

Kwalitatieve en financiële evaluatie Centrum Buitenlandse Vrouwen

*Onderzoek naar de kwaliteit van het Programma van
Eisen, de kwaliteit van de dienstverlening en de
financiële en organisatorische bedrijfsvoering van
het CBV te Tilburg*

Marie-Christine van Dongen
Ouafila Essayah
Frank Hordijk

Met medewerking van:
Ghariba Loukili

Juli 2010

Inhoud

1	Inleiding	5
1.1	Inleiding	5
1.2	Vraagstelling	6
1.3	Onderzoeksverantwoording en methodiek	8
1.4	Leeswijzer	9
2	Programma van Eisen	11
2.1	Inleiding	11
2.2	Ontstaan en achtergrond PvE	11
2.3	Inhoud van het PvE voor het CBV	13
2.4	Rapportage van het PvE door het CBV	16
3	De kwaliteit van de dienstverlening van het CBV	19
3.1	Inleiding	19
3.2	Achtergrond en doelstellingen CBV	19
3.3	Hoe worden de vrouwen bereikt?	22
3.4	Werkwijze CBV	23
3.5	Beschrijving aanbod CBV	25
3.6	Doorstroom naar andere activiteiten binnen en buiten het CBV	33
3.7	Bijdrage aan empowerment en participatie allochtone vrouwen	36
3.8	Samenwerking met andere organisaties	38
4	De financiële en organisatorische bedrijfsvoering van het CBV	43
4.1	Inleiding	43
4.2	Productbegroting	43
4.3	Verhouding directe en indirecte fte's	45
4.4	Doorbelasting naar de diverse producten/ stichting CBV projecten en de nieuwe BV	46
4.5	Prijs-kwaliteitverhouding van de cursussen	46
4.6	Financiële positie	47

5	Resultaten uit eerder onderzoek bij het CBV	49
5.1	Inleiding	49
5.2	Evaluatie ‘Taal en Participatie’ en Wet Inburgering in de gemeente Tilburg	49
5.3	Resultaten beknopt onderzoek naar sport voor buitenlandse vrouwen in de gemeente Tilburg	50
6	Conclusies	53
6.1	Inleiding	53
6.2	Conclusies ten aanzien van de kwaliteit van het Programma van Eisen	53
6.3	Conclusies ten aanzien van de kwaliteit van de dienstverlening van het CBV	54
6.4	Conclusies over de financiële en organisatorische bedrijfsvoering van het CBV	58
7	Literatuur en documenten	59
Bijlagen:		
1	Topiclijsten	61
2	Financiële cijfers Centrum Buitenlandse Vrouwen (CBV), Tilburg, memorandum tariefberekening 2009	71

1 *Inleiding*

1.1 *Inleiding*

Het Centrum Buitenlandse Vrouwen (CBV) te Tilburg is sinds de oprichting in 1981 een belangrijke ontmoetingsplek voor allochtone vrouwen en meisjes. Het CBV richt zich op migrantenvrouwen uit Tilburg, afkomstig uit mediterrane landen, maar ook uit andere werelddelen. De vrouwen kunnen elkaar bij het CBV ontmoeten en deelnemen aan allerlei cursussen en activiteiten. Het gaat om activiteiten die enerzijds erop gericht zijn om hun positie in de samenleving te verbeteren en anderzijds ervoor te zorgen dat zij zich thuis kunnen voelen.¹

Vanaf de beginperiode bestaat er een subsidierelatie tussen de gemeente Tilburg en het CBV. Binnen een experiment budgetfinanciering heeft de gemeente in 1987 een contract afgesloten met het CBV. Daarin stonden afspraken over bijvoorbeeld het wekelijks organiseren van emancipatie- en ontmoetingsactiviteiten, het organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten voor Turkse, Marokkaanse en gemengde groepen en het realiseren van huiswerkbegeleiding.

Het CBV ontvangt van de gemeente Tilburg een budgetsubsidie. De contractrelatie is gebaseerd op het Programma van Eisen (PvE) 'Participatie allochtone vrouwen en meisjes'. Het college stelde dit PvE in 2007 voor 2007 en 2008 vast en verlengde het later voor 2009 en 2010. In het PvE wordt verwezen naar de nota 'Allemaal Tilburgers 2006-2008'. De kerndoelstelling van Allemaal Tilburgers luidt: *'In Tilburg wonende allochtone vrouwen en meisjes moeten participeren en gestimuleerd worden mee te doen, ieder op hun eigen manier.'* Verder is in het PvE opgenomen wat precies de doelgroep is en wat de gewenste effecten zijn.

