

NETWERKPERFORMANCE OUDEREN EN CULTUUR ALS ZORG, WELZIJN EN CULTUUR ELKAAR ONTMOETEN

ANNE VAN DER KOOIJ EN CLAUDIA MARINELLI

In 2013 ondertekenden minister Bussemaker van OCW en staatssecretaris Van Rijn van VWS, samen met publieke en private partijen, het convenant Ouderen en Cultuur. Het convenant ligt aan de basis van het meerjarenprogramma *Lang Leve Kunst* dat de cultuurparticipatie door ouderen bevordert.¹ In het convenant is de ambitie vastgelegd dat de werelden van zorg, welzijn en cultuur elkaar beter gaan vinden. Is deze ambitie realistisch? En wat is er nodig om de samenwerking duurzaam te maken? Een portret van vijf samenwerkingsverbanden verspreid over het land.

De vergrijzende samenleving maakt samenwerking noodzakelijk tussen maatschappelijke terreinen als zorg, welzijn en cultuur. Oplossingen liggen in onze complexe maatschappij zelden binnen één werkveld. Boutellier schrijft in dit verband over een netwerksamenleving, waarin sprake is van improvisatie bij het ordenen van dergelijke sociale processen. De manier waarop netwerken of samenwerkingsverbanden ontstaan en functioneren is tot op zekere hoogte te sturen. Nieuwe verbindingen zorgen voor winst in de vorm van kennisdeling, een groter bereik en nieuwe mogelijkheden.² Het LKCA volgde vijf samenwerkingsverbanden rond ouderen en cultuur en keek naar wat er nodig is om deze tot een duurzaam netwerk te maken. Medewerking aan deze monitor is verleend door *Gekleurd Grijs* in Emmen en in Groningen, Kunstgoed in Rivierenland, *Mag ik deze dans van u* in Amersfoort en Stichting Mooi Werk in Schiedam.³

CULTUUR NAAST ZORG EN WELZIJN

In 2012 verscheen *Kunstbeoefening met Ambitie*, een uitgebreid onderzoek op het gebied van ouderen en cultuurparticipatie⁴. In de publicatie komt naar voren dat cultuurparticipatie⁵ een positief effect heeft op de vitaliteit, de gezondheid en het welzijn van ouderen. Ouderen lopen door fysieke en mentale beperkingen het risico in een isolement te geraken, maar er zijn veel mogelijkheden om hen te betrekken bij cultuur wanneer rekening gehouden wordt met eventuele beperkingen. De onderzoekers doen aanbevelingen om cultuurparticipatie van ouderen te stimuleren en te faciliteren. Het oprichten van zogenaamde servicenetwerken, waarin verschillende organisaties samenwerken om ouderen met cultuur in aanraking te brengen, is één van de aanbevelingen.

NETWERKEN ANALYSEREN

Voor de monitoring van de samenwerkingsverbanden ouderen en cultuurparticipatie is gebruik gemaakt van interviews met sleutelpersonen uit verschillende organisaties, analyse van documenten en observatie tijdens bijeenkomsten.⁶ Er is gekeken naar de mate waarin de samenwerkingsverbanden bijdragen aan het realiseren van een structureel aanbod kunstbeoefening voor ouderen en het tot stand komen van beleid rond ouderen en cultuur. In de gesprekken is gevraagd naar de motivatie van de verschillende actoren om mee te doen en de manier waarop de netwerken zijn opgebouwd. Wie heeft de regie en hoe ziet de communicatie eruit? Daarnaast is gevraagd naar het toekomstperspectief van de netwerken en hoe deze zich verhouden tot het beleid op verschillende niveaus. Ook de manier waarop de netwerken zich tot de doelgroep verhouden is aan bod gekomen: hoe is de betrokkenheid van ouderen vormgegeven?

