

Van output naar impact

Een adviesrapport in opdracht van Public Cinema, met als doel het vergroten van maatschappelijke impact

Door Perikles Adviesgroep :
Cato Gehrels
Marleen Hoogendijk
Bram van Ommen
Alex Rijnders
Jeroen van Velzen



PUBLIC CINEMA

Voorwoord

Utrecht, 2 juli 2018

Dit advies is geschreven in opdracht van Public Cinema. Zij heeft ons gevraagd onderzoek te doen naar het creëren van maatschappelijke impact en de samenwerking met opdrachtgevers, omdat zij het idee heeft dat er nog geen maximale maatschappelijke impact wordt bereikt. De organisatie bestaat nu enkele jaren en is enorm gegroeid, en groeit nog steeds. De afgelopen jaren zijn er steeds meer burgerinitiatieven en creatieve projecten ontstaan in het publieke domein, en tegelijkertijd zien de organisatoren van deze projecten en initiatieven steeds meer de kracht van beeld in. Hierdoor zijn er in de afgelopen jaren veel opdrachtgevers bijgekomen voor Public Cinema. Uiteraard is dit een positieve ontwikkeling, maar in de praktijk blijkt dat de samenwerking tussen Public Cinema en de opdrachtgever op bepaalde gebieden efficiënter kan en geoptimaliseerd kan worden, met als uiteindelijke doel de impact die gemaakt wordt met de projecten en initiatieven te vergroten. Omdat Public Cinema een zeer specifieke missie heeft en is opgericht met als einddoel de wereld een stukje beter te maken, is het van groot belang dat er maximale maatschappelijke impact wordt gecreëerd. Om duidelijk te krijgen hoe deze maatschappelijke impact vergroot kan worden, zowel vanuit de optiek van Public Cinema zelf als vanuit de optiek van de opdrachtgevers van Public Cinema, hebben wij dit advies opgesteld. Wij hopen dat wij de gestelde vragen in dit rapport helder hebben kunnen beantwoorden en dat dit rapport en onze aanbevelingen waardevol zijn voor Public Cinema. Daarnaast willen we alle respondenten bedanken die hebben bijgedragen aan dit adviesrapport.

Cato Gehrels
Marleen Hoogendijk
Alex Rijnders
Bram van Ommen
Jeroen van Velzen

Colofon

Het onderzoeksrapport dat voor u ligt is geschreven in opdracht van Public Cinema. Het betreft een onafhankelijk onderzoek, uitgevoerd door de Perikles Adviesgroep, een werkgroep van studievereniging Perikles, de studievereniging van de studie Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht. Interviews en verdere inhoud zijn op waarheid berust. In het rapport zijn personen en organisaties geanonimiseerd.

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Theoretisch kader	6
Methoden	9
Resultaten	10
Conclusie en discussie	14
Advies	17
Referenties	20
Bijlagen	21

Inleiding

Public Cinema focust zich op het creëren van maatschappelijke impact met effectieve visualisatie. Vanuit de creatieve kracht van de organisatie bedenkt zij oplossingen voor organisatievraagstukken op een strategische, innovatieve en op impactgerichte manier. Public Cinema maakt de vertaalslag naar visuele communicatie die maatschappelijke impact vergroot. Hierbij wordt vooral gewerkt met organisaties in de publieke sector.

De missie van Public Cinema is dus het maken van maatschappelijke impact. Om deze missie te volbrengen, is het nodig om op tijd in organisatieprocessen betrokken te raken. Op die manier kan vroeg na worden gedacht over hoe de visuele communicatie kan worden ingezet om maatschappelijke impact te creëren. Helaas wordt Public Cinema soms te laat betrokken in een beleidsproces, waardoor niet de maximale maatschappelijke impact kan worden gecreëerd met de visuele communicatie die de organisatie maakt. Public Cinema ziet dat opdrachtgevers nog te vaak focussen op output, terwijl de organisatie zelf juist wil focussen op impact. Er valt dus nog een slag te maken in de samenwerking tussen Public Cinema en haar opdrachtgevers. .

In dit adviesrapport willen wij inzichtelijk maken hoe de opdrachtgevers van Public Cinema werken aan het maken van maatschappelijke impact, zodat Public Cinema hierop kan inspelen. Wij willen hen adviseren op welk moment in het beleidsproces van een opdrachtgever zij het best betrokken kunnen worden bij het creëren van impact. De vraagstelling die voor dit onderzoek is opgesteld luidt:

Hoe kan Public Cinema voor haar opdrachtgevers visueel partner zijn, en tegelijkertijd maximale maatschappelijke impact creëren?

In dit adviesrapport trachten wij in kaart te brengen hoe Public Cinema enerzijds kan voldoen aan de wens van de opdrachtgever om hen te ondersteunen als visueel partner, maar anderzijds ook maximale maatschappelijke impact kan creëren. Om dit vraagstuk degelijk te onderzoeken hebben wij enkele deelvragen opgesteld.

De deelvragen die wij hierbij hebben opgesteld zijn:

Deelvraag 1: Wat verstaan opdrachtgevers onder maatschappelijke impact binnen de organisatie?

De missie van Public Cinema is het maken van maatschappelijke impact. Maatschappelijke impact is echter een breed begrip. Om vast te kunnen stellen hoe maatschappelijke impact kan worden gecreëerd, is het nodig om eerst vast te stellen wat opdrachtgevers verstaan onder maatschappelijke impact. Zo kunnen we zien hoe de visie op maatschappelijke impact overeenkomt of verschilt met hoe Public Cinema maatschappelijke impact ziet.