1 Onderzoeksopdracht CBV versie januari 2010.

De totale evaluatie van het CBV bestaat uit drie blokken:

1. De kwaliteit van het programma van eisen (PvE).
2. De kwaliteit van de dienstverlening van het CBV.
3. De financiële en organisatorische bedrijfsvoering van het CBV.

1.2 *Vraagstelling*

De vooraf ontwikkelde vraagstelling luidde als volgt: *Wat is de kwaliteit van het Programma van Eisen, worden de hierin omschreven gevraagde resultaten behaald en sluit de financiële en organisatorische bedrijfsvoering hierbij aan?*

Aan die vraagstelling liggen twee redenen ten grondslag:

1. Eén van de redenen om het CBV door te lichten is het feit dat het CBV tot de zogenaamde ‘Marapinstellingen’ behoort. Marapinstellingen worden met een bepaalde regelmaat doorgelicht. Een instelling is een Marapinstelling wanneer deze meer dan € 375.000 aan budgetsubsidie ontvangt op basis waarvan een instelling voor 15 augustus van het subsidiejaar een managementrapportage moet inleveren.
2. Binnen de gemeente Tilburg bestaan diverse beelden van het CBV. Deze beelden zijn in de meeste gevallen gebaseerd op subjectieve ervaringen. De gemeente wil daarom nu objectieve feiten verzamelen om zodoende te kunnen achterhalen of de gemeente helder en duidelijk is in haar vraagstelling is én of het CBV hier helder en adequaat op reageert.²

De achterliggende vraagstellingen betreffen drie onderdelen, namelijk:

- de kwaliteit van het Programma van Eisen;
- de kwaliteit van de dienstverlening van het CBV;
- de financiële en organisatorische bedrijfsvoering van het CBV.³

² Onderzoeksopdracht CBV versie januari 2010.

³ Waarbij de nadruk zal liggen op onderdeel B.

A. De kwaliteit van het programma van eisen (PvE)⁴

1. Welke vraag-/probleemanalyse vormt de grondslag van het PvE?
2. Op welk niveau stuurt het PvE (resultaat/interventie/diensten)?
3. In hoeverre sluit de vraagstelling in het PvE aan bij de doelstelling van de gemeente Tilburg betreffende participatie en empowerment van allochtone vrouwen?
4. Hoe SMART is het PvE?
5. Op welke wijze geeft de subsidieaanvraag/offerte van het CBV antwoord op de vraagstelling in het PvE en hoe is een en ander kwalitatief vertaald in het subsidiecontract?
6. Hoe verloopt het proces van tussentijdse verantwoording en bijsturing?
7. In hoeverre sluit de verantwoording aan bij de kwaliteitseisen zoals gesteld in het PvE?

B. De kwaliteit van de dienstverlening van het CBV

1. Op welke wijze dragen de activiteiten van het CBV bij aan het realiseren van het PvE?
2. Hoe meetbaar zijn de resultaten van het CBV?
3. Op welke wijze dragen de activiteiten van CBV bij aan participatie en empowerment van allochtone vrouwen?
4. Uit welke nationaliteiten is de doelgroep samengesteld?
5. Hoeveel nieuwe allochtone vrouwen bereikt het CBV jaarlijks?
6. Op welke manier worden deze vrouwen bereikt?
7. In hoeverre is deze aanpak succesvol?
8. Op welke wijze leiden de activiteiten van het CBV tot doorstroming naar andere voorzieningen/activiteiten (bijvoorbeeld opleiding of (vrijwilligers)werk)?
9. Om hoeveel cursisten gaat het jaarlijks?

C. De financiële en organisatorische bedrijfsvoering van het CBV

1. Doet de productbegroting recht aan de activiteiten van het CBV?
2. Wat is de verhouding directe en indirecte fte's?

4 Programma van Eisen Participatie allochtone vrouwen en meisjes 2007-2008, verlengd in 2009-2010 (subsidieaanvraag, contractafspraken, bijsturing en verantwoording).

3. Hoe worden de indirecte kosten/overhead doorbelast naar de diverse producten/stichting CBV projecten en de nieuwe BV?
4. Hoe staat het met de prijs-kwaliteitverhouding, specifiek bij 'Stap op de fiets' en 'Moeder/kind groep'?

1.3 Onderzoeksverantwoording en methodiek

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode maart tot en met juni 2010 door Marie-Christine van Dongen, Ouafila Essayah, Frank Hordijk en Ghariba Loukili.