Het gehanteerde analysekader is van Voets en Van Dooren zoals zij dat uiteenzetten in het artikel *In Search of Network Performance*⁷. Zij onderscheiden verschillende manieren om het functioneren van netwerken te beoordelen: *production performance*, *process performance* en *regime performance*:

- *Production performance* gaat over de uitkomst: worden de gestelde doelen behaald en is daarbij sprake van een juiste balans tussen kosten en baten?
- *Process performance* gaat niet enkel om het resultaat, maar ook over de manier

waarop het resultaat tot stand komt. Zijn de doelen op een democratische wijze tot stand gekomen? Het gaat hierbij om legitimiteit en consensus.

- *Regime performance* gaat over de capaciteit om te gaan met en te reageren op onzekerheden en veranderingen. *Regime performance* is van belang voor een structureel aanbod of het realiseren van een duurzaam netwerk, aangezien er rekening wordt gehouden met veranderingen door de tijd.

De drie manieren om naar het functioneren van netwerken te kijken hangen nauw met elkaar samen. Zonder resultaat van een netwerk is er geen noodzaak om een netwerk structureel in stand te houden.

GEKLEURD GRIJS IN EMMEN: FOCUS OP DE LANGE TERMIJN

Gekleurd Grijs is als provinciaal project geïnitieerd door K&C Drenthe, een expertisecentrum op het gebied van cultuureducatie en cultuurparticipatie. *K&C Drenthe zet in op lokale servicenetwerken in alle Drentse gemeenten, die tot doel hebben: kennis bundelen, ondersteuning bieden en aanjager zijn.* Het netwerk in Emmen is opgezet met veertien organisaties uit verschillende sectoren. De gemeente ziet het belang van het netwerk, en de leden van het netwerk hebben zich formeel verbonden aan het handvest *Rode Loper voor Gekleurd Grijs* uit 2014. De regie ligt bij een vaste agendacommissie, die er echter voor moet waken dat alle organisaties uit het netwerk verantwoordelijkheid dragen en zich eigenaar blijven voelen. De agendacommissie bestaat uit een vertegenwoordiger van de Seniorenraad, een vertegenwoordiger van het Netwerk Erfgoed en de directeur van de Kunstbeweging. De beleidsadviseur cultuur van de gemeente ondersteunt de agendacommissie. Vanuit deze commissie is een concreet activiteitenprogramma opgezet genaamd *6*6*. Op zes verschillende locaties zijn zes verschillende culturele activiteiten georganiseerd. Vanuit De Kunstbeweging is bijvoorbeeld de activiteit *Zingen met Plezier* opgezet, waarbij een relatie gelegd werd met de koren in Emmen. De ervaringen met de *6*6* pilot hebben geleid tot concrete aanbevelingen voor de cultuurnota 2017-2020.

In Emmen is sterk vanuit het proces gewerkt. Er zijn veel partijen betrokken en zij hebben allemaal hetzelfde handvest getekend. Dit is goed voor de *process performance*. Het netwerk is op democratische wijze tot stand gekomen, iedereen kon meedoen en er is sprake van consensus. Daarmee krijgt het netwerk ook draagkracht bij de overheid en in de maatschappij. De gemeente ziet het netwerk als partner bij het tot stand brengen van het cultuurbeleid. De agendacommissie heeft concreet de pilot *6*6* gerealiseerd (*production performance*). Om de betrokkenheid van het brede netwerk te behouden, is voortdurende communicatie noodzakelijk. Een breed netwerk met een slagvaardige agendacommissie is goed voor de *regime performance*: het opvangen van veranderingen in het netwerk en het creëren van politiek en maatschappelijk draagvlak.