Deelvraag 2: Hoe kan maatschappelijke impact worden gemeten?

Aangezien de opdrachtgevers van Public Cinema voornamelijk publieke organisaties zijn, zijn de opdrachtgevers ook bezig met het maken van maatschappelijke impact. Het meten van impact is belangrijk om vast te kunnen stellen of het maken van impact daadwerkelijk is geslaagd. Het is echter lastig om maatschappelijke impact te meten door het bijvoorbeeld uit te drukken in een cijfer of een percentage. Om vast te kunnen stellen hoe Public Cinema kan bijdragen aan het maken van maatschappelijke impact van opdrachtgevers, is het belangrijk om te weten of en hoe opdrachtgevers maatschappelijke impact meten. Op deze manier hopen wij vast te stellen hoe Public Cinema maximale maatschappelijke impact kan creëren.

Deelvraag 3: Hoe kan Public Cinema beter aansluiten op organisatieprocessen en de verwachtingen van opdrachtgevers?

De eerste twee deelvragen geven ons inzicht in hoe opdrachtgevers van Public Cinema maatschappelijke impact zien en of en hoe zij dit meten. Daarbij is de visie die Public Cinema heeft op maatschappelijke impact bij ons bekend.

Met deze informatie kunnen wij vaststellen hoe de visie op maatschappelijke impact verschilt tussen Public Cinema en haar opdrachtgevers. Daarbij kunnen wij een advies uitbrengen over hoe Public Cinema beter kan aansluiten op de verwachtingen van opdrachtgevers over het maken van maatschappelijke impact en de organisatieprocessen die hierbij aanwezig zijn. Hiermee trachten wij de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden.

Met deze vraagstelling willen wij een advies uitbrengen aan Public Cinema waarin wij aanbevelingen doen over op welk moment en op welke wijze Public Cinema betrokken dient te worden in een organisatieproces van een opdrachtgever om zo de gewenste maximale maatschappelijke impact te creëren.

Allereerst stellen we een theoretisch kader op waarmee we richting kunnen geven aan de concepten die we behandelen in dit onderzoek. Vervolgens bespreken we de methoden die we hebben gebruikt en maken we de belangrijkste resultaten inzichtelijk. Tot slot geven we een conclusie die een antwoord geeft op de onderzoeksvraag, waarna aanbevelingen worden gedaan aan Public Cinema.

Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt een tweetal concepten nader toegelicht. Beide hebben betrekking op maatschappelijke impact. Dit is een term welke Public Cinema en vele andere organisaties gebruiken. Het is voor het vervolg van dit onderzoeksrapport van belang om de concepten 'Maatschappelijke impact creëren' en 'Maatschappelijke impact meten' te definiëren en nader toe te lichten.

Maatschappelijke impact creëren

Elk bedrijf kan in essentie gezien worden als maatschappelijke organisatie, zo pleit Public Cinema in haar manifest (Kasbergen, z.j.). Maatschappelijke impact creëren is daarom voor de meeste bedrijven een van de hoofddoelen en in de andere gevallen een subdoel. Maar wat is maatschappelijke impact creëren precies? Public Cinema hangt aan het begrip 'maatschappelijke impact' drie begrippen op: interessant, zinvol en duurzaam. Door interessant, zinvol en duurzaam beleid toe te passen zou men dus maatschappelijke impact voor het bedrijf zelf of voor de rest van de maatschappij (via een opdrachtgever) creëren. Uit een onderzoek in de zorg, bestaande uit negen cases, is gebleken dat het creëren van maatschappelijke impact bestaat uit vijf principes: succesvol inspelen op de behoeften van burgers, kiezen en verantwoorden, het op één lijn brengen of afstemmen van het proces van sturen op impact, sturen op proces en uitkomst, en blijven verbeteren (Van der Klooster, 2017). Het is echter lastig te zeggen wat deze principes concreet zijn, omdat het creëren van maatschappelijke impact altijd verschilt per onderwerp of beleidsterrein. Het brede effect op de burger is ook moeilijk aan te tonen. Toch moet de impact op een bepaalde manier te meten vallen.

Maatschappelijke impact meten

Het tweede theoretische concept dat voor dit onderzoek relevant is, is het meten van maatschappelijke impact. Bij veel bedrijven wordt er gekeken naar de output als maatstaf voor het werk dat men levert. Een hoge output betekent veel rapporten, artikelen en dergelijke, en wordt vaak nog gekoppeld aan hard en goed werken. Public Cinema vindt het belangrijk dat er in plaats van naar de output, naar de maatschappelijke impact wordt gekeken. Immers: men kan wel 100 rapporten per jaar schrijven maar wat voor nut hebben deze als niemand ze leest en ze geen enkele impact op de maatschappij hebben? Zoals Public Cinema zelf op haar website omschrijft, is er een simpele formule op te stellen om impact te meten (Public Cinema, z.j.):

$$\text{Impact} = \text{inhoud} \times \text{vorm} \times \text{bereik}$$

Hierbij wordt met het woord 'inhoud' bedoeld dat de inhoud van de boodschap - in welke vorm deze dan ook wordt uitgedragen - moet kloppen en duidelijk moet zijn. Met 'vorm' wordt bedoeld dat de manier waarop men de boodschap uitdraagt aansprekend moet zijn. Tot slot wordt met 'bereik' bedoeld dat de boodschap die wordt uitgedragen aankomt bij

de doelgroep voor die boodschap. Met behulp van deze formule kan impact worden gemeten. Indien alle drie de variabelen optimaal zijn, bereikt men maximale maatschappelijke impact. Indien deze variabelen echter niet in orde zijn, zal de maatschappelijke impact ook niet optimaal zijn.