In het eerste deel van het onderzoek is een analyse gemaakt van relevante beleidsstukken, verslagen en overeenkomsten. Verder zijn in deze fase de verschillende topiclijsten ontwikkeld voor de interviews (zie bijlage). Vervolgens zijn enkele interviews gehouden met betrokken bestuurders, professionals en vrijwilligers (zie tabel in bijlage met aantal interviews, data en omschrijving). De onderzoekers hebben gesproken met medewerkers en vrijwilligers binnen het CBV, met medewerkers van andere organisaties en met beleidsmakers bij de gemeente. In de volgende fase zijn kwalitatieve interviews en groepsgesprekken gevoerd met cursisten aan de verschillende cursussen bij het CBV (zie tabel in bijlage met aantal interviews, data en omschrijving).

Als laatste zijn alle verkregen gegevens geanalyseerd en is het onderzoeksrapport geschreven. De onderzoekers hebben vanuit verschillende invalshoeken informatie verzameld en interviews afgenomen. Daarom is waar nodig aangegeven vanuit welk perspectief de resultaten moeten worden gezien:

1. Perspectief management: informatie verkregen uit het jaarverslag, interviews met management, directie en Raad van Toezicht.
2. Perspectief gemeente: informatie verkregen uit informatie en interviews met de betreffende beleidsmedewerkers en de verantwoordelijke wethouder.
3. Perspectief werknemers: informatie verkregen uit interviews met werknemers en vrijwilligers.

4. Perspectief cursisten: informatie verkregen uit interviews met cursisten en uit het eerdere onderzoek naar sport voor buitenlandse vrouwen in de gemeente Tilburg.⁵

Het onderzoek kwam tot stand met de bereidwillige inzet van alle contactpersonen, geïnterviewde professionals en vrijwilligers en cursisten die deelnamen aan de groepsessies en de interviews.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal de kwaliteit van het Programma van Eisen worden besproken. In het volgende hoofdstuk komt de kwaliteit van de dienstverlening van het CBV aan bod. Hoofdstuk 4 gaat over de financiële en organisatorische bedrijfsvoering van het CBV. In hoofdstuk 5 laten we kort zien wat eerdere onderzoeken bij het CBV hebben opgeleverd. In het afsluitende hoofdstuk 6 vindt u de belangrijkste conclusies uit hoofdstuk 1 tot en met 4.

⁵ Verwey-Jonker Instituut, maart 2010.

2 *Programma van Eisen*

2.1 *Inleiding*

In dit hoofdstuk zullen we uiteenzetten hoe het PvE tot stand is gekomen en wat de beoogde doelstellingen zijn. Daarvoor hebben we onder andere gesproken met het management van het CBV en enkele beleidsmedewerkers binnen de gemeente. Ten slotte zetten we op een rijtje in hoeverre de beoogde *kwantitatieve* resultaten ook werkelijk zijn behaald in 2009. Het volgende hoofdstuk, 'De kwaliteit van de dienstverlening van het CBV', zoomt verder in op de *kwantitatieve* aspecten van het CBV.

2.2 *Ontstaan en achtergrond PvE*

In het onderzoek 'Stappen voorwaarts...' naar de wijze waarop de gemeente Tilburg budgetsubsidies verstrekt,⁶(2009), lezen we over het ontstaan en de achtergrond van de Programma's van Eisen.

Kort gezegd verleent de gemeente Tilburg budgetsubsidies aan maatschappelijke organisaties voor het uitvoeren van gemeentelijk beleid. Voorafgaand aan het verlenen van deze 'instrumentele' budgetsubsidie stelt de gemeente een Programma van Eisen (PvE) op waarin staat welke resultaten bereikt moeten worden.

Het uitgangspunt is dat een effectieve inzet van het instrument (budget) subsidie staat of valt met duidelijke, vooraf door de raad vastgestelde beleidskaders. In het Tilburgse systeem van budgetsubsiëring (met 'subsidiecontracten' voor de grote instellingen) verstrekt de gemeente subsidie op basis van vooraf door de raad vastgesteld beleid, dat wordt 'doorvertaald' naar opdrachten aan gesubsidieerde instellingen. Deze

6 Gemeente Tilburg, 20 april 2009.

instellingen dienen op basis hiervan een subsidieaanvraag (offerte) in voor het uitvoeren van activiteiten die binnen het beleid moeten passen.

Op 9 maart 2004 besloot het college van B&W offerteprocedures voor sociale vraagstukken te gaan invoeren. Daaraan voorafgaand werd nog onderzoek gedaan naar onder andere de te offeren beleidsonderdelen en bijgehorende budgetten, de wenselijkheid van het aanpassen van de wachtgeldregeling in de Subsidieverordening en de wijze van afrekenen op prestaties dan wel resultaten. Deze punten waren uitgewerkt in een raadsvoorstel, op basis waarvan de raad op 4 juli 2005 het besluit nam tot invoering van offerteprocedures voor de verlening van budgetsubsidies.

