

Hoe doen we het samen (goed)?

Actieonderzoek naar domeinoverstijgend  
samenwerken cultuur, zorg en welzijn  
Gemeente Tilburg

K<sup>L</sup>  
A C



## Inhoud

<b>1 Inleiding</b>	<b>5</b>
Aanleiding en probleemstelling	5
Kennis,- leer,- en veranderdoelen	5
Werkzame elementen voor domeinoverstijgende samenwerking	6
Benadering: actieonderzoek	7
Onderzoeksmethoden	8
Praktische relevantie: bijdragen aan verbinding	8
Leeswijzer	9
<b>2 Beleidscontext gemeente Tilburg</b>	<b>10</b>
Demografische kenmerken en typering	10
Het ouderenbeleid van de gemeente Tilburg	10
Het cultuurbeleid van de gemeente Tilburg	11
Cultuur, zorg en welzijn: geen vreemden van elkaar	12
Ouderenbeleid in relatie tot cultuur	13
Cultuurbeleid in relatie tot ouderen	14
Cultuur, zorg en welzijn; ongelijkwaardig partnerschap	15
<b>3 Interventie 1 Breng kennis op peil</b>	<b>16</b>
Diagnose	16
Actieplan	16
Resultaten	16
Reflectie	17
<b>4 Interventie 2 Flexibiliteit in spelregels</b>	<b>18</b>
Diagnose	18
Actieplan	18
Resultaten	19
Reflectie	19
<b>5 Interventie 3 Concretiseer!</b>	<b>21</b>
Diagnose	21
Actieplan	21
Resultaten	22
Reflectie	22
<b>6 Conclusie en evaluatie</b>	<b>24</b>
Kennis over elkaars domein en werk	24
Kennis over waarde van cultuur voor zorg en welzijn	25
Organisatie	25
Proces	26
Vaardigheden en attitude betrokkenen	27
<b>7 Reflectie</b>	<b>28</b>
<b>Literatuur</b>	<b>30</b>

<b>Bijlage 1</b>	<b>Overzicht interventies en onderzoeksmethodes</b>	<b>34</b>
<b>Bijlage 2</b>	<b>Overzicht gesprekspartners</b>	<b>35</b>
<b>Bijlage 3</b>	<b>Vragenlijst interviews beleidsstrateeg cultuur en sociaal</b>	<b>36</b>
<b>Bijlage 4</b>	<b>Vragenlijst managementteam</b>	<b>37</b>
<b>Bijlage 5</b>	<b>Opzet werksessie gemeente Tilburg</b>	<b>39</b>

# 1 Inleiding

## Aanleiding en probleemstelling

Kunst en cultuur dragen bij aan diverse gezondheidsaspecten. Veel onderzoek toont de waarde van cultuur(participatie) voor preventie van ziekte, promotie van een gezonde leefstijl en behandeling van en omgaan met ziekten (Fancourt & Finn, 2019; Poll et al., 2023). Op zijn beurt verrijkt het zorg- en welzijnsdomein ook het culturele veld. Het helpt de culturele sector om zijn aanbod te vernieuwen en een diverser publiek aan te spreken (Goossens et al., 2024).

Beleidsmakers hebben steeds meer aandacht voor de maatschappelijke waarde van cultuur. Door bezuinigingen binnen de cultuursector en beleidsontwikkelingen in de Wlz, Wmo, Wzw en Jeugdwet (Van Campen et al., 2017; Goossens et al., 2024) verbinden diverse gemeenten hun cultuurbeleid al met maatschappelijke opgaven (Hageman et al., 2022). Maar dat beleidsmedewerkers kansen zien binnen gemeentelijk beleid, wil niet zeggen dat verbindingen tussen domeinen makkelijk tot stand komen. We zien dat domeinoverstijgende samenwerking binnen gemeenten achterblijft. Gemeentelijke beleidsmedewerkers cultuur blijven zoekende in het duurzaam verbinden van cultuur, zorg en welzijn in beleid (Van Dijk et al., 2022), ondanks dat een transitie naar integraler beleid urgent is. Knelpunten zijn cultuurverschillen tussen domeinen en gebrek aan draagvlak, gedeeld eigenaarschap en de juiste randvoorwaarden (onder meer geld, uren en wettelijke kaders) (Hageman et al., 2022).

Hoe je in de praktijk omgaat met deze knelpunten, is slechts beperkt onderzocht. Partners in het Programma Cultuurparticipatie - het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), het Fonds voor Cultuurparticipatie (FCP) en het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) - willen in kaart brengen welke systeemveranderingen nodig zijn voor een duurzame verbinding tussen cultuur, zorg en welzijn. LKCA heeft daartoe in samenwerking met onderzoeksbureau Pluut & Partners participatief actieonderzoek verricht binnen en in samenwerking met de gemeenten Tilburg en Assen. Deze gemeenten zijn geselecteerd op basis van spreiding, vraagstuk en verschil in inwonersaantal. Met dit actieonderzoek willen we de genoemde knelpunten verder onderzoeken en een praktische bijdrage leveren aan een krachtenbundeling tussen de beleidsdomeinen cultuur, zorg en welzijn. Om focus aan te brengen binnen het brede zorg- en welzijnsdomein kijken we in Tilburg specifiek naar de relatie tussen cultuur- en ouderenbeleid. In deze rapportage beschrijven we de resultaten en bevindingen uit ons actieonderzoek in en met de gemeente Tilburg.

## Kennis-, leer-, en veranderdoelen

Dit onderzoek gaat niet over *waarom* domeinen binnen gemeenten moeten samenwerken en *of* er een meerwaarde in samenwerking is. Dat is tenslotte al veelvuldig onderzocht (Van Dijk et al., 2022; Van Dijk et al., 2023; Akkerman & Bakker, 2011; Provan & Milward, 2001). Ook is er al veel onderzoek gedaan naar de kansen die kunst en cultuur bieden voor maatschappelijke opgaven rondom gezondheid en welzijn (Poll et al., 2023; Kros & Felten, 2022; Groot et al., 2022; Groot et al., 2021a; Groot et al., 2021b; Trienekens, 2020; Fancourt & Finn, 2019; Van Campen et al., 2017).

In dit onderzoek richten we ons daarom op het *hoe* en *wat*: hoe verbind je de beleidsdomeinen cultuur, zorg en welzijn en wat is daarin de rol van de beleidsmedewerker?

Binnen een actieonderzoek focus je op drie soorten doelen: veranderen, leren en kennis ontwikkelen. Tabel 1 beschrijft de doelen die centraal stonden binnen ons actieonderzoek in Tilburg en Assen.

Tabel 1 Kennis-, leer- en veranderdoelen van het actieonderzoek in Assen

Veranderdoelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de gemeente Tilburg is verbeterde samenwerking tussen beleidsmedewerkers uit het cultuur,- zorg- en welzijnsdomein. Daardoor zijn er stevigere verbindingen tussen cultuur,- zorg,- en welzijnsorganisaties in de stad.</li> <li>• Concrete inzichten en adviezen helpen Nederlandse gemeenten bij betere samenwerking tussen de beleidsdomeinen cultuur, zorg en welzijn, zodat ook verbindingen in de stad worden versterkt.</li> </ul>
Leerdoelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de gemeente Tilburg zijn beleidsmedewerkers in staat om ook na het actieonderzoek de domeinoverstijgende samenwerking te verbeteren op basis van de nieuwe inzichten en ontwikkelde vaardigheden als actieonderzoeker.</li> <li>• LKCA-medewerkers en beleidsmedewerkers van de gemeenten zijn ook in toekomstige projecten in staat om actieonderzoek uit te voeren.</li> </ul>
Kennisdoelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht in hoe gemeentelijke beleidsmedewerkers de legitimiteit van domeinoverstijgende samenwerking tussen cultuur, zorg en welzijn kunnen onderbouwen.</li> <li>• Inzicht in de werkzame elementen voor domeinoverstijgende samenwerking tussen beleidsmedewerkers voor cultuur, zorg en welzijn.</li> </ul>

### Werkzame elementen voor domeinoverstijgende samenwerking

Binnen dit actieonderzoek onderscheiden we vanuit de literatuur vijf werkzame elementen om domeinoverstijgende samenwerking te bevorderen (zie tabel 2). Onze acties voor een betere samenwerking tussen domeinen verbinden we aan deze vijf elementen. Voor meer informatie over deze werkzame en de onderliggende dimensies verwijzen we naar het theoretisch kader.

Tabel 2 Overzicht van de vijf werkzame elementen voor de bevordering van domeinoverstijgende samenwerking

Factor	Literatuurverwijzing
Kennis van elkaars domeinen, organisatie en werkwijze	Duindam & Nelemans-Wouters, 2019; Stamet-Geurs et al., 2018; Van den Beld et al., 2019; Van Dijk & Schlaman, 2019; Bleijerveld et al., 2020; Mensinga, 2019; Van Ditzhuijzen et al., 2018.
Kennis over wat cultuur kan betekenen voor zorg en welzijn	Poll et al., 2023; Fancourt & Finn, 2019.
Randvoorwaarden: organisatie	Van Dijk & Schlaman, 2019; Van den Beld et al., 2019; Duindam & Nelemans-Wouters, 2019; Bitter et al., 2020; Ansell & Gash, 2008; Laken & Sabee, 2016.
Randvoorwaarden: proces	Duindam & Nelemans-Wouters, 2019; Stamet-Geurs et al., 2018; , 2013; Van den Beld et al., 2019; Van Dijk & Schlaman, 2019; Van Dijk et al., 2022; Van Elswijk & Van Houten, 2020; Lankester & Jansen, 2020; Ansell & Gash, 2008; De Wit; 2020; Dons et al., 2017.
Randvoorwaarden: attitude en vaardigheden van betrokkenen	Duindam & Nelemans-Wouters, 2019; Janssen et al., 2017; Kuitenbrouwer et al., 2014; Strubbe, 2013; Van Dijk et al., 2022; Van Campen et al., 2017; Bleijerveld et al., 2020; Bitter et al., 2020; Lankester & Jansen, 2020; Mensinga, 2019; Van Ditzhuijzen et al., 2018.

## Benadering: actieonderzoek

Domeinoverstijgende samenwerking in beleid onderzoeken en veranderen we met actieonderzoek. Dat wil zeggen dat we niet enkel data verzamelen, maar onderdeel zijn van de praktijk en zo het veranderproces nauw begeleiden en monitoren. Het actieonderzoek structureren we met cycli die elkaar opvolgen en die steeds dezelfde stappen kennen: diagnose, actieplan, resultaten en reflectie.