Om per boodschap of project in één oogopslag duidelijk te maken wat de maatschappelijke impact is geweest, zou men bijvoorbeeld een project een cijfer kunnen geven per variabele. Eerst bepaalt men het 'gewicht' of procentuele aandeel van elke variabele in de formule, bijvoorbeeld omdat inhoud bij zeer theoretische boodschappen mogelijk belangrijker is dan vorm. In een project waarbij de inhoud niet heel theoretisch is, is bijvoorbeeld een groter bereik juist de belangrijkste factor voor het maken van impact. Vervolgens kan men cijfers toe gaan kennen aan de verschillende variabelen. Zo krijgt een bepaald project voor vorm dan een 9, voor inhoud een 8 en voor bereik een 6. Op deze manier komt er per project een eindcijfer uit voor maatschappelijke impact, waardoor het in één oogopslag duidelijk is wat deze is. Hier zullen wij later nog op terugkomen.

Methoden

Het verrichte onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek, waarbij ingegaan is op motivaties, opvattingen en beweegredenen van personen en organisaties. Om dit kwalitatieve onderzoek uit te voeren is een tweetal onderzoeksmethoden gebruikt.

De eerste onderzoeksmethoden die gebruikt is, is het kwalitatief interview. Hierbij is het doel de motivaties en gedachtegangen van de respondent zo helder mogelijk te kunnen schetsen. Bij kwantitatieve methoden zoals een enquête leveren is dit niet mogelijk.

In totaal zijn er zes interviews afgenomen. Hierbij hebben we zowel opdrachtgevers als personen binnen Public Cinema gesproken. Er zijn verschillende opdrachtgevers gesproken om een goed beeld te kunnen krijgen van de werkwijze met betrekking tot het creëren en meten van maatschappelijke impact, en welke rol Public Cinema hierbij speelt in organisatieprocessen. Naast de beweegredenen en opvattingen van opdrachtgevers zijn ook die van Public Cinema zelf relevant; er is immers sprake van een samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Daarom zijn er twee personen gesproken die werkzaam zijn bij Public Cinema. Daarnaast hebben deze twee interviews informatie gegeven over relevante context, wat een basis vormde om een gedegen

onderzoek tot stand te kunnen brengen. De interviews hebben als doel inzichtelijk maken welke motivatie ten gronde ligt aan de gekozen werkwijze en visie op maatschappelijke impact. De zes respondenten worden in dit onderzoek door middel van letters aangeduid, waarbij A, B en C respondenten van opdrachtgevers zijn en D1 en D2 respondenten die binnen Public Cinema werken.

De tweede onderzoeksmethode waarvan wij gebruik hebben gemaakt is de documentanalyse. Er zijn verschillende documenten geanalyseerd, welke de kwalitatieve interviews ondersteunen en aanvullen. Een voorbeeld van een interessant document is het manifest van Public Cinema, die is opgesteld door Peter Kasbergen, grondlegger van de organisatie. Ook een aantal geleverde producten zijn geanalyseerd.

Met deze onderzoeksmethoden trachten wij de deelvragen en onderzoeksvraag zo goed mogelijk te beantwoorden. Door middel van kwalitatieve methoden zijn specifieke werkwijzen en de gedachtegangen die daarbij een rol spelen blootgelegd, wat tot waardevolle resultaten en aanbevelingen heeft geleid.

Resultaten

Dit hoofdstuk zet de meest relevante resultaten van de dataverzameling uiteen. De resultaten worden besproken aan de hand van de deelvragen die in de inleiding zijn geformuleerd. De antwoorden op de deelvragen samen geven uiteindelijk antwoord op de hoofdvraag, welke luidt:

‘Hoe kan Public Cinema voor haar opdrachtgevers visueel partner zijn, en tegelijkertijd maximale maatschappelijke impact creëren?’

Definitie maatschappelijke impact

De deelvraag die wij door middel van de hierop volgende resultaten willen beantwoorden luidt:

Wat verstaan zowel Public Cinema als opdrachtgevers onder maatschappelijke impact binnen de organisatie?

Ten eerste heeft Public Cinema aangegeven dat zij als organisatie maatschappelijke impact als een breed begrip ziet. Respondent D1 vertelde ons dat de klanten die zij hebben maatschappelijke impact creëren en dat zij dit doen door bijvoorbeeld een maatschappelijke groep mensen als pleegouders te helpen en te ondersteunen. Respondent D2 is het hiermee eens: “Heel plat geslagen is de maatschappelijke impact van Public Cinema de maatschappelijk impact die onze klanten willen maken.”. Maatschappelijke impact kan volgens respondent D1 hierbij op allerlei verschillende domeinen gecreëerd worden. Het eerder genoemde manifest (zie theoretisch kader) sluit aan bij het feit dat het begrip maatschappelijk impact als breed kan worden gezien, en geeft aan dat de wereld verbeteren en duurzaam werken een duidelijke missie van Public Cinema is en dat dit als het creëren van maatschappelijke impact wordt gezien.