GEKLEURD GRIJS IN GRONINGEN: OUDEREN ALS AMBASSADEURS

In 2015 is *Gekleurd Grijs* uitgebreid naar Groningen. Het netwerk bestaat uit een kleine groep die zich vanaf het begin focust op het realiseren van concrete activiteiten. De samenwerkende organisaties zijn Vrijdag (centrum voor kunst en cultuur in stad en provincie), MJD (eerstelijns welzijnsorganisatie voor de stad) en CMO-STAMM (tweedelijns welzijnsorganisatie voor de provincie). K&C Drenthe heeft een coördinerende

ZO KUNNEN OOK MEDE-
WERKERS UIT ZORG EN
WELZIJJN ERVAREN WAT
DE KUNSTZINNIGE
ACTIVITEITEN BETEKENEN
VOOR OUDEREN

rol in dit netwerk en brengt de ervaring uit Drenthe mee. Vrijdag is verantwoordelijk voor de inhoudelijke invulling van activiteiten, CMO-STAMM doet onderzoek onder de deelnemers en MJD werft deelnemers. Daarnaast coördineert MJD de ambassadeurs: vrijwilligers die zelf senior zijn en andere ouderen bewegen om naar de activiteiten te komen. De activiteiten zijn bedoeld om ervaring op te doen en draagvlak te creëren voor ouderen en cultuurparticipatie. Zo kunnen ook medewerkers uit zorg en welzijn ervaren wat de kunstzinnige activiteiten betekenen voor ouderen. Verder leren de betrokkenen van het proces door *peer teaching*: ervaringsdeskundigen uit Drenthe worden gekoppeld aan Groningse betrokkenen. Het is de bedoeling dat er zowel in de stad Groningen als in dorpskernen lokale netwerken ouderen en cultuurparticipatie komen.

In Groningen vormen de activiteiten een belangrijke drijfveer voor samenwerking. Onderdeel van *Gekleurd Grijs* is een actiemaand in februari met allerlei activiteiten en een afsluitend festival. De samenstelling van het netwerk is gericht op het realiseren van aanbod tijdens de actiemaand en het evalueren hiervan. Er is niet gezocht naar zoveel mogelijk partijen die zich kunnen aansluiten bij vooraf opgestelde doelen. Het netwerk is pragmatisch tot stand gekomen. Dat zorgt voor efficiëntie in het realiseren van aanbod, maar kan ten koste gaan van het draagvlak in de maatschappij en bij de politiek (*process performance*). Het doet ook af aan *regime performance*, wanneer een partij wegvalt betekent dat al snel dat de samenwerking ophoudt. Bij de deelnemers in het netwerk in Groningen is het allemaal nog nieuw. De betrokkenen hebben verschillende beelden bij een vervolg: lokaal uitbouwen met zorg, provinciaal tot stand brengen van netwerken of zelfs internationaal met Duitsland.

K&C Drenthe heeft vanaf het begin voor ogen om een duurzaam netwerk op te bouwen. Deze organisatie heeft al ervaring op het gebied van netwerken ouderen en cultuur en is daarom goed voor de *regime performance* in Groningen, mits het eigenaarschap van de Groningse organisaties gewaarborgd wordt.

KUNSTGOED IN RIVIERENLAND: CULTUUR, ERFGOED ÉN WMO

Kunstgoed in Rivierenland is een samenwerking tussen tien gemeenten in Rivierenland, Gelderland. Zij hebben het gezamenlijke programma *Cultuur- en erfgoedpact Rivierenland*, waarbij de provincie een matching doet met gemeentelijke gelden. Onderdeel daarvan is een plan voor workshops voor ouderen in alle gemeenten, uitgewerkt door kunstencentrum De Plantage in Tiel. Het kunstencentrum heeft geïnvesteerd in het draagvlak bij de tien gemeenten voor dit plan dat wordt gefinancierd uit een combinatie van geldstromen voor de Wmo, leefbaarheid en welzijn. Het netwerk bestaat uit verschillende deelnetwerken die met elkaar in verbinding staan. De gemeenten hebben de opdracht om zorg en welzijn mee te krijgen en zij gaan dus met elkaar en zorg- en welzijnsinstellingen om de tafel. Er is een seniorenpanel opgericht dat fungeert als klankbord bij de invulling van de activiteiten. De aanbieders van de workshops zijn freelancers en krijgen een scholingsprogramma om specifiek aanbod voor ouderen te ontwikkelen. Er is een stuurgroep met vertegenwoordigers van een gemeente, een welzijnsorganisatie, de provinciale cultuurorganisatie Cultuurmij Oost en een afgevaardigde van het seniorenpanel. Hier komen de ervaringen bij elkaar en wordt nagedacht over de ontwikkeling en borging van de activiteiten.