*‘Actieonderzoek is een kritisch-relatieve benadering van onderzoek, waarbij de onderzoeker samenwerkingsrelaties met en tussen relevante belanghebbenden faciliteert in een specifieke sociale praktijk, zodat participatie, wederzijds leren en duurzame transformatie van die praktijk worden bevorderd’, aldus de definitie van Van Lieshout, Jacobs en Cardiff (2021).*

Doel van actieonderzoek is om een praktijksituatie te verbeteren. Het vraagt betrokkenheid (participatie) van mensen in die praktijk bij het onderzoeksproces om vervolgens tot een interventie te komen om de praktijk te veranderen. Actieonderzoek is dus nooit een activiteit van één onderzoeker, maar van een groep die gezamenlijk aan kennisontwikkeling en verandering van de praktijk werkt. Ook ons actieonderzoek is participatief, waarbij enkele onderzoekers (beleidsmedewerkers van de gemeente) continu aanwezig en actief zijn in de praktijk en

andere (LKCA en Pluut & Partners) meer aan de zijlijn staan om veranderingen te duiden. Het gaat om twee deelonderzoeken, één in de gemeente Assen en één in de gemeente Tilburg. Vier beleidsmedewerkers uit beide gemeenten en twee onderzoekers van LKCA zijn door Pluut & Partners getraind in het doen van actieonderzoek. De gemeentelijke actieonderzoekers zijn sleutelfiguren, omdat ze in de te onderzoeken praktijk aanwezig en actief zijn. Zo kunnen we het beste leren van de veranderende praktijk. De LKCA-actieonderzoekers zijn verantwoordelijk voor het duiden van bevindingen en de rapportage. Deze zes onderzoekers werken samen met twee externe kwaliteitsbewakers van Pluut & Partners die de training verzorgden, reflecteerden op resultaten en het proces faciliteerden.

## Onderzoeksmethoden

Binnen het actieonderzoek combineren de volgende kwalitatieve methoden: deskresearch, groepsinterviews, individuele interviews en werksessies. Ook houden we tussentijdse interviews bijeenkomsten en kennissessies. Een overzicht van de methoden en interventies is te vinden in bijlage 1.

Tot slot gebruiken we een klankbordgroep, bestaande uit mensen uit de gemeente en de praktijk. Binnen elke onderzoekscyclus bevragen we leden uit de klankbordgroep afzonderlijk om de koers van het actieonderzoek te toetsen en/of bepalen. Een overzicht van alle gesprekspartners is te vinden in bijlage 2.

Binnen iedere onderzoekscyclus gebruiken we bovendien de CIMO-methode om de effecten van een interventie in kaart te brengen. De onderzoeker beschrijft de Context, de Interventie, het Mechanisme en de Outcome (CIMO). Samen leiden deze elementen tot een zin die de CIMO-logica wordt genoemd: 'In deze Context ontstaat met deze Interventie, dit Mechanisme, wat leidt tot deze Outcome.' Op deze manier gebruikt de onderzoeker vooral waarneembare dingen om oorzaken en gevolgen te beschrijven. Dit leidt tot kennis over de aanpak van een bepaald vraagstuk (Actieonderzoek Academy, z.d.).

## Praktische relevantie: bijdragen aan verbinding

Dit onderzoek is praktisch relevant, omdat het gaat om een concrete verandering in de beleidspraktijk van twee gemeenten. De resultaten en het proces van actieonderzoek moeten zorgen voor een daadwerkelijk verbeterde samenwerking tussen de domeinen cultuur, zorg en welzijn. Door een verandering binnen de twee gemeenten te bewerkstelligen, willen we ook de praktijksituatie waarover het beleid gaat, beïnvloeden. Hiermee spelen we in op de maatschappelijke ontwikkeling om kunst en cultuur in te zetten voor impact op het domein zorg en welzijn.

Door in twee gemeenten de werkzame elementen voor domeinoverstijgende samenwerking te onderzoeken, kunnen we resultaten uit eerder onderzoek toetsen. Hiertoe is een theoretisch kader opgesteld over de vraag wat domeinoverstijgende samenwerking is, waarom die nodig



is, welke de knelpunten je daarin tegenkomt en hoe je daarmee omgaat . Ons onderzoek is daarmee ook wetenschappelijk relevant, omdat op basis hiervan conclusies te trekken zijn over de daadwerkelijk werkzame elementen van domeinoverstijgende beleidssamenwerking. Dit sluit aan bij de toenemende aandacht in onderzoek voor de samenwerking tussen de domeinen cultuur, zorg en welzijn.

### Leeswijzer

Na dit eerste inleidende hoofdstuk schetsen we de (beleids)context van de gemeente Tilburg. In de hoofdstukken 3 tot en met 5 beschrijven we de drie doorlopen onderzoekcycli om in hoofdstuk 6 en 7 te besluiten met onze conclusies en reflectie.

Naast deze rapportage van het onderzoek in gemeente Tilburg, verscheen er ook:

- een rapportage van het onderzoek in gemeente Assen
- een document waarin de belangrijkste bevindingen in beide gemeenten op een rijtje worden gezet
- een theoretisch kader over domeinoverstijgende samenwerking

## 2 Beleidscontext gemeente Tilburg

In dit hoofdstuk beschrijven we eerst de demografie van gemeente Tilburg. Vervolgens gaan we nader in op het beleid voor cultuur en ouderen. Tot slot analyseren we als opmaat voor de eerste onderzoeksfase de verbinding die beide beleidsdomeinen binnen het beleid al hebben. Het gaat hier niet om een volledige beschrijving van het Tilburgs beleid, maar om een algemeen beeld en de beleidscontext waar dit actieonderzoek zich in afspeelde. Ook is er in deze fase van het onderzoek geen aanvullend empirisch onderzoek gedaan. De beleidsbeschrijving is daarom op sommige punten enkel op hoofdlijnen beschreven. We verwijzen naar de geanalyseerde beleidsteksten voor meer informatie.

### Demografische kenmerken en typering

De gemeente Tilburg is de zevende grootste gemeente van Nederland en telt in 2023 227.707 inwoners (CBS, 2024). Tilburg is een stad met veel jongeren, een echte studentenstad; 20% van de inwoners is jonger dan 19 jaar en bijna 40% is jonger dan 30 jaar. Toch kiezen we in dit onderzoek voor een focus op het ouderenbeleid, omdat de demografische ontwikkelingen binnen de gemeente om specifieke aandacht voor ouderen vragen. De ouderenpopulatie groeit en deze groep wordt gemiddeld steeds ouder. Tot 2040 stijgt het aantal ouderen tussen de 65 en 74 jaar met 25% en het aantal 75-plussers zelfs met 86%. De gemeente heeft te maken met vergrijzing, want het aantal Tilburgers onder de 65 jaar zal nauwelijks stijgen (Gemeente Tilburg, 2019).

Dé oudere bestaat niet, aldus de gemeente Tilburg. Ouderen verschillen sterk in onder meer vitaliteit, eenzaamheid en sociaal-economische status. De ouderen die de komende jaren 65-plus worden, zijn over het algemeen hoger opgeleid en vitaler dan hun voorgangers. Ook kenmerkt deze nieuwe groep ouderen zich door veel vrije tijd, kennis en vaardigheden die ze inzetten voor zichzelf en voor anderen (Gemeente Tilburg, 2019). Maar de huidige ouderen in Tilburg zijn relatief kwetsbaar (financieel en vitaal): het percentage kwetsbare ouderen in Tilburg is met 32% significant hoger dan dat in de regio Hart voor Brabant (26%) (Gemeente Tilburg, 2019).

### Het ouderenbeleid van de gemeente Tilburg

Redenen genoeg voor de gemeente Tilburg om zich extra in te spannen voor haar oudere inwoners, en dat doet ze al diverse jaren via verschillende programma's en regelingen. Zo stelt de gemeente in haar notitie *Integrale kijk op ouderen (2019)* 'een integrale kijk op ouderen te ontwikkelen, waarin we vastleggen hoe we ouderen faciliteren en ondersteunen zodat ze mee kunnen blijven doen in een veilige omgeving, niet eenzaam zijn, maar juist van waarde blijven, hun talenten inzetten en passende ondersteuning krijgen als ze die nodig hebben'.

Kort hierna sloot de gemeente een akkoord voor de periode 2022-2026 met een vergelijkbaar standpunt. Dit is vervolgens gekoppeld aan het uitvoeringsprogramma GGoud<sup>1</sup> [Gezond en Gelukkig oud in Tilburg] (Gemeente Tilburg, 2022; Van den heuvel, 2021). Het GGoud-programma heeft een veelzeggend credo: *‘Het creëren van een omgeving, waar de randvoorwaarden aanwezig zijn om ouder te worden in het midden van de maatschappij en waar je er als oudere bij hoort, gezien wordt en ertoe doet’* (Gemeente Tilburg, z.d).

Uit deze beleidsdocumenten blijkt dat de gemeente voor ouderen een omgeving wil creëren waar mensen midden in de maatschappij oud kunnen worden. Het streven is gezonde, veerkrachtige ouderen die kunnen omgaan met sociale, emotionele en fysieke uitdagingen. De gemeente richt haar ouderenbeleid op het faciliteren van een omgeving waarin Tilburgers gezond en gelukkig hun oude dag kunnen beleven. Om dat te bewerkstelligen focust het GGoud-programma zich op vijf deelgebieden: *‘vitale ouderen’*, *‘kwetsbare ouderen’*, *‘wonen: oud en thuis in je woning’*, *‘woonomgeving: oud en thuis in je wijk of dorp’* en *‘regie’*. Hier bovenop heeft de gemeente, in samenwerking met betrokken partners, negen zogeheten versnellingen geformuleerd: concrete thema’s waar verder actie nodig is. Bij vier van deze versnellingen voert de gemeente de regie:

- derde levensfase verzilveren;
- wijkgerichte netwerken rondom ouder worden;
- wijkgerichte en stedelijke aanpak dementievriendelijkheid;
- en bereiken van ouderen met migratieachtergrond en cultuursensitiviteit (OMMA).

Voor een compleet beeld van het ouderenbeleid verwijzen we naar de beleidsnota’s, te vinden in de literatuurlijst van deze rapportage (Gemeente Tilburg, 2022; Van den Heuvel, 2021). De informatie in dit rapport is gebaseerd op het GGoud-beleid ten tijde van het actieonderzoek (oktober 2023 – juli 2024). Later in 2024 is de gemeente bezig met een herziening. In het vernieuwde GGoud-programma krijgt het cluster ouderen binnen de gemeentelijke organisatie een aanjaagfunctie om bij andere beleidsterreinen aan te sluiten, zoals het cultuurbeleid.

## Het cultuurbeleid van de gemeente Tilburg

Het fundament van het gemeentelijke cultuurbeleid in de periode 2021-2024 is dat Tilburg een stad van makers is. Het beleid is in deze periode uitgewerkt in twee pijlers: *‘koers houden met cultuur in een veranderende wereld’* en *‘cultuur in verbinding: vier ambities’*. Voornamelijk deze tweede pijler, cultuur in verbinding, is binnen dit actieonderzoek relevant. De vier ambities hierbinnen zijn: *‘culturele impact versterken’*, *‘focus op cultuur met sociale impact’*, *‘de economische waarde van cultuur door fair practice’* en *‘stedelijke en ruimtelijke ontwikkeling met cultuur’* (Gemeente Tilburg, 2020).