Ten tweede wordt maatschappelijke impact bij Public Cinema volgens respondent D1 niet gezien als doel van een project, maar als resultaat. De respondent geeft aan dat een probleem voor een klant opgelost wordt en dat hieruit de maatschappelijke impact voortkomt.

Respondent D2 beaamt (zie bovenstaande alinea) ook dat de maatschappelijke impact die de klant creëert uiteindelijk als resultaat de maatschappelijke impact is die Public Cinema creëert.

Ook hebben we de opdrachtgevers gevraagd wat zij onder maatschappelijke impact verstaan. De opdrachtgevers waren vaak eensgezind over de definitie van maatschappelijke impact, maar dit begrip werd af en toe ook breder getrokken. Respondent B vertelde ons dat maatschappelijke impact altijd het doel van hun werkzaamheden is, maar dat het bereiken van maatschappelijke impact soms nog wat verder weg lijkt te liggen. Respondent A lijkt hierop aan te sluiten door aan te geven dat het resultaat van een project niet direct de maatschappelijke impact is, maar dat het meer input voor het creëren van maatschappelijke impact is wanneer er daadwerkelijk wat mee gedaan wordt. “Alleen de projectresultaten voor ons zijn niet voldoende [...] de impact die wij beogen is eigenlijk: wat gaan gemeenten doen met de resultaten?” Als laatste geeft respondent C1 aan dat het vooral het effect van beleid of een project op de burgers de maatschappelijke impact is, waarbij het belangrijkste het beschermen van de burger is. Respondent C2 voegt hieraan toe dat dit vaak het effect op de omgeving is dat de maatschappelijke impact vormt. Een voorbeeld dat hierbij wordt gegeven is het creëren van een zo schoon mogelijk milieu.

Metten maatschappelijke impact

Nadat respondenten hebben aangegeven wat zij verstaan onder maatschappelijke impact, is hen gevraagd hoe zij maatschappelijke impact meten. De resultaten die we hier bespreken geven antwoord op de deelvraag:

Hoe kan maatschappelijke impact worden gemeten?

Public Cinema geeft aan dat het meten van impact lastig is en dat dit meten daarom ook niet altijd gebeurt. De respondent noemt als voorbeeld dat je wel kan vaststellen hoe vaak een filmpje wordt bekeken, maar niet wat iemand uit een filmpje haalt en hoe dit toegepast wordt op zijn of haar organisatie. Wanneer een filmpje niet impact maakt door toepassing op de organisatie maar door een grote verspreiding, is impact makkelijker te meten omdat dan gekeken kan worden naar het aantal weergaven.

Opdrachtgevers van Public Cinema meten maatschappelijke impact op verschillende manieren. Een van de opdrachtgevers meet maatschappelijke impact door te kijken naar in hoeverre de opdrachten die zij uitvoeren voor gemeenten worden overgenomen in gemeentelijk beleid. Daarnaast wordt er ook impact gemaakt wanneer resultaten worden overgenomen door de media: "Impact hoeft niet alleen te bestaan uit een vertaling in gemeentelijk beleid, maar het kan ook zijn dat de resultaten in het publieke debat belanden. Dan is er ook impact gemaakt." (Respondent A). Een andere opdrachtgever noemde eerst dat maatschappelijke impact niet werd gemeten,

maar na enige tijd sprak de respondent over twee manieren van het meten van impact. Enerzijds door het instellen van een toezichtsbureau met als doel het meten van impact. Dit bureau is echter recentelijk pas opgericht, dus de respondent kon nog geen uitspraken doen over het resultaat van deze manier van impact meten. Anderzijds meet respondent C impact door middel van het formuleren van concrete doelstellingen in meerjarenbeleidsprogramma's met bijbehorende effectmetingen. Een derde respondent noemt dat in de adviestak van de organisatie impact wordt gemeten door middel van een impactonderzoek. Daarbij wordt gekeken of bijvoorbeeld de doelstellingen die een gemeente heeft geformuleerd daadwerkelijk zijn gehaald, maar ook door welke maatregelen deze doelstellingen zijn gehaald.

Hieruit blijkt dat Public Cinema nog niet altijd een manier heeft gevonden om impact te meten. Ook blijkt dat opdrachtgevers impact veelal meten door het vooraf formuleren van doelstellingen en het achteraf evalueren of deze doelstellingen zijn bereikt. Deze doelstellingen kunnen inhoudelijk erg van elkaar verschillen, maar aangezien de opdrachtgevers veelal publieke organisaties zijn, hebben de doelstellingen wel een overkoepelend streven: maatschappelijke meerwaarde creëren. Wat deze meerwaarde dan precies is verschilt echter per organisatie, maar ook per opdracht die in een organisatie wordt uitgevoerd.

Rol van Public Cinema

Nadat we uiteen hebben gezet wat maatschappelijke impact is en hoe dit wordt gemeten, kunnen we uiteenzetten hoe de visie die Public Cinema op maatschappelijke impact heeft al dan niet verschilt van de visie die opdrachtgevers op deze impact hebben. Ook gaan we in op resultaten die weergeven hoe Public Cinema beter kan aansluiten bij de verwachting en het organisatieproces van de opdrachtgever. De resultaten die we hier bespreken geven antwoord op de derde deelvraag van dit onderzoek:

Hoe kan Public Cinema beter aansluiten op organisatieprocessen en verwachtingen van opdrachtgevers?