Het project zet sterk in op *process performance*: een goede vertegenwoordiging van en inspraakmogelijkheden voor de verschillende partijen, maar kampte met tijdgebrek en wist daardoor niet iedereen even betrokken te houden. Kunstgoed in Rivierenland is gericht op het realiseren van een workshopprogramma (*binnen een afgebakende periode*), maar ook op borging voor de toekomst. Vanuit het perspectief van *process performance* is het goed dat er veel partijen betrokken zijn en vertegenwoordigd in een stuurgroep. De stuurgroep zal een belangrijke rol spelen op het gebied van borging voor de toekomst. Tijdens de kick-off van het project, juni 2016, kwamen de verschillende spelers in het project bijeen: gemeenten, culturele instellingen, zorg- en welzijnsinstellingen, cultuurprofessionals, de stuurgroep, het seniorenpanel en niet te vergeten de ouderen zelf. Via live bijeenkomsten zijn de verschillende deelnetwerken aan elkaar verbonden.

MOOI WERK IN SCHIEDAM: DE WIJK ALS BROEDPLAATS

Het netwerk ouderen en cultuur in Schiedam is onderdeel van een netwerk dat ook op allerlei andere gebieden fungeert. Elke wijk heeft een wijkprocesmanager met als taak te luisteren naar wat bewoners en organisaties willen en dat mogelijk te maken. De afdeling cultuur van de gemeente heeft bij Stichting Mooi Werk cultuurscouts aangesteld die in de wijken een rol hebben als aanjager van kunst en cultuur. Zij zijn bij wijkoverleggen onder leiding van de wijkprocesmanager aanwezig en ontmoeten daar bewoners en mensen uit andere sectoren. De taak van de cultuurscouts is om projecten op te zetten vanuit de vraag. Zo ontstonden de scootmobiel kunstroute en diverse wijkkoren waarin ouderen hun eigen verhaal zingen. Wijkbudgetten, die gedeeltelijk door bewoners zelf worden verdeeld, maken dit soort projecten mogelijk. Het is de bedoeling dat betrokken organisaties, bijvoorbeeld buurthuizen of Senioren Welzijn, de culturele activiteiten overnemen. Het borgen van de initiatieven is echter lastig, vanwege de financiële middelen, maar ook vanwege het bewaken van de inhoudelijke kwaliteit met professionele kunstdocenten.

Vanuit de wijkaanpak komen de projecten bottom-up tot stand op het snijvlak van zorg, welzijn en cultuur. De *process en production performance* is goed als gekeken wordt naar de korte termijn. Er zijn echter problemen met de borging voor de lange termijn. Een beleidskader om langdurige samenwerking tussen zorg, welzijn en cultuur te realiseren ontbreekt. Wat betreft *regime performance* valt op dat de cultuurscouts een sleutelrol vervullen. Zij zijn het aanspreekpunt en de aanjager en wanneer zij wegvallen, houdt het netwerk rond ouderen en cultuur op te bestaan.

MAG IK DEZE DANS VAN U IN AMERSFOORT: AANDACHT VOOR SCHOLING

Het project *Mag ik deze dans van u* bestaat uit een reeks moderne danslessen en een afsluitende voorstelling. Het is een initiatief van Scholen in de Kunst. De eerste serie kon dankzij subsidiegeld groot opgezet worden. Er werd samengewerkt met professionele dansers van Introdans uit Arnhem. In het voortraject is de sportstichting SRO betrokken, die veel ervaring heeft in bewegen met ouderen en een workshop verzorgde voor de dansdocenten. Het is moeilijk zorginstellingen te overtuigen van de meerwaarde van het project, ook al stelt de cultuurinstelling dat het mensen uitdaagt en hen sterkt