De gemeente Tilburg erkent in haar cultuurbeleid de maatschappelijke en sociale impact van kunst en cultuur. Cultuurparticipatie draagt volgens de gemeente bij aan de ontwikkeling van

1 Op het moment van schrijven (medio 2024) wordt het uitvoeringsprogramma GGoud herschreven, waardoor bepaalde informatie in het onderzoekstraject mogelijk verouderd was. In de publicatieversie (juni 2024) is de tekst in dit rapport herschreven om zo volledig mogelijk te zijn.

mensen en is voor ouderen van wezenlijk belang. Door te participeren aan onder meer cultuur voelen ouderen zich minder eenzaam, verbeteren zij hun fysieke en psychische gezondheid en leren ze dat ze zichzelf op hoge leeftijd nog kunnen ontplooien (Gemeente Tilburg, 2020). Belangrijke elementen waar de gemeente in haar cultuurbeleid aandacht voor vraagt, zijn de waarde van cultuur bij mensen die zich eenzaam voelen, de verbindende werking van cultuur en de noodzakelijke ruimte om innovatief te zijn. Binnen de cultuurbegroting heeft de gemeenten in de periode 2021-2024 jaarlijks circa € 200.000,- gereserveerd voor 'cultuur met sociale impact'. Voor de verbinding met het sociale domein gebruikt ze daarnaast ook regelingen (zoals de Makersregeling) en aanvullende budgetten (zoals het budget Incidentele Kunstprojecten).

Waar in de cultuurplanperiode 2021-2024 'koers houden' centraal stond, kijkt de gemeente in de periode 2025-2028 'vooruit'. Ze noemt in de nieuwe cultuurnota (Gemeente Tilburg, 2023b) vier centrale waarden: *sociaal, inclusief, vitaal* en *duurzaam*. Daarbij zien we veel aandacht voor andere domeinen. De gemeente zet haar beleid gericht op 'cultuur met sociale impact' voort; ze stelt dat in de stad de maatschappelijke betekenis van kunst en cultuur 'in het bloed zit'. Dat zien we ook in de vertaling naar de drie kerndoelen voor cultuur: *'vergroten van de sociale impact van kunst en cultuur', 'versterken ecosysteem: makers, organisaties, instellingen en publiek'* en *'ruimte: cultuur als aanjager voor gebiedsontwikkeling en de transformatie van de stad'* (Gemeente Tilburg, 2023b).

In het eerste kerndoel, 'het vergoten van de sociale impact van kunst en cultuur', staan twee doelgroepen centraal; jongeren en ouderen. We lichten uit het cultuurplan 2025-2028 enkele elementen over cultuur met sociale impact die specifiek zijn gericht op de relatie tussen zorg en welzijn, uit:

- Binnen cultuur met sociale impact gaat het voor de gemeente over cultuurstimulering, welzijn en gezondheid. Dit doet ze op diverse niveaus en voor verschillende doelgroepen. Ook zet de gemeente diverse beleidsinstrumenten in (Gemeente Tilburg, 2023b) zoals:
  - de realisatie van een Arts for Health Centre, een actief netwerk van makers, onderzoekers en organisaties uit de wereld van zorg en welzijn (Gemeente Tilburg, 2023b; 2023b), het versterken van het netwerk Arts for Health Tilburg, en het intensiveren van de samenwerking met partners als Fontys, Amarant en ETZ TweeSteden Ziekenhuis (Gemeente Tilburg, 2023b).
- De gemeente ziet dat kunst en cultuur een grotere rol gaan spelen bij andere beleidsterreinen, ook bij zorg en welzijn. Ze onderschrijft dan ook het belang van een integrale manier van werken (Gemeente Tilburg, 2023b).

### **Cultuur, zorg en welzijn: geen vreemden van elkaar**

Van de diverse beleidsstukken (onder meer de cultuurnota's en het uitvoeringsprogramma GGoud) hebben we allereerst een analyse gedaan en op basis daarvan komen enkele opvallende zaken naar voren over de (potentiële) samenwerking tussen de beleidsdomeinen

cultuur, zorg en welzijn. In diverse beleidsstukken slaat de gemeente een brug tussen deze beleidsdomeinen, en ook in de praktijk gebeurt er op dit vlak al het een en ander. In lijn met landelijke ontwikkelingen zien we dus ook in Tilburg een link tussen de domeinen cultuur, zorg en welzijn. Verder heeft de gemeente Tilburg een brede opdracht om de sociale basis [[zie website Movisie \(2023\) voor meer informatie over de sociale basis](#)] te versterken en dat is ook een taak voor de afdeling sociaal (waaronder het cluster ouderen en cultuur beide vallen).

Anderzijds zien we ook dat kansen om domeinoverstijgend samen te werken onbenut blijven. Voorbeelden zijn de structurele inzet van cultuur om eenzaamheid tegen te gaan of om de vitaliteit van ouderen te versterken. In beleidsdocumenten lijkt zo'n samenwerking nog niet structureel, al wil dat niet zeggen dat de gemeente er nog niks aan doet.

### Ouderenbeleid in relatie tot cultuur

Er zijn diverse verschillen in het beleid voor cultuur en voor ouderen. Zo heeft de cultuurnota de status van een kadernota, waar GGoud een uitvoeringsprogramma is. GGoud is een aanjager van het ouderenbeleid, maar is tegelijkertijd ook een tijdelijk beleidsinstrument (lopend tot 2026). Dat betekent overigens niet dat GGoud hierna stopt; de gemeente is tijdens het schrijven van dit actieonderzoek bezig het uitvoeringsprogramma te herzien. Ook in het budget zitten verschillen: cultuur (en dan specifiek cultuur met sociale impact) werkt met een flexibel inzetbaar budget, GGoud met aan striktere criteria gebonden regelingen.

In het uitvoeringsprogramma GGoud noemt de gemeente cultuur als een van de randvoorwaarden om gezond en vitaal ouder te worden. Daar wordt nu nog niet altijd in voorzien, blijkt uit een peiling via *De Draad* (antwoordenkaart in een gratis tijdschrift voor 65-plus inwoners waarin ouderen kunnen aangeven wat ze vinden dat goed gaat, wat ze missen en wat ze belangrijk vinden). Tilburgse ouderen willen cultureel actief zijn en blijven, maar cultuur staat in de top 5 van dingen die ze missen.

Het ouderenprogramma van de gemeente Tilburg biedt in potentie wel veel ruimte voor andere domeinen, zoals sport en cultuur. De gemeente wil namelijk meer 'integraliteit', 'verbinding' en 'structuur'. Ook benoemt ze in de evaluatie van het GGoud-programma expliciet de kans om aan te haken bij de landelijke regeling Brede SPUK, waarin integraliteit tussen zorg, welzijn en cultuur een voorwaarde is. Toch gaat de gemeente in haar beleidsteksten nauwelijks in op de verbinding met cultuur. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de deelgebieden van GGoud (zie tabel 3), terwijl die verbinding met cultuur op diverse deelgebieden logisch zou zijn.

Tabel 3 Deelgebieden GGoud en de potentiële verbinding met cultuur

Deelgebied	(Potentiële) verbinding met structuur
Deelgebied 1 – Vitale ouderen: langer vitaal zijn, zich verbonden voelen en plezier hebben	Binnen het eerste deelgebied legt de gemeente geen verbinding met cultuur, maar wel met andere domeinen, zoals sport en bewegen.
Deelgebied 2 – kwetsbare ouderen: tij signaleren, signalen opvolgen en perspectief bieden	Binnen het tweede deelgebied legt de gemeente geen verbinding met cultuur

Deelgebied 3 – Oud en thuis in je woning: meer woningen die ouderen als prettig en veilig ervaren en een meer gevarieerd aanbod aan woonvormen	Binnen het derde deelgebied legt de gemeente geen verbinding met cultuur.
Deelgebied 4 – Oud en thuis in je woonomgeving: een leefomgeving die ouderen als prettig en veilig ervaren	Binnen het vierde deelgebied legt de gemeente een geringe verbinding met cultuur. De inventarisatie van behoeftes laat zien dat ouderen behoefte aan cultuur hebben. Ook zijn culturele instellingen, cultuurcoaches, verenigingen, et cetera een (potentieel) onderdeel van de netwerken in de omgeving.
Deelgebied 5 – Ouderen in regie: zelf keuzes kunnen maken en onafhankelijk zijn van anderen	Binnen het vijfde deelgebied legt de gemeente geen verbinding met cultuur.

De gemeente Tilburg wil cultuur – net als sport – wel inzetten voor een socialer en veerkrachtiger Tilburg, maar laat in GGoud tot dusver kansen onbenut. Kortom: er is soms wel ruimte voor verbindingen met cultuur en er zijn voldoende aanleidingen, maar echt verweven zijn die nog niet.

Het is overigens niet zo dat er helemaal geen verbindingen zijn. Vooral in de praktijk zien we goede voorbeelden, zoals Stoute Schoenen. Deze organisator van ‘vitaliserende kunst- en cultuurprogramma’s voor senioren’ wil een brug slaan tussen kunst en cultuur en zorg en welzijn. Ze wil ouderen activeren en hun zelfredzaamheid versterken door de inzet van kunst met workshops door professionele kunstenaars. Dit levert een bijdrage aan positieve gezondheid (Gemeente Tilburg, 2023a).

### Cultuurbeleid in relatie tot ouderen

De gemeente heeft een maatschappelijke en sociale agenda vanuit het beleidsdomein cultuur en zet hiermee de deur open voor domeinoverstijgende samenwerking. Ze stelt in haar twee cultuurplannen, van 2021-2024 en 2025-2028, dat ze zorg draagt voor haar inwoners door het inzetten van kunst en cultuur. Deze hebben aldus de gemeente ‘een belangrijke rol in het creëren van een gezonde samenleving’ (Gemeente Tilburg, 2023b). Kunst en cultuur dragen bij aan brede welvaart en positieve gezondheid en hebben een maatschappelijke betekenis en impact op de persoonlijke situatie van mensen.

Vanuit het cultuurdomein zien we meer aanknopingspunten voor een verbinding met zorg en welzijn. In de cultuurplannota staat tenslotte letterlijk: ‘cultuur heeft impact op het welzijn van mensen’. De ambitie is om die impact te vergroten door cultuur in te zetten in maatschappelijke

sectoren zoals het onderwijs. Bij ouderen gaat het wat de gemeente betreft ook om 'kunst op recept'. Ze benoemt het belang van cultuurparticipatie voor ouderen die zich daardoor minder eenzaam voelen, zich fysiek en psychisch beter voelen en leren ze dat ze zich ook op hoge leeftijd nog kunnen ontplooiën.

Een ander voorbeeld in de beleidsuitvoering is de realisatie van een *Arts for Health Centre*; een actief netwerk van makers, onderzoekers en organisaties uit de wereld van zorg en welzijn. Doelen zijn kennisdeling, samenwerking en duurzame artistieke gezondheidsprogramma's die zorg- en welzijnsorganisaties kunnen inzetten. In de periode 2025-2028 zet de gemeente in op verbreding, verdieping en zichtbaarheid en wil ze een diverser palet aan stakeholders om zich heen verzamelen en beter samenwerken in kennisdeling en onderzoek over de impact van artistieke interventies in zorg en welzijn (Gemeente Tilburg, 2023b).

### **Cultuur, zorg en welzijn; ongelijkwaardig partnerschap**

Wat opvalt, is dat het cluster cultuur in zijn beleidsdocumenten zelf al spreekt van 'eenrichtingsverkeer' en dat het 'goed' zou zijn als andere sectoren, zoals de zorg, ook richting kunst en cultuur bewegen. Het cultuurcluster signaleert wel steeds meer aandacht voor kunst en cultuur bij andere beleidsterreinen, vooral bij zorg en welzijn (Gemeente Tilburg, 2020). Dat noemt het cluster een mooie eerste stap, omdat de gemeente onderschrijft dat integraler beleid een belangrijke doelstelling is. Toch zoekt men vanuit het ouderenbeleid nog maar beperkt de verbinding.