Uit de interviews is gebleken dat zowel Public Cinema als haar opdrachtgevers maatschappelijke impact nastreven. De mate waarin dit het doel is van projecten verschilt wel per organisatie. Ook de definitie van de term maatschappelijke impact verschilt per respondent. Zo stelt respondent B dat het gaat om impact hebben in het sociale domein, terwijl respondent C het puur over het met participanten omgevingsvraagstukken oplossen heeft. Respondenten van Public Cinema geven aan dat maatschappelijke impact niet het doel is van projecten, maar dit wel het resultaat is. Daarnaast stellen deze respondenten dat Public Cinema maatschappelijke impact creëert doordat haar opdrachtgevers maatschappelijke impact creëren.

Ten tweede wordt de samenwerking tussen Public Cinema en haar opdrachtgevers besproken. Public Cinema ervaart dat zij relatief laat betrokken wordt in projecten, wat volgens de organisatie het maken van impact bemoeilijkt. Ook opdrachtgevers geven aan Public Cinema pas vrij laat in het organisatieproces te betrekken. Respondenten geven verschillende antwoorden wanneer wordt gevraagd in welk stadium van het organisatieproces Public Cinema betrokken wordt en of de respondent hier kansen tot verbetering in ziet.

Alle respondenten geven aan dat zij Public Cinema zien als een designbureau. In de interviews komt deze uitspraak vaak naar voren. Volgend op deze uitspraak vertellen respondenten over verschillende verbeterpunten.

Ten eerste stellen twee respondenten dat Public Cinema diverser zou moeten in expertise, wanneer zij als doel heeft om meer maatschappelijke impact te creëren. De organisaties stellen dat Public Cinema te weinig in de materie zit, wat projecten bemoeilijkt. Door een gebrek aan kennis zien zij Public Cinema als designbureau, terwijl er behoefte is aan een partner die meedenkt over de inhoud en impact van projecten. Een van de respondenten noemt dat het samenstellen van een diverser team, waarbij mensen worden aangesteld die inhoudelijk sterk zijn zelfs, een voorwaarde is voor verdere samenwerking. Een respondent van een andere organisatie noemt daarbij dat Public Cinema meer medewerkers moet aanstellen die bestuurskundig in plaats van grafisch zijn opgeleid.

Wat betreft contact tussen Public Cinema en haar opdrachtgevers geven respondenten aan dat er naast de projecten weinig tot geen onderling contact is. Respondent D2 geeft bijvoorbeeld aan dat er onvoldoende tijd is om koffie te drinken bij een organisatie. Respondenten dragen niet aan dat zij te weinig contact hebben met Public Cinema. Wel zou een samenwerking waarbij een medewerker van Public Cinema een of meerdere dagdelen per week aanwezig is op de werkplek van de opdrachtgever, zoals hierboven besproken, meer contact tot stand brengen.

De respondenten binnen Public Cinema geven daarnaast aan dat evaluatie als afronding van een project een vast onderdeel is van samenwerking tussen opdrachtgever en Public Cinema. Respondent D1 geeft aan dat de vorm en mate van evaluatie per project en per organisatie verschilt. Respondent D2 sluit zich hierbij aan, maar vertelt daarnaast dat niet ieder project wordt geëvalueerd als gevolg van gebrek aan tijd. De respondent betreurt dit, aangezien evaluatie volgens deze persoon wel maatschappelijke impact oplevert. De respondenten van opdrachtgevers geven aan dat zij de meerwaarde van evaluatie inzien. Ook geven zij aan dat de meeste projecten worden geëvalueerd. Tot slot draagt respondent D1 aan dat er momenteel een enquête wordt ontwikkeld waarmee de samenwerking geëvalueerd kan worden. De respondent stelt dat door een enquête meer oprechte resultaten tot stand komen dan wanneer er een face-to-face gesprek plaatsvindt.

Conclusie en discussie

Dit onderzoek tracht antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag: **Hoe kan Public Cinema voor haar opdrachtgevers visueel partner zijn, en tegelijkertijd maximale maatschappelijke impact creëren?** Door middel van diepte-interviews zijn patronen en visies naar voren gekomen, die in onderstaande conclusie zullen worden gegeven.

Definitie maatschappelijke impact

Deelvraag 1 luidt: **Wat verstaan zowel Public Cinema als opdrachtgevers onder maatschappelijke impact binnen de organisatie?** Public Cinema en haar opdrachtgevers geven hier een verschillend antwoord op, maar binnen deze twee categorieën respondenten is het antwoord redelijk eensgezind. Uit de interviews met de respondenten werkzaam bij Public Cinema blijkt duidelijk dat maatschappelijke impact niet direct voortkomt uit hun eigen werkzaamheden. De opdrachtgevers zien het resultaat van hun eigen werkzaamheden echter wel als maatschappelijke impact. Dit komt omdat de resultaten van Public Cinema en de opdrachtgevers anders zijn: Public Cinema voert een opdracht uit voor de opdrachtgever en de opdrachtgever creëert uiteindelijk met haar werkzaamheden, mede met de hulp van Public Cinema, maatschappelijke impact. De maatschappelijke impact die Public Cinema maakt is dus de impact die de opdrachtgever maakt. Een respondent werkzaam bij een opdrachtgever van Public Cinema gaf aan

dat de resultaten pas als maatschappelijke impact gezien kunnen worden wanneer er daadwerkelijk wat mee gedaan wordt. Bijvoorbeeld als door een gemeente daadwerkelijk beleid op de resultaten van een opdracht wordt gemaakt. Een andere respondent werkzaam bij een opdrachtgever gaat hier op door dat maatschappelijke impact vooral het effect van dit beleid op de omgeving is. Een respondent werkzaam bij Public Cinema geeft aan dat maatschappelijke impact niet het doel, maar het resultaat van opdrachten is. Uit de antwoorden van respondenten, werkzaam bij opdrachtgevers van Public Cinema, en het manifest van Public Cinema zelf, blijkt dat het creëren van maatschappelijk impact echter wel als doel kan worden gezien, wanneer men kijkt naar de missie van de organisatie. Het blijkt dus dat er vaak subtiele verschillen in de definitie van maatschappelijk impact van de respondenten zitten en dat het voor de respondenten aardig lastig is om een precieze definitie van dit concept te geven.

