
- Zijn er volgens u resultaten die de organisatie in de toekomst kan verbeteren? Hoe?
- Waar liggen volgens u mogelijkheden voor de Cultuurcampus om haar maatschappelijke waarde te vergroten of verbeteren?
- Waar liggen volgens u bedreigingen voor de dienstverlening van de Cultuurcampus?

### Afsluiting

- Wilt u nog ergens op terug komen?
- Zijn er volgens u nog zaken die ik mee dien te nemen in het onderzoek?
- Dankwoord, terugkoppeling en verder verloop van het onderzoeksproces.

## Bijlage 4 – Topiclijst cliëntenraad

### Introductie

- Voorstellen
- Introductie en doel van het onderzoek
- Uitleg reden focusgroep met de cliëntenraad
- Duur en verloop van de focusgroep aan de hand van pictogrammen
- Anonimiteit, mogelijkheid om te stoppen en toestemming voor opname
- Nadrukkelijk stilstaan bij vragen

### Activiteiten

- Wat doen jullie op de Cultuurcampus? Qua werk en activiteiten?
- Wat vind je daarvan?
- Wat betekent je werk voor jou?
- Zien jullie dingen die anders kunnen?
- Zijn er andere activiteiten die aangeboden kunnen worden?

### Leren

- Wat leren jullie hier op de Cultuurcampus?
- Wat vinden jullie daarvan?
- Zijn er nog andere dingen die jullie zouden willen leren?
- Waar zou je dit kunnen leren? (op de Cultuurcampus of thuis?)
- Leren jullie hier ook dingen op de Cultuurcampus die later thuis van pas komen?

### Samenwerken met externe partijen

- Weten jullie wat voor activiteiten er zijn met mensen gedaan buiten de Cultuurcampus?
- Hoe vinden jullie het om om te gaan met mensen buiten de Cultuurcampus?
- Zouden jullie meer contact willen hebben met mensen buiten de Cultuurcampus?
- Wat vinden jullie van die contacten? Hoe gaat dat?
- Hoe is het om samen te werken met andere mensen buiten de Cultuurcampus? Hoe gaat dat?

### Begeleiding

- Hoe gaan de begeleiders met de cliënt om?
- De Cultuurcampus heeft afgesproken dat de cliënt centraal staat. Weten jullie wat dat betekent? (Zo nee, toelichten)
- Hebben jullie het idee dat dat op de Cultuurcampus ook zo is?
- Hebben jullie het gevoel dat je jezelf kan zijn tegenover de begeleiders?

### Het belang van de Cultuurcampus

- Wat zou het voor jullie betekenen als de Cultuurcampus er niet meer zou zijn?
- Wat zou het voor Vleuten betekenen als de Cultuurcampus er niet meer zou zijn?

### Afsluiting

- Zijn er nog dingen waar jullie op terug willen komen of dingen die jullie nog kwijt willen?
- Dankwoord, terugkoppeling en verder verloop van het onderzoeksproces.