### 3 Interventie 1 Breng kennis op peil

In de eerste fase staan verkenning en aftasten centraal: hoe werken beleidsdomeinen al samen, hebben ze kennis van elkaars beleid en waar liggen de kansen?

#### Diagnose

Op basis van een literatuurstudie hebben we werkzame elementen geïdentificeerd voor het versterken van domeinoverstijgende samenwerking. Eén daarvan is kennis over het andere domein (beleidsmatig en inhoudelijk). Wanneer beleidsmedewerkers van het cluster cultuur de maatschappelijke waarde en verbindingsmogelijkheden met ouderen kennen, is het aannemelijker dat ze hierop inzetten. En vice versa: wanneer beleidsmedewerkers zorg en welzijn op de hoogte zijn van de meerwaarde van cultuur voor hun domein, is het aannemelijker dat ze hierop een beroep doen.

Het is de vraag in welke mate beleidsmedewerkers in Tilburg over die kennis beschikken. Zo liet LKCA-onderzoek (2022) zien dat er diverse obstakels zijn, zoals een gebrek aan tijd en geld, om kennis te nemen van een ander beleidsdomein. Mogelijk geldt dit ook in Tilburg. Daarom is onze eerste interventie om het kennisniveau van de actieonderzoekers in de gemeente Tilburg zelf te versterken en het kennisniveau van de beleidsstrategen van beide domeinen te onderzoeken.

We vatten het samen in de volgende CIMO-formulering:

*Binnen de afdeling sociaal van de gemeente Tilburg weten we onvoldoende wat het kennisniveau is van beleidsmedewerkers en -strategen over andere domeinen. We analyseren beleidsdocumenten om ons eigen kennisniveau te versterken, interviewen collega's en creëren bewustwording, om zo inzicht te krijgen in het kennisniveau en dit te verbeteren.*

#### Actieplan

Met twee interviews (zie bijlage 3 voor de vragenlijst, opgesteld door de actieonderzoekers uit de gemeente) met de beleidsstrategen van de clusters ouderen en cultuur versterken we het kennisniveau van de actieonderzoekers en toetsen we dat van de beleidsstrategen. We vragen onder meer *of* ze en zo ja *welke* kennis ze hebben van het andere domein. Ook vragen we of de strategen kennis van het andere domein als meerwaarde zien om het beleid en de samenwerking te versterken en of hier in de toekomst (meer) ruimte voor is. Door deze interviews brengen we gelijk ook kennis bij de gesprekspartners, zodat bij hen meer bewustwording ontstaat.

#### Resultaten

Wanneer er kennis wordt genomen van elkaars beleid, op het niveau van beleidsmedewerkers- en strategen, zien we dat er kansen ontstaan. Beide beleidsstrategen benadrukken in het



gesprek het belang van de verbinding tussen het culturele en ouderendomein. Maar ze stellen dat dit in de beleidsuitvoering beperkt lukt. Ondanks regelmatig gelijke doelstellingen lukt structureel tot elkaar komen onvoldoende. Meer kennis van een ander domein zou volgens de beleidsstrategen helpen: beleidsmedewerkers hebben dan meer zicht op de beleidslijn en weten elkaar op de juiste momenten te versterken. Naast kennis noemen ze naast kennis ook geld als belangrijke verbindingsfactor. Ze stellen dat geld de 'basis' is van het beleid en daarmee ook van verbinding. Clusters kunnen financiële middelen verbinden om gezamenlijk vraagstukken aan te pakken. De beide beleidsstrategen stellen echter dat er vaak geen of onvoldoende tijd en middelen zijn, waardoor in de uitvoering de verbinding tussen domeinen beperkt tot stand komt.

Ook lijkt er een verschil in sturing oftewel leiderschap. De strateeg cultuur stuurt meer op integraliteit, terwijl dat binnen het cluster ouderen voornamelijk van de beleidsmedewerkers zelf moet komen. Van het cluster cultuur wordt gevraagd het gesprek aan te gaan met andere domeinen, maar andere clusters vragen dit minder van zichzelf. Zo ontstaat 'eenrichtingsverkeer' [zie hoofdstuk 2]. Ook financieel zijn er ongelijke posities. Men denkt dat wanneer cultuur ergens op inzet, er dan ook cultuurbudgetten beschikbaar komen. Op zijn beurt denkt het cultuurcluster: met budget vanuit het cluster ouderen kan cultuur een sociale component helpen uitvoeren.

## Reflectie

We kunnen stellen dat betrokkenen veel potentie zien in samenwerking, maar dat deze in de praktijk beperkt tot stand komt. Mensen kennen de meerwaarde van domeinoverstijgende samenwerking, maar randvoorwaarden om die te realiseren zijn niet overal voldoende aanwezig. De beleidsstrategen noemen kennis en geld als belangrijke factoren voor domeinoverstijgende samenwerking. Ook leiderschap kan een factor zijn: het sturen op domeinoverstijgend samenwerken verschilt op dit moment echter per domein. Het roept de vraag op of gelijkwaardigheid hierin tot meer samenwerking leidt.

In deze fase hebben we een afzonderlijk gesprek gevoerd met een lid van de klankbordgroep [klankbordleden zijn geanonimiseerd] over het belang van budget (volgens de literatuur een werkzaam element 'randvoorwaarden organisatie'). Het klankbordgroeplid ziet namelijk dat het daar spaak loopt: *'Op dat vlak is de samenwerking tussen domeinen nog niet georganiseerd.'* Het past nu nog onvoldoende binnen de planning & control [P&C] cyclus. Ze spreekt van 'verkokering'. Budgetten zijn vaak leidend om dingen te organiseren en dat maakt het ingewikkeld om tot integraal beleid te komen. Een oplossing zou zijn om programmatischer te gaan werken, aldus het lid van de klankbordgroep. Daarbij staan inhoud en opgaven centraal in plaats van het domein. Op dit moment is de basis binnen P&C een sturingsmodel met lijn- en ketensturing en project- en programmasturing. Om dit nader te onderzoeken kiezen we als volgende interventie gesprekken met onder andere een P&C-medewerker.

## 4 Interventie 2 Flexibiliteit in spelregels

In deze tweede fase gaan we in op hoe middelen (budgetten) te organiseren zijn om domeinen beter te kunnen verbinden. Verder gaan we nader in op het belang van kennis over elkaars domein.

### Diagnose

De voorgaande onderzoekscyclus riep de vraag op hoe om te gaan met asymmetrie tussen beleidsdomeinen en hoe we die kunnen verkleinen. Daartoe kijken we welke werkzame elementen uit de literatuur we kunnen inbrengen om zo deze ongelijkwaardigheid te verminderen en samenwerking te stimuleren. De gezamenlijke inzet van middelen (budgetten) komt in onderzoek regelmatig naar voren. Dat lijkt basaal, maar is binnen de context van een gemeente niet gemakkelijk te beantwoorden. Beleidsdomeinen hebben niet alleen vaak andere doelstellingen, maar ook een andere cultuur en taal. Verder zijn er bestaande processen en structuren om rekening mee te houden. Hoewel niet eenvoudig, vinden diverse Tilburgse beleidsmedewerkers en -strategen een meer integrale inzet van middelen wel belangrijk. Budgetten en regelingen bepalen, zo stellen beleidsmedewerkers en leden van de klankbordgroep, over het algemeen hoe ver je kan gaan met integraliteit. Ze vinden echter dat je gemeentelijke financiën niet op één hoop moet gooien.

We vatten het samen in de volgende CIMO-formulering:

*Binnen de clusters cultuur en ouderen voeren we gesprekken op twee niveaus (beleid en management) om inzichten te krijgen in de budgettaire beleidsprocessen en in hoe deze beter op elkaar kunnen aansluiten en zo domeinoverstijgende samenwerking te bevorderen.*

### Actieplan

In deze tweede cyclus doen we diverse interventies vanuit de werkzame elementen 'randvoorwaarden organisatie' en 'kennis over elkaars domein'. Dit doen we op het niveau van de beleidsmedewerkers en van het management (waaronder we in dit onderzoek ook de afdeling P&C scharen). We zetten twee onderzoeksmethoden in:

- 1 Observeren  
Beleidsmedewerkers van het ene cluster wonen overleggen van het andere cluster bij. We kijken of dit leidt tot meer onderling vertrouwen en daarmee uitwisseling. Daarnaast kan dit meer kennis over elkaars domein genereren.
- 2 Interviews op de twee niveaus: beleid en management  
In deze gesprekken gaan we in op de diverse werkzame elementen: gemeenschappelijke inzet van middelen (randvoorwaarden organisatie) en kennis over het andere domein.

## Resultaten

In diverse gesprekken komen steevast dezelfde werkzame factoren naar voren die we al in de literatuur identificeerden: middelen, kennis en flexibiliteit. Daarnaast noemt men managementstijl (leiderschap). Ook hier komt weer de ongelijkwaardigheid tussen domeinen naar voren. We zien dat men vanuit cultuurbeleid gemakkelijker de verbinding weet te leggen met ouderenbeleid dan andersom. Op politiek, management- en ambtelijk niveau lijkt men meer te sturen op verbinding vanuit cultuur. Een andere reden is dat cultuur als beleidsdomein flexibeler lijkt. Desondanks zien we hierop onvoldoende sturing. Zoals een van de managers zegt: *'Er wordt onvoldoende gestuurd op de verbinding tussen cultuur en sociaal (red. ouderenbeleid). Incidenteel kan dit wel gebeuren, dat is in het verleden ook wel gedaan, maar dat is slechts incidenteel.'*

Wel is in deze beleidsperiode (2021-2024) cultuur ondergebracht bij de afdeling sociaal. Deze herpositionering ziet de managementafdeling als een 'statement'. Het laat zien dat cultuur breder is dan één domein en zet daarmee de deur open naar onder meer ouderenbeleid.

Die deur gaat ook verder open doordat beleidsmedewerkers van verschillende clusters bij elkaar aansluiten. Door deze interventie weten ze elkaar gemakkelijk te vinden, weten ze meer van elkaars domein en benutten ze het potentieel van domeinen vaker. Ook versterkt dit het kennisniveau van de aanwezige beleidsmedewerkers. Mensen bij elkaar brengen is een ding, beleid bij elkaar brengen is iets anders. Dat vraagt om stroomlijning van de uitvoeringsprogramma's, aldus de respondenten. Je moet daarin benoemen welke projecten je samen gaat oppakken. Dat kan volgens het management relatief eenvoudig: *'Zolang de doelstellingen van cultuur en van ouderen op elkaar aansluiten, maakt het niet uit hoe je dit gaat organiseren. Dan maakt het ook niet uit waar het geld vandaan komt [...] het moet niet te strak in kokers te zitten.'*

Oplossingsrichtingen worden voornamelijk op ambtelijk niveau gezocht; de inzet van budgetten en de inrichting van het personeelsbestand en regelingen. Hier liggen volgens het managementteam de grootste kansen, meer dan op politiek niveau. Daarnaast zien we de volgende werkzame elementen terugkomen:

- Gezamenlijke doelstellingen zijn voorwaarden om middelen overstijgend in te zetten.
- Kennis over elkaars beleidsdomein kun je creëren door clusters meer te laten mengen, bijvoorbeeld door gezamenlijke overleggen.
- Vertrouwen: de aanwezigheid van beleidsmedewerkers van het ene cluster bij het andere cluster werpt zijn vruchten af. Mensen kennen elkaar beter en de drempel om collega's van andere beleidsdomeinen te betrekken wordt lager.
- Leiderschapsstijl: bij meer sturing op integraliteit gebeurt dit ook meer. Waar het cluster sociaal vindt dat het 'vanuit de ambtenaren moet komen', zie je dat deze dit slechts beperkt doen.