Voordien, in 2003/2004, was er al ervaring opgedaan met het opstellen van programma's van eisen voor De Twern, met betrekking tot het ouderewerk en het wijk- en buurtwerk in de Reeshof.

Met een Programma van Eisen werd bedoeld: een document waarin de gemeente, na adviezen te hebben ingewonnen van burgerorganisaties en professionele instellingen, opschrijft wat zij aan resultaten wil bereiken in een komende periode.

In het raadsvoorstel van 12 april 2005 werden de volgende doelen genoemd van het werken met offerteprocedures:

1. Een zakelijker verhouding en professionalisering van de subsidierelaties.
2. Het stimuleren van creativiteit en/of innovatie.
3. Het beter op elkaar afstemmen van vraag en aanbod.
4. Het vergroten van keuzemogelijkheden van de gemeente voor het aanpakken van sociale problemen.
5. Een zo gunstig mogelijk prijs-kwaliteitsverhouding.
6. Meer helderheid in de rollen en verantwoordelijkheden van de diverse partijen (gemeente in haar regierol als opdrachtgever, de gesubsidieerde instellingen als opdrachtnemers en uitvoerders).

Door het werken met programma's van eisen verlegt de gemeente haar sturing naar voren (eerder in het traject) en geeft inhoudelijke (en andere) richtlijnen aan de instelling mee die de subsidieaanvraag moet doen.

Voordien reageerde de gemeente pas inhoudelijk op het voorstel van de instelling als de subsidieaanvraag al kant-en-klaar bij de gemeente was ingediend. De mogelijkheden voor inhoudelijke bijsturing waren daardoor meestal marginaal. Programma's van eisen zouden moeten leiden tot

verzakelijking en verdergaande professionalisering van subsidierelaties. Bij de introductie in 2005 koos de gemeente ervoor om voor het jaar 2006 aan zoveel mogelijk gesubsidieerde instellingen een PvE voor te leggen. In totaal verwachtte men 80 PvE's op te stellen.

1. De conclusies van het onderzoek luiden als volgt:
Het werken met programma's van eisen heeft geleid tot het beoogde doel, namelijk zakelijker verhoudingen en een professionalisering van de subsidierelaties.
2. De marktwerking is niet uit de verf gekomen.
3. De sturingskracht, effectiviteit en doelmatigheid van het nieuwe subsidiebeleid zijn sinds de introductie van de PvE's toegenomen. Aan de andere kant heeft het subsidie-instrumentarium sturingspotentie in zich en biedt mogelijkheden om de effectiviteit en doelmatigheid verder te verhogen.
4. Het subsidiebeleid heeft duidelijk aan transparantie gewonnen. Als het gaat om het resultaat van de subsidies kan de transparantie nog beter.
5. De toename van het aantal meerjarencontracten vermindert de flexibiliteit.
6. Innovatie en creativiteit bij instellingen zijn enigszins toegenomen.
7. Er wordt nog tamelijk verkokerd gewerkt bij het verlenen van subsidies. Integrale afweging (van prestaties en budget) vindt nog onvoldoende plaats.
8. Het subsidie-instrumentarium is goed toepasbaar; wel is het risico van bureaucratisering een punt van aandacht.
9. De diverse partijen moeten nog wennen aan de rol die zij hebben in het subsidiebeleid.
10. Al met al zijn er de afgelopen drie jaar duidelijke stappen voorwaarts te zien. Tegelijkertijd zijn er nog substantiële verbetermogelijkheden.

2.3 Inhoud van het PvE voor het CBV

In deze paragraaf zullen we kort omschrijven hoe het PvE voor het CBV is opgebouwd en welke kwaliteitseisen genoemd worden.⁷ Vervolgens geven we weer hoe het management van het CBV en de gemeente tegen dit PvE aankijken. We verwijzen hiervoor ook naar de bijlage met het volledige PvE van het CBV.

⁷ Programma van eisen participatie allochtone vrouwen en meisjes 2007-2008, verlengd in 2009-2010.

Het CBV ontvangt van de gemeente Tilburg een budgetsubsidie. De contractrelatie is gebaseerd op het Programma van Eisen (PvE) 'Participatie allochtone vrouwen en meisjes' dat het college in 2007 voor 2007 en 2008 vaststelde en dat voor 2009 en 2010 is verlengd. In het PvE wordt verwezen naar de nota 'Allemaal Tilburgers 2006-2008'.