ZO ONTSTONDEN DE
SCOOTMOBIEL KUNST-
ROUTE EN DIVERSE
WIJKKOREN WAARIN
OUDEREN HUN EIGEN
VERHAAL ZINGEN

in hun eigenwaarde. Pieters en Bloklands, het woonzorgcentrum waar het project uiteindelijk is uitgevoerd, vindt het belangrijk dat er voor elk wat wils is, 'zoveel mensen, zoveel wensen'. Ze werken daarom ook samen met andere culturele initiatieven en zijn zelf op zoek gegaan naar financiering voor een follow-up. De Vriendenstichting levert een bijdrage en er ligt een subsidieaanvraag bij de gemeente voor zinvolle dagbesteding. Het project wordt nu tevens uitgevoerd bij de GGZ-instelling Zon en Schild, dankzij het enthousiasme van een fysiotherapeut. Zorginstellingen blijken makkelijker te overtuigen te zijn door mensen uit de zorg, zoals de fysiotherapeut, dan door cultuurprofessionals.

Mag ik deze dans van u is eerder een bilaterale samenwerking dan een groter netwerk of samenwerkingsverband met meerdere partijen. Toch is er ook duidelijk sprake van netwerkvorming. De enthousiaste fysiotherapeut is bijvoorbeeld op informele wijze een ambassadeur voor het project bij andere zorginstellingen. De samenwerking met SRO heeft ervoor gezorgd dat de dansdocenten kennis opdeden over het bewegen met ouderen en er zijn plannen om een nascholingsaanbod te ontwikkelen in samenwerking met de Hogeschool voor de Kunst. *Production performance*, het realiseren van aanbod is de belangrijkste drijfveer voor het netwerk, maar er gebeurt ook veel op het gebied van *process performance*. Kennisontwikkeling en scholing van docenten heeft een duurzame impact. De partners hebben zich vooral verbonden aan bepaalde activiteiten, maar er zijn wel partijen die blijvend voor het thema geïnteresseerd zijn en zich bijvoorbeeld inzetten als ambassadeur richting andere organisaties (*regime performance*).

DE ENTHOUSIASTE FYSIOTHERAPEUT IS BIJVOORBEELD OP INFORMELE WIJZE EEN AMBASSADEUR VOOR HET PROJECT BIJ ANDERE ZORGINSTELLINGEN

TOP TIEN VOOR DUURZAME NETWERKEN

De samenwerkingsverbanden komen op allerlei manieren tot stand: top-down (zoals in Rivierenland), bottom-up (zoals in Schiedam), breed (Emmen), smal (Groningen), formeel (Emmen) en informeel (Amersfoort) en in allerlei gradaties daartussenin. Ondanks de diversiteit in ontstaansgeschiedenis en de verschillende verschijningsvormen van deze samenwerkingsverbanden, is er een aantal zaken dat voor alle netwerken geldt.

De top tien van aandachtspunten om een tijdelijk samenwerkingsverband uit te bouwen tot een duurzaam netwerk.

PRODUCTION PERFORMANCE

- 1 Het realiseren van concreet aanbod speelt bij de netwerken een belangrijke rol. Het motiveert deelnemers aan het samenwerkingsverband en fungeert als proeftuin bij het zoeken naar overeenstemming tussen de verschillende sectoren.
- 2 Een kleiner samenwerkingsverband komt ten goede aan de efficiëntie bij het realiseren van activiteiten. Bij een breed netwerk kan het daarom werken te kiezen voor een kleinere voortrekkers- of projectgroep.

PROCESS PERFORMANCE

- 3 Wat opvalt in alle casussen is dat het tijd kost om elkaar te leren kennen en om tot gedeeld eigenaarschap te komen. Het is bevorderlijk voor de samenwerking om

- die tijd te nemen. Daarbij helpt het om onderscheid te maken tussen doelen voor de korte en lange termijn.
- 4 Steeds weer blijkt dat een regievoerder essentieel is om alle organisaties te enthousiasmeren en iedereen een gevoel van eigenaarschap te geven. Hoewel het gaat om samenwerking tussen organisaties, spelen personen binnen die organisaties een belangrijke rol.
 - 5 Een ander punt is dat professionals zich eerder laten overtuigen door collega-professionals. Een zorgprofessional spreekt dezelfde taal als een andere zorgprofessional. Ook ervaring bij betrokkenen met kunst en cultuur speelt een rol: eerst zien, dan geloven.
 - 6 Goede en geregelde communicatie met alle betrokkenen is van belang om de verschillende partijen te blijven binden aan het traject.