## Reflectie

We zien inmiddels contouren van elementen die in de Tilburgse context werkzaam zijn en aan welke knoppen we kunnen draaien. Maar het gevaar is dat we, omdat we werkzame elementen

uit de literatuur volgen, in algemeenheden blijven hangen. Overigens zien we wel dat deze elementen daadwerkelijk werken en dat de bewustwording binnen de twee clusters groeit. Tot slot hebben we in deze cyclus wederom leden van de klankbordgroep (afzonderlijk) bevraagd. Zij bevestigen het beeld uit de diverse interviews, maar stellen ook dat we het niet enkel als een beleidsvraagstuk moeten benaderen. Projecten worden vaak top-down aangevlogen, terwijl initiatieven vaak juist in de wijk ontstaan. De gemeente is daarin vooral faciliterend en maakt 'mede mogelijk', onder meer financieel. Maar het moet zeker niet alleen over geld gaan, aldus een lid, dan 'sla je het wel heel plat'. Het gaat om brede ondersteuning en verduurzaming van initiatieven. Het is nu veelal projectmatig, waardoor samenwerkingen incidenteel blijven.

Ook is de gemeente er tot dusver niet altijd in geslaagd de rol van 'mede mogelijk maker' op zich te nemen. *'Gemeentelijke procedures werken vaak vertragend en zorgen ervoor dat de energie uit projecten vanuit de wijk gehaald worden'*, aldus een lid van de klankbordgroep. Er is begrip voor bepaalde processen, maar die kunnen ook 'doorslaan'. Een genoemde oplossing is om meer 'grijze ruimte' in te bouwen (die er wel lijkt te zijn, zie het gesprek met P&C in het vorige hoofdstuk). Kunst en cultuur hebben 'speelruimte' nodig, anders worden kunstenaars en culturele instellingen te veel beperkt. Maar dit schuurt weer met het domein zorg en welzijn: hier is het formeel noodzakelijker de impact helder te hebben.

Ook geeft de klankbordgroep het advies kleine stappen te maken met de interventies die we inzetten. Culturele en welzijnsinstellingen hebben tenslotte ook een andere taak. Je kunt bijvoorbeeld niet verwachten dat cultuur ineens welzijnstaken gaan oppakken. Je moet zorgen voor een evenredige verdeling van taken en spelregels die passen bij beide domeinen. We nemen subsidievoorwaarden hier als voorbeeld: de kaders moeten niet meer enkel over sociale impact of artistieke kwaliteit gaan, maar juist over een combinatie van diverse criteria. Om dat te bewerkstelligen, moet je als gemeente ook mensen bij elkaar zetten die deze diverse criteria kunnen vertegenwoordigen. Alleen dan kan je een breed kader met een brede visie ontwikkelen.

## 5 Interventie 3 Concretiseer!

In deze derde en laatste cyclus gaan we aan de slag met een concrete casus om zo een brug te slaan naar de praktijk. Op diverse niveaus binnen de gemeentelijke organisatie denken mensen mee over de uitwerking van deze casus.

### Diagnose

We weten inmiddels dat er op verschillende niveaus (beleidsmedewerkers, strategie en planning & control) een solide basis en wil is om integraler beleid te voeren. En ondanks verschillen, bijvoorbeeld dat het cluster cultuur binnen regelingen meer flexibiliteit heeft dan het cluster ouderen, zien we mogelijkheden voor meer integraliteit.

In deze interventie kiezen we voor de directe verbinding met de stad. De gemeente werkt steeds minder top-down en zoekt meer wisselwerking met de inwoners. Daarom kiezen we als casus Stoute Schoenen. Dit project is een goed voorbeeld van de verbinding tussen ouderen en cultuur en wordt gefaciliteerd door de gemeente.

Stoute Schoenen faciliteert kunst en cultuur voor ouderen in de stad Tilburg. Ze biedt volgens haar website 'een recept voor het welzijn van senioren, extra levenslust en een positief zetje richting nieuwe sociale contacten'. Dit doet ze met activerende en vitaliserende kunst- en cultuurprogramma's voor 60-plussers (Stoute Schoenen, z.d.).

Voor de optimale ondersteuning van Stoute Schoenen is budget nodig op het snijvlak van cultuur- en ouderenbeleid. Beide domeinen moeten de verantwoordelijkheid delen (gedeeld eigenaarschap). In de interviews in de vorige cyclus hebben we gezien dat er speelruimte is wanneer er voorwaarden vanuit beide beleidsdomeinen samenkomen in bijvoorbeeld een subsidieregeling. Die speelruimte ontstaat als beide clusters dit willen: 'het gaat vooral om de wil'. Vanuit die gezamenlijke wil gaan we aan de slag.

We vatten dit samen in de volgende CIMO-formulering:

*Rekening houdend met de asymmetrie tussen de beleidsdomeinen cultuur en ouderen, formuleren we met een concrete casus binnen een werksessie een gezamenlijke visie en projectsubsidie, wat zorgt voor betere samenhang in beleid tussen beide domeinen.*

### Actieplan

De belangrijkste stap is het organiseren van een werksessie met beleidsmedewerkers uit de clusters cultuur en ouderen en P&C-medewerkers, om zo tot een gezamenlijke invulling voor Stoute Schoenen te komen. In de eerste cyclus spraken we al over de potentie van een 'werksessie' als interventie waar de afdeling P&C onder meer deel van uit moet maken. In deze cyclus passen we dit toe en vullen we de groep aan met afgevaardigden van beide domeinen. Voorafgaand houden we een interview met de managers van beide clusters om draagvlak binnen de gemeente te realiseren. De interviews zijn semigestructureerd om voldoende ruimte voor doorvragen op reacties van de geïnterviewden te houden (zie bijlage 4 voor de

vragenlijst). De actieonderzoekers uit de gemeente Tilburg begeleiden de werksessie, ondersteund door een onderzoeker van LKCA. De uitwerking van de sessie is te vinden in bijlage 5.

## Resultaten

De derde onderzoekszyclus laat zien dat de praktijk soms weerbarstiger is dan je vooraf inschat. Het is en blijft een puzzel om verkokering tegen te gaan en echt integraal te werken. Dat heeft diverse oorzaken. Meest in het oog springend is dat beleidsmedewerkers niet allemaal op dezelfde wijze doordrongen van het feit dat er verandering in het beleidsproces noodzakelijk is. De vraag wordt gesteld of je niet 'te veel tijd moet spenderen aan nieuwe dingen, maar verfijnen wat er is'. Het draait vooral om impact voor de stad en minder om veranderingen van processen binnen het gemeentehuis. De 'wil' waar we het over hadden, is dus niet bij iedereen op dezelfde manier aanwezig.

Er is terughoudendheid om alles, bijvoorbeeld regelingen en budgetten, 'op één hoop te gooien', omdat men bang is dat dit ten koste gaat van de kwaliteit. Op dit moment beoordelen beleidsmedewerkers aanvragen inhoudelijk vanuit hun expertise. Maar bij samenvoeging van inhoudelijke criteria uit meer domeinen (bijvoorbeeld artistieke vanuit cultuur) missen beleidsmedewerkers kennis over alle criteria uit andere domeinen. Verandering, zo vinden sommige gesprekspartners, moet daarom vooral 'aan de voorkant' plaatsvinden, zichtbaar voor de burgers, en in minder intern binnen het gemeentehuis. Daarvoor halen ze diverse oplossingen aan:

- In de Algemene subsidieverordening van de gemeente Tilburg zit een hardheidsclausule om flexibiliteit in te bouwen voor de aanvrager. Deze kan in specifieke gevallen afwijken van criteria, waardoor er meer speelruimte is voor het aanvragen van gemeentelijke middelen.
- Het is voor inwoners van Tilburg onzichtbaar dat er budget voor cultuur met sociale impact is. Het roept de vraag op of het wenselijk is om dit wel zichtbaar te maken door een subsidieregeling. Deze moet wel helder en begrijpelijk zijn voor aanvragers. Het zou wenselijk zijn één algemeen aanvraagformulier te hebben voor alle aanvragen. De aanvrager moet tenslotte niet bezig zijn met 'uit welk potje de aanvraag wordt gefinancierd'.

## Reflectie

Hoe ver willen we gaan in de beleidssamenwerking tussen cultuur en ouderenbeleid? Die vraag resoneert na afloop van de werksessie. De subsidiesystematiek veranderen (voor deze casus), vinden gesprekspartners een brug te ver. Door de werksessie zijn er wel meer kleinschalige kansen aan het licht gekomen: zo is er binnen bestaande regelingen meer mogelijk en kijkt men of 'aan de voorkant' verbeteringen mogelijk zijn.

Dit betekent dat er geen grootschalige veranderingen hebben plaatsgevonden rondom de casus Stoute Schoenen. We zagen wel dat de casus tot de verbeelding spreekt. Omdat Stoute Schoenen zich op het snijvlak van beide domeinen bevindt, nodigt de casus verschillende betrokkenen uit mee te denken aan een oplossing die zo ideaal mogelijk is voor de praktijk.

## 6 Conclusie en evaluatie

In dit hoofdstuk bundelen we de resultaten van het actieonderzoek naar domeinoverstijgende samenwerking tussen cultuur, zorg en welzijn. We bespreken daarin de belangrijkste bevindingen volgens de vijf werkzame elementen die uit de literatuur zijn gekomen. We gebruiken enkele geparafraseerde uitspraken om meer duiding te geven.

### Kennis over elkaars domein en werk

In de literatuur zien we diverse factoren die bijdragen aan het kennisniveau van personen over andere vakgebieden. Een goed kennisniveau is noodzakelijk, want onbekend maakt onbemind. We onderzochten het kennisniveau van de actieonderzoekers zelf en van hun collega's en keken we hoe we hun kennis kunnen versterken. De volgende interventies bleken bevorderlijk voor het kennisniveau:

- *Analyseer gezamenlijk de beleidsdocumenten- en nota's op verbindingsmogelijkheden*  
In de eerste fase van het onderzoek maakte LKCA in samenwerking met de gemeenten een vergelijkende analyse van de beleidsdomeinen cultuur en ouderen: waar zitten kansen en barrières voor domeinoverstijgende samenwerking? Hiermee creëerden we een kennisbasis over elkaars beleid en brachten we kansen voor integraal beleid in kaart. Dit was een nuttige eerste stap om te kijken wat er al is en waar we op voort konden boorduren in het actieonderzoek.
- *Structureel aansluiten bij elkaars overleggen*  
Maak vervolgens de stap om het kennisniveau van een bredere groep te versterken. Wanneer beleidsmedewerkers structureel aansluiten bij elkaars overlegstructuren, vergaren ze logischerwijs meer kennis over het beleid van andere domeinen. Actief aansluiting zoeken zorgt voor verbinding, maar dat hangt wel af van de personen zelf:

*'Het gaat om hoe beleidsmedewerkers de verbinding leggen. Eerst was cultuur een los clubje waarmee geen verbinding was. En nu zie je het al: beleidsmedewerkers cultuur sluiten regelmatig aan bij het cluster sport. Door in één team te zitten, zorg je automatisch voor meer verbinding.'*

De beleidsmedewerkers van andere domeinen kunnen ook het kennisniveau van collega's versterken door verbindingsmogelijkheden en kansen te benoemen. Gedurende het onderzoek zagen we hierin ook positieve ontwikkelingen: men benoemt andere domeinen vaker als oplossing of interventie voor specifieke beleidsvraagstukken. We zien aanknopingspunten voor de toekomst: cultuur krijgt in het hernieuwde ouderenbeleid een grotere rol, aldus de actieonderzoekers uit de gemeente.