Metten maatschappelijke impact

De tweede deelvraag van dit onderzoek luidt: **Hoe kan maatschappelijke impact worden gemeten?** Er is geen duidelijk antwoord te geven op deze deelvraag. Zowel opdrachtgevers van Public Cinema als Public Cinema zelf hebben geen duidelijke manier gevonden om maatschappelijke impact te meten. Opdrachtgevers meten impact doorgaans door van tevoren doelstellingen te formuleren waarvan achteraf wordt bekeken of deze doelstellingen zijn behaald. Deze doelstellingen zijn dan veelal gericht op het creëren van maatschappelijke meerwaarde, oftewel, een bijdrage leveren aan de samenleving. Er kan echter niet in een cijfer of percentage worden aangegeven in hoeverre deze doelstellingen zijn gehaald. Hieruit kunnen we concluderen dat maatschappelijke impact bij elke opdracht op een andere manier gemeten dient te worden.

Rol van Public Cinema

De derde deelvraag die in de inleiding is opgesteld, luidt: **Hoe kan Public Cinema beter aansluiten op organisatieprocessen en verwachtingen van opdrachtgevers?** De definitie van maatschappelijke impact komt overeen tussen de opdrachtgevers van Public Cinema. De mate waarin maatschappelijke impact creëren het doel is verschilt wel per organisatie. Public Cinema wordt in organisatieprocessen vaak relatief laat betrokken, namelijk in de eindfase van projecten. Opdrachtgevers geven hier verschillende oorzaken voor. Ten eerste zien opdrachtgevers Public Cinema meer als design- dan adviesbureau. Er mist kennis van materie en een verhoging van de diversiteit in specialismen binnen Public Cinema wordt door opdrachtgevers aangeraden. Daarnaast zijn opdrachtgevers geïnteresseerd in een meer structurele samenwerking met Public Cinema, waarbij wordt gesproken over abonnementsvormen en meer integrale samenwerking, waarbij Public Cinema bijvoorbeeld meerdere projecten of ook een website aanpakt. Tot slot dragen een aantal respondenten aan dat er niet altijd tijd is voor evaluatie, terwijl dit wel als nuttig worden beschouwd.

Vanuit bovengenoemde constatering kunnen we een antwoord geven op de vraag: **Hoe kan Public Cinema voor haar opdrachtgevers visueel partner zijn, en tegelijkertijd maximale maatschappelijke impact creëren?** Om naast visuele communicatie ook maximale maatschappelijke impact te creëren, zal de organisatie zich meer moeten focussen op inhoudelijk vlak, maar daarbij niet het visuele aspect van de organisatie uit het oog verliezen omdat dit als sterk en waardevol wordt gezien. Ook zou Public Cinema ook een meer structurele samenwerking dienen vorm te geven met respondenten, zodat eerder in organisatieprocessen kan worden nagedacht over de te maken impact.

Discussie

Bij het adviesrapport en achterliggende onderzoek dienen een aantal kanttekeningen geplaatst te worden, die mogelijk effect hebben gehad op de resultaten van het onderzoek en de daarop volgende conclusie.

Wat het onderzoek kan hebben beperkt is dat wegens tijdgebrek en een lastige planning maar zes respondenten zijn gesproken, waarvan twee van Public Cinema. Deze respondenten zijn afkomstig van drie opdrachtgevers van Public Cinema. Uiteraard heeft Public Cinema meer opdrachtgevers dan deze drie, waardoor we geen volledig beeld hebben kunnen krijgen van de meningen en interpretaties met betrekking tot het vraagstuk. De samenwerking met Public Cinema verschilt per organisatie, en wat in de ene organisatie goed gaat, gaat in een andere organisatie mogelijk minder goed, waardoor respondenten van verschillende organisaties ook verschillende verbeterpunten aankaarten. Indien we dus met meer respondenten konden spreken, hadden we een vollediger beeld kunnen schetsen van de samenwerking tussen Public Cinema en haar opdrachtgevers, en dus ook een vollediger beeld van de positieve en minder positieve kanten van de samenwerking.

Ook met betrekking tot de gesproken opdrachtgevers kan een kanttekening geplaatst worden. Het zou mogelijk kunnen zijn dat de opdrachtgevers waarmee wij gesproken hebben opdrachtgevers zijn waarmee Public Cinema een goede band heeft. Indien dit zo is, is het nodig na te gaan of deze respondenten dan ook een relatief positiever beeld hebben van Public Cinema dan opdrachtgevers waar Public Cinema minder vaak mee werkt of een minder warme band mee heeft. Mocht dit het geval zijn, dan zijn er mogelijke punten niet op tafel gekomen omdat de respondenten zich niet negatief willen uitlaten over Public Cinema. Dit zou betekenen dat bepaalde verbeterpunten mogelijk niet boven tafel zijn gekomen en ons advies dus niet volledig is.