REGIME PERFORMANCE

- 7 Voor borging op de langere termijn helpt het wanneer de financiële middelen uit verschillende bronnen komen: zowel cultuur, als Wmo als mogelijk andere beleidsterreinen.
- 8 Het is belangrijk dat ouderen zelf ook betrokken worden, zodat er een passend aanbod ontstaat. Zonder betrokkenheid van ouderen zal het bereik beperkt blijven en heb je te weinig draagvlak voor je activiteiten. Ook zal het eigen verhaal van ouderen eerder de politiek overtuigen van de noodzaak van culturele activiteiten.
- 9 Enthousiaste ambassadeurs zijn belangrijk voor het ontstaan en voortbestaan van de netwerken. Een regievoerder, die de rol van ambassadeur heeft, kan ervoor zorgen dat de partijen na gaan denken over de lange termijn en de verankering in beleid van gemeenten en organisaties.
- 10 Aandacht voor scholing van cultuurprofessionals op het vlak van de diverse doelgroepen ouderen zorgt voor borging van kennis.

NOTEN

- 1 Deelnemers convenant Lang Leve Kunst: Fonds voor Cultuurparticipatie, Fonds Sluyterman van Loo, LKCA, RCOAK, VSBfonds, Vereniging NOV, Ministerie van OCW, Ministerie van VWS.
- 2 Boutellier, H. (2011). *De Improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Amsterdam: Boom/Lemma.
- 3 Onze dank gaat uit naar Ilse Veneklaas (K&C Drenthe), Elsbeth Rozenboom (Cultuurrij Oost), Saskia van Ree (innovatiewerkplaats Healthy Ageing van de Hanzehogeschool Groningen) en Nicole Stellingwerf (LKCA) voor hun advies en expertise.

- 4 Hortulanus, R., Jonkers, M. & Stuyvers, D. (2012). *Kunstbeoefening met ambitie. Naar een lokaal stimulerings- en faciliteringsprogramma voor kunstbeoefening door ouderen*. Utrecht: LESI.
- 5 Actieve cultuurparticipatie zoals zelf schilderen, theater maken, fotograferen, dansen, musiceren of gedichten schrijven en receptieve cultuurparticipatie zoals tentoonstellingen en voorstellingen bezoeken.
- 6 Met dank aan Jan Vrielink (Erfgoednetwerk Emmen), Frans Meerhoff (Gemeente Emmen), Bert van der Toorn (Seniorenraad) en Rineke Marwitz (De Erfgoedbeweging) van Gekleurd Grijs Emmen; Maud Diemer (CMO-STAMM), Geert Oude Weernink (Vrijdag) en Iris Engelsman en Ellen Engberts (MJD) van Gekleurd Grijs Groningen; Hans van Gemert en Roos Fokkema (De Plantage) en de leden van het seniorenpanel en de stuurgroep van Kunstgoed in Rivierenland; Ineke Hagen en Bob van der Lugt (Stichting Mooi Werk), Natalie Wassink (Stichting Seniorenwelzijn), Marcel Kreuger en Swati Sengupta (Gemeente Schiedam) en Sjaak Bijloo (Hof in Zuid) van de casus Schiedam; Tanja Kerkvliet en Margreet Bouwman (Scholen in de Kunst), Ellen Wieringa (Pieters en Bloklands) en Heidi de Kam (Zon en Schild GGZ) van Mag ik deze dans van u in Amersfoort.
- 7 Voets, J. & Dooren, W. van. (2011). In search of network performance. In: S. Groenveld & S. van de Walle (Eds.), *New Steering Concepts in Public Management* (pp. 185-203). Bingley: Emerald.