- *Organiseer verschillende interviews met strategen en bestuurders: voer een gesprek over elkaars ambities, waarden, werkwijzen et cetera*

In het actieonderzoek hebben we gezien dat verkokering ook ‘op de vloer’ plaatsvindt. Op alle niveaus in de organisatie is er vaak onvoldoende kennis over het beleid van andere domeinen en daarmee ook beperkt weet van verbindingsopties. Door op bestuurlijk of strategisch niveau te beginnen met meer kennis, kan dit vervolgens doorwerken in de rest van de gemeentelijke organisatie. We hebben gezien dat een interview een uitermate geschikte en laagdrempelige manier is om het kennisniveau te toetsen en beleid van andere domeinen onder de aandacht te brengen.

### **Kennis over waarde van cultuur voor zorg en welzijn**

Na de kick-off met de actieonderzoekers uit de twee deelnemende gemeenten viel het op dat er al veel bekend is over de mogelijkheden die cultuur biedt voor zorg en welzijn (en visa versa). Een gesprek over de ‘waarde van cultuur’ was binnen het onderzoeksteam dan ook minder noodzakelijk. Omdat het gesprek in Tilburg minder gaat over ‘waarde’ en meer over het beleid zelf, hebben we vooral (kennis)interventies op dat niveau uitgevoerd (zie hierboven).

In Assen, de andere gemeente binnen dit actieonderzoek, is hierin wel een interventie gedaan. In een gezamenlijke brainstorm is gepraat over de waarde van cultuur en zijn concrete ideeën voor domeinoverstijgende samenwerking verzameld. De resultaten van deze interventies bespreken we in de [overkoepelende rapportage](#) van dit actieonderzoek, te vinden op de website van LKCA.

### **Organisatie**

Het beleidsproces in een gemeente kent vele stappen en kan ook per domein verschillen. Er is dan ook niet één beschrijving voor het ontwikkelen van beleid op organisatie- en procesniveau die kenmerkend is voor de gehele afdeling sociaal van de gemeente Tilburg. Mede hierom is het lastig om beleid goed op elkaar af te stemmen. Onze interventies brachten de volgende inzichten:

- *Zoek verbinding in gezamenlijke programma's en/of casussen en kijk vanuit daar waar je kan verbinden in financiering, personeel, et cetera*

Er zijn diverse (landelijke) regelingen waar een breder deel van de gemeentelijke organisatie mee te maken heeft, zoals de Brede SPUK [Specifieke Uitkering]. In die gevallen is het programma leidend en moet de gemeente de beleidscyclus van de diverse domeinen afstemmen op het programma. Dit soort beleidsprogramma's zijn daarom een interessante kapstok voor integraal beleid en uitvoering. De gemeente Assen heeft de Brede SPUK als overkoepelend, [landelijk programma](#) gekozen voor het actieonderzoek, omdat daar al vele initiatieven waren die ze wilden verduurzamen. In Tilburg zijn we aan de slag gegaan met een lokale casus (Stoute Schoenen). Wanneer je domeinoverstijgend wil samenwerken, is het laagdrempeliger om te starten met een casus op het snijvlak van beide domeinen en deze als vertrekpunt te nemen voor gezamenlijke (structurele) financiering en personeel. Van daaruit kan je vervolgens een plan maken waarin je ingaat op doel, doelgroep, taakverdeling, et cetera.

*'Als je domeinen dichter bij elkaar wil brengen, moet je het uitvoeringsprogramma bij elkaar brengen: kijk naar projecten als Stoute Schoenen [...] je kan kijken waar de verbindingen zitten. Zorg dat doelen op elkaar aansluiten en zet daar vervolgens op in.'*

- *Zorg voor een gelijkwaardige opdracht in bestuursakkoorden, nota's en uitvoeringsprogramma's*

Aan het begin van dit onderzoek zochten beleidsmedewerkers cultuur, althans in beleidsstukken, vaker de samenwerking met het cluster ouderen dan andersom. Dat komt vooral door het verschil in opdracht. Cultuur in Tilburg heeft een meer strategische opdracht, cluster ouderen heeft een meer uitvoerende opdracht (binnen het GGoud-programma), aldus de actieonderzoekers uit de gemeente. Ook is er meer sturing op domeinoverstijgende samenwerking van bovenaf (strategie en management) voor cultuur dan voor ouderen. Deze verschillen dwarsbomen een gelijkwaardige samenwerking. Binnen dit actieonderzoek hebben we hiervoor geen interventies uitgevoerd, omdat het in dit specifieke geval niet paste binnen de beleidskaders. We adviseren gemeenten te zorgen voor gelijkwaardige sturing op domeinoverstijgende samenwerking, zodat domeinen elkaar gemakkelijker vinden.

## Proces

Ook op procesniveau zijn diverse acties uit voeren om domeinoverstijgende samenwerking te bevorderen. We hebben een aantal randvoorwaarden in kaart gebracht die werken binnen de Tilburgse context:

- *Zorg vanaf de start voor gezamenlijke betrokkenheid van beide domeinen en gelijkwaardige rollen*

Door vanaf de start gezamenlijke structuren op diverse ijkpunten in het beleidsproces op te zetten, kun je integraliteit bevorderen. Zorg er in de plan- en visievorming voor dat beide domeinen gelijkwaardig zijn aangehaakt, zodat je ieders kracht beter kunt ontsluiten.

- *Benoem bruggenbouwers*

Maak je hard voor domeinoverstijgende samenwerking en representeer dit. In de gemeente Tilburg zien we dat het actieonderzoek zelf een belangrijke interventie was. De twee actieonderzoekers vanuit de gemeente gelden als representanten van een bredere ontwikkeling en kunnen zo steeds meer collega's binnen de organisatie meekrijgen.

Bruggenbouwers zijn onmisbaar. Maar het gevaar is dat resultaten persoonsafhankelijk worden. Collega's binnen de gemeente zien de actieonderzoekers als eigenaar van het vraagstuk en kijken wanneer het gaat om de verbinding tussen cultuur- en ouderenbeleid snel naar hen. Daarom is het belangrijk dat de brugfunctie op alle niveaus binnen de gemeente aanwezig is. Wanneer meer mensen een rol spelen in het stimuleren van domeinoverstijgende samenwerking, ontstaan er meer mogelijkheden en gesprekken tussen domeinen.

## Vaardigheden en attitude betrokkenen

Samenwerken met andere domeinen is niet voor iedereen binnen een gemeente vanzelfsprekend. Mensen zijn veelal expert binnen hun eigen domein en zoeken samenwerking dan ook vooral binnen deze grenzen op. Het vraagt andere vaardigheden en houdingen om domeinoverstijgend samen te werken. Marinelli et al (2020) schetsten al een uitgebreid profiel van een bruggenbouwer. Hier beperken we ons tot een aantal onmisbare eigenschappen die we zien in de Tilburgse context.

### 1 *Stel je onderzoekend en lerend op*

Een nieuwsgierige houding en de durf om te experimenteren helpen bij domeinoverstijgende samenwerking. Het is dan wel belangrijk om draagvlak te hebben voor dit experiment. Wanneer twee mensen, zoals binnen dit actieonderzoek, grotere ambities hebben dan collega's binnen de organisatie, ontstaat er een onoverbrugbaar verschil. We raden beleidsmedewerkers van andere gemeenten dan ook aan op hun eigen manier domeinoverstijgend samen te werken en stappen te bepalen die passen bij hun eigen context.

### 2 *Gebruik de juiste taal*

Woorden kunnen weerstand oproepen. Begrippen als 'kunst' en 'cultuur' kunnen mensen bijvoorbeeld als 'hoogdravend' en 'elitair' ervaren. De termen staan ver af van mensen die, althans voor hun gevoel, niets met kunst en cultuur hebben, terwijl ze binnen het culturele domein vanzelfsprekend en onmisbaar zijn. Door je bewust te zijn van wat woorden oproepen, is het gemakkelijker in elkaars belevingswereld te stappen en samenwerking aan te gaan.

*'In feite ben je op zoek naar een term om het initiatief te legitimeren. Je zoekt naar een titel die je kan bedenken die past binnen het beleid dat we hebben, om vervolgens middelen te verstrekken.'*

Een aansprekend voorbeeld zien we tussen sport en cultuur; wanneer men over bijvoorbeeld dans spreekt, ligt dit gevoelsmatig dichterbij het sportdomein. De afstand wordt hierdoor kleiner en samenwerkingen gemakkelijker opgezet.

### 3 *Stap flexibel en open in het veranderproces*

Het starten van onderzoek is te zien als een interventie voor een veranderproces. Het creëert bewustwording en zorgt dat het potentieel van domeinen voor elkaar op de radar komt te staan. Om vervolgens uit een verkokerde situatie te komen, is een flexibele en open opstelling belangrijk.

*'Het is wel zo dat we als gemeente kijken hoe we het mogelijk kunnen maken [...] we proberen wel echt mee te denken en flexibel te zijn.'*

In het actieonderzoek bleek daar in Tilburg voldoende ruimte voor. Gemeenten hebben er baat bij zich flexibel op te stellen naar burgers en ervoor te zorgen dat deze geen last hebben van de verkokering binnen de gemeentelijke organisatie. Binnen de gemeente zelf is het vervolgens belangrijk om spelregels goed af te stemmen en kaders te stellen.

## 7 Reflectie

Actieonderzoek is experimenteren. Ons onderzoek ging voornamelijk om nagaan en uitproberen hoe verbindingen tot stand kunnen komen. We zagen dat er in de gemeente Tilburg diverse veranderingen tot stand komen, maar dat grote veranderingen vooralsnog uitblijven. Voor grote veranderingen, bijvoorbeeld de ambitie om volledig gezamenlijk de casus Stoute Schoenen in te vullen, is simpelweg meer tijd nodig. Het gaat in dit veranderproces meer om agenderen, aanjagen en kennis bijbrengen. Het doen van actieonderzoek gaf de betrokken beleidsmedewerkers wel openingen: ze konden nieuwsgierig zijn, processen bevragen en onbevragen zijn. En ook deze kleine veranderingen zijn een positieve mijlpaal. We zien dat het actieonderzoek geholpen heeft om perspectieven te integreren en samenwerking meer te bestendigen. Het legde een goede voedingsbodem voor meer integraliteit in de toekomst.