Advies

Vanuit de eerder getrokken conclusies kunnen wij vier aanbevelingen formuleren waarmee Public Cinema meer maatschappelijke impact kan creëren, maar tegelijkertijd ook een sterke visuele partner kan zijn.

Focus op inhoud

Ten eerste willen wij Public Cinema adviseren om zich meer te positioneren als een partner die inhoudelijk kan meedenken over het maken van impact en daarbij gebruik maakt van visuele communicatie. Dit punt is door alle respondenten benoemt en moet dan ook worden gezien als het belangrijkste advies wat in dit rapport wordt gegeven. Er is gebleken dat Public Cinema als visueel partner erg sterk is, maar dat opdrachtgevers soms een inhoudelijke bijdrage missen. Zo noemt één van de respondenten het meer focussen op inhoud een voorwaarde voor meer samenwerking met Public Cinema

Als designbureau is Public Cinema erg goed ontwikkeld, maar als inhoudelijke partner zien we nog een aantal doorgroeimogelijkheden. Zo zou Public Cinema een diverser team samen kunnen stellen waarbij medewerkers worden aangesteld die meer gefocust zijn op het inhoudelijke aspect van de organisatie en minder op het visuele aspect. Ook zou de organisatie zich meer kunnen onderscheiden van designbureaus door meer te investeren in het inhoudelijke vlak, aangezien de combinatie van beleidsmatige partner en visuele partner uniek is en dit bovendien door opdrachtgevers als enorm waardevol wordt gezien.

Belang van evaluaties

Aangezien uit de interviews met respondenten van Public Cinema is gebleken dat door middel van een goede evaluatie meer maatschappelijke impact kan worden bereikt, zouden wij het belang van evaluaties met opdrachtgevers benadrukken. Aangezien aangegeven wordt dat evaluaties soms niet plaatsvinden en van elkaar verschillen, adviseren wij hierin standaarden aan te brengen, en deze structureel na elk project uit te voeren. Hiervoor dient tevens tijd ingeboekt te worden. Hiermee wordt de maatschappelijke impact vergroot, kan Public Cinema samenwerkingen verbeteren en kunnen mogelijk lange termijn partnerschap tussen Public Cinema en een opdrachtgever tot stand komen.

Samenwerking met opdrachtgever

Tijdens het interview met een van de respondenten van Public Cinema kwam naar voren dat het mogelijk een optie is een medewerker een of meerdere dagdelen per week aanwezig te laten zijn bij een opdrachtgever van Public Cinema. Deze medewerker is met name inhoudelijk sterk en kan door aanwezig te zijn bij de werkplek van de opdrachtgever al eerder in het proces betrokken worden en kan hierdoor ook inhoudelijk meedenken. Daarnaast kan de medewerker ook kleine visuele opdrachten uitvoeren voor de opdrachtgever. Grotere opdrachten zal een medewerker van Public Cinema die met name visueel sterk is uitvoeren. Deze werknemer op locatie bij de opdrachtgever zal fungeren als schakel tussen Public Cinema en de opdrachtgever. Wij adviseren Public Cinema om deze mogelijkheid verder te onderzoeken en te kijken of dit haalbaar is.

Daarnaast heeft een respondent aangegeven graag te zien dat Public Cinema ook buiten een opdracht om meedenkt over visuele mogelijkheden voor een opdrachtgever, zoals een website of andere communicatiemiddelen. Wij adviseren dan ook om bij opdrachtgevers suggesties aan te dragen om externe communicatie op het visuele vlak te verbeteren, en zo opdrachtgevers te verrassen met de

producten en diensten die Public Cinema kan bieden. Deze suggesties zouden bijvoorbeeld ook kunnen worden onderzocht door de medewerker die mogelijk bij de opdrachtgever op locatie aan de slag gaat.

Ook geven respondenten aan Public Cinema meer als partner te willen zien dan als incidentele opdrachtnemer. Zo is de suggestie aangedragen om bijvoorbeeld de mogelijkheid te introduceren om een abonnement af te sluiten bij Public Cinema waarmee Public Cinema op een constructieve en structurele wijze kan bijdragen aan de (visuele kant van) externe communicatie van opdrachtgevers. Daarnaast geven opdrachtgevers aan dat meer contact gewenst is met Public Cinema. Wanneer er meer contact is, kan Public Cinema eerder in processen meedenken over beleidsmatige oplossingen en de visuele communicatie van deze oplossingen.

Onderzoek naar verantwoordelijkheden

Een respondent binnen Public Cinema geeft aan dat het soms niet duidelijk is bij wie de bedenkelijkheid ligt, en bij wie de uitvoerverantwoordelijkheid ligt. Binnen Public Cinema wordt door verschillende senior-medewerkers gesproken over het laat betrokken worden bij projecten door de opdrachtgevers. Vervolgens wordt echter onvoldoende besproken bij wie de verantwoordelijkheid ligt om dit concreet aan te pakken. De respondent weet hiervan niet de oorzaak, maar dit zou bijvoorbeeld de waan van de dag kunnen zijn, of het niet willen concretiseren van ideeën. Daarnaast is ook tijd hierbij een factor, aangezien de respondent aangeeft dat er soms te weinig tijd is om taken op te pakken. Kortom, ideeën en overleg zijn er, het vervolg dat hieraan wordt gegeven is daarentegen mogelijk onvoldoende. Aangezien wij deze interne situatie niet onderzocht hebben en maar één respondent hierover hebben gesproken, kunnen wij geen concrete adviezen aandragen omtrent dit punt. Het is echter wel relevant, aangezien het de kern van de organisatie betreft. Daarom zouden wij als punt van overweging mee willen geven om de structuur en duidelijkheid van de bedenkelijkheid en uitvoerverantwoordelijkheid te analyseren en eventueel te verbeteren, om zo het laat betrokken worden bij projecten zo daadkrachtig en concreet mogelijk aan te kunnen pakken.