De grootste veranderingen zitten bij de actieonderzoekers zelf, die meer en beter de samenwerking zoeken met andere domeinen. Breder zien we binnen de afdeling sociaal voornamelijk meer bewustzijn van het belang van domeinen voor elkaar en van het beleidsproces. Maar het is lastig in te schatten of de transitie naar domeinoverstijgende samenwerking organisatiebreed is ingezet. Door het actieonderzoek bij twee personen te beleggen, is het onduidelijk hoeveel mensen meegaan in de verandering naar meer integraliteit. Voor de toekomst adviseren we om vanaf de start een bredere groep collega's aan te haken.

Want hoewel we actieonderzoek zien als een nuttige interventie, bleef het lastig om in een omvangrijke gemeente een grote groep collega's mee te krijgen in het veranderproces. Medewerkers zijn zich weliswaar bewuster geworden van het belang van samenwerking, maar het handelen blijft soms achter. Mede hierdoor zijn de resultaten van dit onderzoek enigszins persoonsafhankelijk. Daarom is het van belang de samenwerking te blijven adresseren in de gehele organisatie op alle niveaus. Die weg is in de Tilburgse context het meest kansrijk om tot structurele samenwerking te komen. Wel blijven altijd mensen nodig die willen en ergens in geloven. Vaak gebeuren dingen op persoonlijke titel en wanneer die persoon er niet is, zakt de samenwerking in elkaar. Er moet dus een wisselwerking zijn tussen deze sleutelfiguren en een bredere groep collega's. Dan wordt domeinoverstijgende samenwerking een succes.

Een goede start voor domeinoverstijgende samenwerking is om het bestaande beleid in kaart brengen en de kennis daarover te vergroten. Vervolgens kan je werken aan kleine aanpassingen om de verbinding te versterken. Die aanpassingen worden in Tilburg ook gemaakt, aldus de actieonderzoekers uit de gemeente. Zo zien we dat elementen van cultuur in de uitvoeringsprogramma's van het sociaal domein, met name ouderenbeleid (GGoud), terugkomen.

Als actieonderzoekers hebben wij in ieder geval genoten van de behaalde resultaten. We zien veel mogelijkheden voor vervolg. Het is mooi om te zien dat integraliteit is versterkt, domeinen bij elkaar een plek krijgen en dat de bewustwording op de afdeling sociaal is vergroot.

Het is nu aan de gemeente hier nog meer stappen in te maken. En dat gaan ze ook doen, aldus de betrokken beleidsmedewerkers. Hoe precies, zal de komende tijd meer vorm krijgen.

## Literatuur

Actieonderzoek Academy. (z.d.). *Begrippenlijst*. Geraadpleegd op 8 februari 2024, van <https://actieonderzoekacademy.nl/begrippenlijst/#:~:text=CIMO%2Dlogica,%2Dinterventie%2Dmechanisme%2Doutcome>

Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, *81*, 132–169. <https://doi.org/10.3102/0034654311404435>

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *18*(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Bitter, L., Veen, V., & Paalman, C. (2020). Een complexe doelgroep en integraal samenwerken. Hoe doe je dat? Een cruciale mix van randvoorwaarden en competenties. *PROCES*, *99*(3), 184–193.

Blijerveld, B., Van den Bosch, N., Claassen, W., Cornelissen, R., Figdor, R., Flapper, I., Heijne, D., Jager, M., Jobse, M., Kersbergen, S., Lankester, W., Van Lieshout, M., Mensinga, X., Minke, F., Wicher, C., & Wicherink, B. (2020). *De veranderkracht van sociaal-artistiek samenwerken. Onderweg naar een gedeelde visie en werkwijze*. Cultuur Oost.

CBS. (2024). *Aantal inwoners per gemeente: hoeveel inwoners heeft mijn gemeente?* [Dataset]. Geraadpleegd op 18 januari 2024, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/regionaal/inwoners>

De Wit, K. (2020). *Legacy: participatory music practices with elderly people as a resource for the well-being of healthcare professionals*. Proefschrift University of Music and Performing Arts Vienna.

Dons, K., Pyykönen, K., & Hendriks, L. (2017). *Meaningful music in health care*. Hanzehogeschool Groningen.

Duindam, J., & Nelemans-Wouters, E. (2019). *Op weg naar een succesvolle samenwerking*. Kunstloc Brabant.

Fancourt, D., & Finn, S. (2019). What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review. *Nordic Journal of Arts Culture and Health* *2*(1), 77–83. <https://doi:10.18261/issn.2535-7913-2020-01-08>

Gemeente Tilburg. (z.d.). *Kadernota Versterken sociaal en veerkrachtig Tilburg 2020-2023*.

Gemeente Tilburg. (2019). *Integrale kijk op ouderen. Gezond en gelukkig oud in Tilburg*.

Gemeente Tilburg. (2020). *Cultuur raakt ons. Cultuurplan Tilburg 2021-2024*.

Gemeente Tilburg. (2022). *Samenwerkingsagenda GGoud 2022-2026. Gezond en Gelukkig oud in Tilburg, ook in 2030 en 2040*.

Gemeente Tilburg. (2023a). *Eindrapport Uitvoeringsprogramma GGoud 2020-2022. Gezond en Gelukkig oud in Tilburg*.

Gemeente Tilburg. (2023b). *Cultuur maakt ons. Kunst- & Cultuurplan Tilburg 2025-2028*.

Goossens, L., Neele, A., & Burggraaff, W. (2024). *Kennissynthese cultuurbeoefening. Een verzameling van tien jaar Nederlands onderzoek*. LKCA.

Groot, B., De Kock, L., Abma, T., Liu, Y., Schrijver, J., Dedding, C., Teunissen, T., Lengams, Y., Menderink, J., Lindenberg, J., Hartingsveldt, M., Huijg, J., Lindenberg, J., & De Meere, F. (2021a). *Kunst in de zorg*. Amsterdam UMC/Leyden Academy on Vitality and Ageing.

Groot, B., De Kock, L., Liu, Y., Dedding, C., Schrijver, J., Teunissen, T., Van Hartingsveldt, M., Menderink, J., Lengams, Y., Lindenberg, J., & Abma, T. (2021b). The value of active arts engagement on health and well-being of older adults: A nation-wide participatory study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 8222. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158222>

Groot, B., De Kock, L., Kiela, E., Lengams, Y., Blok, M., & Abma, T. (2022). Een muzische zoektocht naar de betekenis van samen online en offline zingen. Samen de muzieknoden vinden. *Geron* 24(3).

Hageman, H., Meewis, V., Neele, A., & Poll, J. (2022). *'Wij maken geen cultuur!'. Monitor gemeentelijk beleid cultuureducatie en cultuurparticipatie*. LKCA.

Janssen, M., Wildevuur, S., Van Zuthem, H., & Thomese, F. (2017). *Zorg voor ontwerp in de zorg. Ervaringen met cross-over onderzoek naar thuis wonen met dementie*. Waag Society.

Kros, K., & Felten, H. (2022). *Ontmoeting tijdens een kunstzinnige activiteit tussen mensen die van elkaar verschillen in afkomst en religie. Wanneer en hoe werkt het?* Movisie.

Kuitenbrouwer, K., Goudswaard, T., Schaminée, A., Dorst, K., & Vermaak, H. (2014). *Social design for wicked problems*. Het Nieuwe Instituut.

Laken, E., & Sabee, V. (2016). *Publiek-private samenwerking en hybride financiering. Organisatorische randvoorwaarden voor decentrale overheden*. Laken organisatie advies.

Lankester, W., & Jansen, E. (2020). *Hallo Heseveld! Onderzoek naar het kunstproject als sociaal-artistische praktijk*. HAN University of Applied Sciences.

Marinelli, C., Van Miert, M., Noijens, H., & Stellingwerf, N. (2020). *Bruggenbouwers in cultuur. Een handreiking voor de inzet van lokale ondersteuningsfuncties*. LKCA

Mensinga, X. (2019). *Towards successful cultural interventions (socio-artistic practices). Enhancing the collaboration between the artistic domain and the public health domain*. Masterscriptie Universiteit Utrecht, Opleiding Social Policy and Public Health.

Poll, J., Notten, N., De Kleijn, M., Faber, P., Herschoe, L., & Kommers, M.-J. (2023). *Kunst als (ver)wondermiddel. Over de inzet van actieve cultuurparticipatie voor Positieve Gezondheid in de eerstelijnszorg*. LKCA.

Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-423.  
<http://www.jstor.org/stable/977503>

Stamet-Geurs, R., Smit, I., & Van Dijk, A. (2018). *Ga samen voor oud! Twaalf inspirerende projecten met ouderen: professionals uit kunst en zorg over het succes van samenwerking*. LKCA.

Stoute Schoenen. (z.d.). *Wat we doen?* Geraadpleegd op 25 april 2024, van <https://stouteschoenen.com/>

Strubbe, R. (2013). *Kompas voor De Reis. Kunst en cultuur als vliegwiel voor verandering. Methodiek culturele interventie De Reis*.

Trienekens, S. (2020). *Participatieve kunst. Gewoon kunst in moeilijke omstandigheden*. V2\_Publishing.

Van Campen, C. (2020). *Gelukkig ouder worden in een veranderende samenleving. Een pleidooi voor zingeving en creativiteit*. Sociaal en Cultureel Planbureau.

Van Campen, C., Rosenboom, W., Van Grinsven, S., & Smits, C. (Eds.). (2017). *Kunst en positieve gezondheid. Een overzichtsstudie van culturele interventies met mensen die langdurig zorg en ondersteuning ontvangen*. Christelijke Hogeschool Windesheim.

Van den Beld, A., Van Dijk, A., Docter, I., & Minke, F. (2019). *Kom erbij! Met kunst en cultuur. Samenwerken om eenzaamheid te bestrijden. Handreiking voor professionals en vrijwilligers in de cultuursector en het sociaal domein*. LKCA/Coalitie Erbij/Cultuurconnectie.

Van den Heuvel, E. (2021). *Gezond en gelukkig oud in Tilburg, ook in 2030 en 2040. Inspiratie voor versnelling en maatwerk in vernieuwing*. Gemeente Tilburg.

Van Dijk, A., Groeneboer, J., & Poll, J. (2023). *Krachten bundelen in cultuur, zorg en welzijn. Dilemma's en oplossingen bij samenwerken over sectorgrenzen heen*. LKCA.

Van Dijk, A., Hageman, H., Van Hout, F., & Poll, J. (2022). *Cultuur, zorg en welzijn in gemeentelijk beleid. Over het hoe en waarom van verbindingen*. LKCA.



Van Ditzhuijzen, J., Van Grinsven, S., & De Groot, N. (2018). Wat werkt bij culturele interventies voor ouderen. Hoe kunst kan bijdragen aan positieve gezondheid. Movisie.

Van Elswijk, E., & Van Houten, M. (2020). De drempel over. Veertien inspirerende voorbeelden van ondersteuning bij participatie van dak- en thuislozen en mensen met psychische kwetsbaarheid. Movisie.

Van Lieshout, F., Jacobs, G., & Cardiff, S. (2021). *Actieonderzoek. Principes en onderzoeksmethoden voor participatief veranderen.* Uitgeverij Van Gorcum.