Samenvatting

Concluderend doet de Perikles Adviesgroep een aantal aanbevelingen aan Public Cinema. Ten eerste adviseren wij om meer focus aan te brengen op inhoud. Opdrachtgevers zijn tevreden over de visuele kant van Public Cinema, maar zouden daarnaast ook graag een inhoudelijke bijdrage zien. Mogelijke oplossingen hiervoor zouden een diverser team of meer investering in kennis zijn. Ten tweede zouden wij graag een aanbeveling willen doen over samenwerking met opdrachtgevers. Opdrachtgevers geven aan dat zij meer samenwerking prettig zouden vinden. Er zijn hierbij verschillende mogelijkheden, waaronder het meedenken over visuele zaken buiten de opdracht, het een of meerdere dagdelen laten meelopen van een medewerker van Public Cinema bij de opdrachtgever of het afsluiten van een abonnement. Ten derde willen wij de kracht en het belang van evaluatie van projecten benadrukken. De adviesgroep adviseert om evaluaties een vast onderdeel te laten zijn van het proces, waarbij hiervoor ook tijd wordt gemaakt. Evaluatie levert verbeterpunten op voor komende projecten en geeft daarnaast opties tot verdere samenwerking. Tot slot raden wij een onderzoek naar de beden- en uitvoerverantwoordelijkheid aan, aangezien er geluiden zijn dat er wel plannen en ideeën zijn, maar deze vervolgens niet worden opgepakt. Voor deze taken dient tevens voldoende tijd te worden ingeboekt. Met bovenstaande aanbevelingen hopen wij Public Cinema geadviseerd te hebben over het vergroten van haar maatschappelijke impact.

Referenties

Kasbergen, P. (z.j.). Manifest Public Cinema

Public Cinema (z.j.). It's the impact, stupid. Geraadpleegd op 12 mei 2019, van <https://public-cinema.com/its-the-impact-stupid/>

Van der Klooster, C. (2017). Sturen op maatschappelijke waarde: vijf principes. Geraadpleegd op 12 mei 2018, van <https://platformoverheid.nl/artikel/vijf-principes-voor-sturen-op-maatschappelijke-waarde/>

Bijlagen

Bijlage 1 : topiclijst opdrachtgevers

Inleiding

Rol en onafhankelijke opstelling van PAG
Mag het interview opgenomen worden?

Organisatie

Hoe definieert deze organisatie maatschappelijke impact?

Missie/doelstelling

Hoe meten jullie wat jullie bereiken met jullie organisatie?

Zo ja, op welke wijze meet deze organisatie maatschappelijke impact?

Kun je een typisch organisatieproces van start tot eind beschrijven?

Zoals:

Welke stadia zijn er?

Welk doel?

Met welk doel wordt gepubliceerd?

Wanneer in het organisatieproces wordt nagedacht over het creëren van maatschappelijke impact?

Respondent

Wat verstaat u onder maatschappelijke impact?

Wat is uw functie en wat zijn uw werkzaamheden?

Hoe bent u binnen uw positie bezig met het creëren van maatschappelijke impact?

Relatie met Public Cinema

Hoe komt u in aanraking met Public Cinema?

Hoe betreft deze organisatie Public Cinema bij de organisatieprocessen?

Wanneer in het organisatieproces wordt Public Cinema betrokken?

Ziet u hier andere mogelijkheden/verbeterpunten in?

Welke mogelijkheden ziet u voor Public Cinema om meer betrokken te zijn met het organisatieproces? (concretiseren)

concreet: stel dat pc nog nauwer bij jullie betrokken zou zijn, hoe ziet dat er in de praktijk uit? bedrijf is een typische dag uit je werk waar je vragen hebt waar je pc bij zou kunnen gebruiken? Hoe zou die persoon eruit zien waar je dat aan zou kunnen vragen?

Afsluiting

Danken voor interview

Nog suggesties/onderwerpen/vragen die niet besproken zijn?

Resultaten worden teruggekoppeld

Bijlage 2 : topiclijst Public Cinema

Inleiding

Rol en onafhankelijke opstelling van PAG
Mag het onderzoek opgenomen worden?

Respondent

Welke functie bij PC?

Maatschappelijke impact

Wat is jouw visie op maatschappelijke impact? (definitie)

Hoe wordt maatschappelijke impact gemeten?

Public Cinema en opdrachtgevers

Hoe wordt PC bij proces van organisaties betrokken (fase en manier?)

Hoe is dit tot stand gekomen, deze eerdere betrokkenheid?

Zie je nog meer manieren voor klanten om impact te vergroten naast eerder jullie betrekken in het proces?

Langdurige relatie met partners, hoe ontstaat dat?

Is evaluatie een officiële stap in proces tussen PC en klant?

Verschillen de doelen van PC en opdrachtgevers?

"Change will not come if we wait for some other person or some other time. We are the ones we've been waiting for. We are the change that we seek"

- Barack Obama -