## Bijlage 1 Overzicht interventies en onderzoeksmethodes

Activiteit	Doel	Betrokkenen
Deskresearch	Inzicht krijgen in het Tilburgse beleid en werkzame elementen voor domeinoverstijgend samenwerken	Actieonderzoekers LKCA en gemeente Tilburg
Kick-off teams	Kennismaking tussen actieonderzoekers en het vaststellen van de doelstellingen	Actieonderzoekers LKCA, P&P en gemeente Tilburg en Assen
Interne kennisuurtjes	Kennisdeling en actieonderzoeken monitoren en bijsturen	Actieonderzoekers LKCA, P&P en gemeente Tilburg
Intervisiebijeenkomsten	Actieonderzoeken monitoren en bijsturen, reflecteren op bevindingen	Actieonderzoekers LKCA, P&P en gemeente Tilburg en Assen
Training actieonderzoek	Equiperen van kennis over actieonderzoek	Equiperen van kennis over actieonderzoek
Gesprekken met personen klankbordgroep	Bijsturen op actieonderzoek	Actieonderzoekers gemeente Tilburg, klankbordgroep
Interviews binnen de gemeente Tilburg	Inzicht krijgen in de ervaringen van collega's en toetsen wat werkt	Actieonderzoekers gemeente Tilburg en respondenten (beleidsmedewerkers)
Evaluatie interviews	Reflecteren op het actieonderzoek	Actieonderzoekers gemeente Tilburg en LKCA
Bijwonen overleggen andere domeinen	Kenniswerven over elkaars beleidsdomein	Actieonderzoekers gemeente Tilburg
Werksessie over casus Stoute Schoenen	Stimuleren van meer domeinoverstijgende samenwerking	Actieonderzoekers gemeente Tilburg en beleidsmedewerker

## Bijlage 2 Overzicht gesprekspartners

Gesprekspartner	Werkgever	Onderzoekcyclus
Beleidsstrateeg	Gemeente Tilburg	Onderzoekcyclus 1
Beleidsstrateeg	Gemeente Tilburg	Onderzoekcyclus 1
Manager	Gemeente Tilburg	Onderzoekcyclus 2 - 3
Manager	Gemeente Tilburg	Onderzoekcyclus 2 - 3
Financieel adviseur	Gemeente Tilburg	Onderzoekcyclus 2 - 3
Beleidsmedewerker	Gemeente Tilburg	Onderzoekcyclus 2
Beleidsmedewerker	Gemeente Tilburg	Onderzoekcyclus 2
Beleidsmedewerker	Gemeente Tilburg	Onderzoekcyclus 3
Beleidsmedewerker	Gemeente Tilburg	Onderzoekcyclus 3
Medewerker	ContourdeTwern	Onderzoekcyclus 1
Medewerker	ContourdeTwern	Onderzoekcyclus 1
Medewerker	Art-Fact	Onderzoekcyclus 2

## Bijlage 3 Vragenlijst interviews beleidsstrategen cultuur en sociaal

- 1 Op welke wijze zie je meerwaarde van het ene beleidsdomein voor het andere?
- 2 Is het belangrijk voor het ene beleidsdomein om kennis te hebben over (het beleid van) het andere beleidsdomein?
- 3 Hoeveel kennis heb je over het andere beleidsdomein?
  - a Waar haal je die kennis vandaan?
  - b Hoeveel speelt kennis van het andere domein mee in de rol als strateeg?
  - c Heb je ook kennis over budgetten en financiën? Zo ja, in hoeverre weet je die te vertalen naar beleidsstukken?
- 4 Wij zien dat in beleidsstukken overeenkomsten en verbindingen worden gemeld, maar dat dit in de praktijk nog weinig gebeurt. Hoe zie jij dat?
- 5 Wat is de rol van het MT en de strateeg in de huidige samenwerking tussen cultuur en sociaal domein?
- 6 Op welke wijze zie je momenteel de beleidsmatige verbinding tussen het culturele en sociale domein?
  - a Zijn deze verbindingen vooral basaal of uitgebreid specifiek met duidelijke doelstellingen geformuleerd?
- 7 Ervaar je sturing vanuit het college om domeinoverstijgend samen te werken?
- 8 Hoe zou volgens jou de verbinding tussen het sociale en culturele domein eruit moeten zien?
- 9 Heb je nog andere aspecten die idealiter aanwezig moeten zijn in de verbinding tussen het culturele en sociale domein?
- 10 Welke andere factoren, behalve kennis en wederkerigheid, vind je belangrijk in die verbinding?
- 11 Hoe ziet volgens jou de huidige verbinding tussen beide domeinen eruit? Heb je het idee dat mensen elkaar weten te vinden?
- 12 Wat zou voor jou een logisch vervolg zijn op dit interview?

## Bijlage 4 Vragenlijst managementteam

Beleidsniveau	Ouderen	Cultuur	Interviewvragen
Bestuursakkoord	Meer voor elkaar Akkoord Tilburg 2022-2026	Meer voor elkaar Akkoord gemeente Tilburg 2022-2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zien jullie in het bestuursakkoord een opdracht om de verbinding te versterken?</li> <li>• Ervaren jullie van betrokken wethouders politieke druk om deze opdracht uit te voeren?</li> </ul>
Programmabegroting	Inclusieve stad (sociale programma's)	Vitale Stad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ervaren jullie dat beide domeinen een andere plek hebben gekregen in de programmabegroting?</li> <li>• Hoe vertaalt zich dit naar de praktijk-situatie?</li> <li>• Ervaren jullie dit als een belemmering of geeft het juist mogelijkheden?</li> <li>• Wat is de gedachte achter de huidige plaatsing van cultuur in een ander programma dan sociaal?</li> <li>• Wat zien jullie als de werkbare elementen op dit niveau?</li> </ul>
Organisatie afdeling	Afdeling sociaal	Afdeling sociaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ervaren jullie de bijzondere positie van cultuur binnen de afdeling sociaal? (Ander programma, ander directeur, megakader economie &amp; evenementen, et cetera)</li> <li>• Wat zien jullie als de werkbare elementen op dit niveau?</li> </ul>
Teamindeling	Onderwijs & Welzijn	Gezondheid & Meedoen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de gedachte achter de huidige teamindeling?</li> <li>• Welke afwegingen zijn hierin gemaakt?</li> <li>• Wat zien jullie als de werkbare elementen op dit niveau?</li> </ul>
Beleidskader	Versterken Sociaal & Veerkrachtig Tilburg	Cultuurnota	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zouden we het beleidskader cultuur kunnen vertalen naar GGoud (en vice versa), rekening houdend met de asymmetrie tussen beide kaders?</li> <li>• Welke organisatorische uitdagingen zien jullie bij het maken van deze stap?</li> <li>• Hoe en waar zou de verbinding op beleidsniveau terug moeten komen?</li> <li>• Wat zien jullie als de werkbare elementen op dit niveau?</li> </ul>
Beleidsnotitie	Notitie Integrale kijk op ouderen		

Uitvoeringsprogramma	GGoud 2023 – 2026		
Uitvoeringsmiddelen			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke praktische verschillen (personeel, budget, juridische kaders, regelingen) zien jullie in de uitvoeringsmiddelen van GGoud en cultuur?</li> <li>• In hoeverre beïnvloeden deze verschillen de mogelijkheden om verbinding te leggen?</li> <li>• Welke mogelijkheden zien jullie om evt knelpunten weg te nemen?</li> <li>• Wat zien jullie als de werkbare elementen op dit niveau?</li> </ul>
Meting	GGD Gezondheidsmonitor Lemon-leefbaarheidsmonitor IGS Partners GGoud	Waarde van cultuur (provinciaal afgestemd meetstelsel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe gaan jullie om met het verschil tussen de meetmethoden van GGoud en cultuur?</li> <li>• Zien jullie veranderingsmogelijkheden?</li> <li>• En hoe zouden jullie hier evt naar willen streven?</li> <li>• Wat zien jullie als de werkbare elementen op dit niveau?</li> </ul>

## Bijlage 5 Opzet werksessie gemeente Tilburg

### Casusomschrijving

Stoute schoenen met is een cultuurprogramma voor eenzame ouderen. In groepen worden voor ouderen verschillende kunstactiviteiten. Een voorbeeld is dat ouderen samen gaan schilderen, maar ook andere activiteiten zijn mogelijk. Veel van hun kunstwerken worden tentoongesteld. Met haar activiteiten wil Stoute Schoenen ouderen uit hun isolement te halen, maar ook hun talent en zelfvertrouwen ontwikkelen. Er is dus een cultureel én sociaal doel.

Stoute Schoenen ontvangt al een aantal jaar subsidie vanuit de gemeente. Momenteel gebeurt dit ad hoc, waarbij zowel het cluster cultuur als ouderen een bijdrage doet. Maar we zien dat de overlap tussen cultuur en sociaal het lastig maakt om Stoute Schoenen structureel te ondersteunen.

In de aanvraag voor 2024 is Stoute Schoenen wederom ondersteund vanuit beide clusters. Maar we zien grote verschillen in mogelijkheden. Zo heeft cultuur een werkbudget en kan het daardoor flexibeler omgaan met het eventueel toekennen van een aanvraag. Het sociale cluster (specifiek op ouderen en welzijn) werkt met regelingen met specifieke criteria.

Hierdoor is het elk jaar puzzelen om te kijken hoe we deze organisatie kunnen ondersteunen. Dit leidt tot de volgende vragen:

- *Wat is volgens jullie de passende aanvliegroete voor de casus, rekening houdend met de huidige beleidskaders en subsidieregelingen?*
- *Welke beleidsmatige of subsidie-technische knelpunten zien jullie bij deze casus?*
- *Hoe kunnen we deze casus integraal aanvliegen?*
- *Hoe kunnen we dit structureel maken?*
- *Welke organisatorische of inhoudelijke veranderingen zijn daarvoor nodig?*

## Colofon

### Hoe doen we het samen (goed)?

Actieonderzoek naar domeinoverstijgend samenwerken cultuur, zorg en welzijn  
Gemeente Tilburg

### Auteurs

Luud Goossens (LKCA), Hidde Bassant en Ulco Mes (gemeente Tilburg)

### Met medewerking van

Josefiene Poll, Mark Smelik en Bettine Pluut

### Eindredactie

Zunneberg & Ros, Tekstproducties

### Uitgever

LKCA  
Lange Viestraat 365  
Postbus 452  
3500 AL Utrecht  
030 711 51 00  
[info@lkca.nl](mailto:info@lkca.nl)  
[www.lkca.nl](http://www.lkca.nl)

LKCA wil ervoor zorgen dat iedereen goede cultuureducatie krijgt (op school én in de vrije tijd) en dat iedereen kan meedoen aan culturele activiteiten.

LKCA probeert publicaties zo toegankelijk mogelijk aan te bieden. Neem contact met ons op bij ontoegankelijke informatie via [info@lkca.nl](mailto:info@lkca.nl).



© LKCA Utrecht, september 2024



## **LKCA**

LKCA wil ervoor zorgen dat iedereen goede cultuureducatie krijgt (op school én in de vrije tijd) en dat iedereen kan meedoen aan culturele activiteiten.

LKCA | Lange Viestraat 365 | Postbus 452, 3500 AL Utrecht | +31 30 711 51 00 | [www.lkca.nl](http://www.lkca.nl) | [info@lkca.nl](mailto:info@lkca.nl)