Ten eerste worden in het PvE de gewenste resultaten weergegeven ten aanzien van de volgende onderwerpen:

1. maatschappelijke oriëntatie;
2. maatschappelijke zelfstandigheid;
3. multiculturalisatie algemene instellingen;
4. toetsing/evaluatie;
5. innovatie en inspelen op actuele ontwikkelingen.

Bij de onderwerpen 1 tot en met 3 worden de beoogde resultaten omschreven. Daarbij wordt op sommige punten ook een gewenst aantal weergegeven (bijvoorbeeld 30 vrouwen met traumatische oorlog- en vluchtervaringen, geweldervaringen of depressieproblemen stromen door naar reguliere instellingen en andere activiteiten). Onderdeel 3 omvat ook een aantal randvoorwaarden. Voor de toetsing/evaluatie wordt gevraagd om een eindevaluatie en een tevredenheidsmeting onder de cursisten.⁸ Bij onderwerp 5 ten slotte (Innovatie) geeft de gemeente aan het initiëren en ontwikkelen van innovatieve activiteiten zeer op prijs te stellen.

Vervolgens worden de randvoorwaarden (overleg- en productieafspraken) uiteengezet en wordt aangegeven hoe de gevraagde informatie moet worden opgeleverd en ingedeeld. Zo wordt bijvoorbeeld gevraagd om de achterliggende doelstellingen, de aanpak, een begroting en een invulling van de kwaliteitscriteria (punten 1 tot en met 5 op de vorige pagina) te beschrijven.

Perspectief management

Het CBV plaatst enkele kanttekeningen bij het PvE, 'hoewel de gemeente haar best heeft gedaan om een goed PvE neer te zetten.' Het gaat teveel om getallen en registreren, vindt het CBV, terwijl er veel meer bij komt kijken.

⁸ De tevredenheidsmetingen worden bij het CBV altijd mondeling uitgevoerd, bijvoorbeeld aan het einde van een cursustraject of aan het einde van het jaar. Er zijn tot op heden geen resultaten vastgelegd, behalve de evaluatie van het traject Samen aan de slag (zie jaarverslag CBV 2009, pagina 24).

De vrouwen maken een enorme ontwikkeling door en doen dit ieder op hun eigen manier en in hun eigen tempo. Dat is niet altijd te meten in cijfers.

Verder is het PvE volgens de directie van het CBV erg outputgericht, het zou meer inspanningsgericht moeten zijn. Er geldt nu een doorstroomverplichting, maar de mensen kunnen nu eenmaal niet gedwongen worden. Het CBV zou, gezien vanuit hun vraaggerichte manier van werken, liever uit willen gaan van streefaantallen, zonder daarop afgerekend te worden. Het PvE is bijna niet te vertalen in een begroting. Door de gedetailleerdheid is er bijna geen ruimte voor innovatie.⁹ Daar is nu maar een klein deel voor gereserveerd. *'Het gevolg is dat het CBV minder vraaggericht kan werken omdat het PvE is gebaseerd op oude activiteiten die voldaan moeten worden. Het PvE ontmoedigt innovatie.'*

Verder heeft het CBV met het vooroordeel te maken dat vrouwen gemakkelijk van de ene activiteit naar de andere activiteit doorstromen. Het is echter belangrijk te beseffen dat een ontmoetingsplek een eerste stap is en dat de vrouwen tijd en ruimte nodig hebben om vervolgstappen te maken. *'We kijken ook naar de werkelijke vraag. We zijn daarbij heel kritisch, wat wil de vrouw echt? We kijken naar de individuele behoefte. Dit proces is bijna niet te beschrijven in het PvE.'*

Perspectief gemeente

De onderzoekers hebben gesproken met verschillende beleidsmedewerkers, waaronder de beleidsmedewerker die meegewerkt heeft aan de totstandkoming van het PvE. De kern van de nieuwe aanpak is volgens deze persoon dat de gemeente nu aan zet is. De gemeente dient het beleid te bepalen, geld daarvoor te reserveren en vervolgens aan organisaties te vragen of zij kunnen leveren wat de gemeente vraagt. *'Wij sturen aan en zij voeren uit.'* Het idee is dus niet meer dat instellingen in een beleidsplan aangeven wat hun plannen zijn en vervolgens subsidie aanvragen om dat te realiseren. De rollen zijn nu omgedraaid. Het PvE moet daarbij antwoord geven op de vraag of het CBV daadwerkelijk de participatie van allochtone vrouwen bevordert: wat zijn de effecten? Het PvE stuurt op beleidsniveau; naast 'Allemaal Tilburgers' wordt er ook een link gelegd met de Participatieladder.

De verantwoording is één van de belangrijkste onderdelen van PvE. Vanaf 2007 heeft het CBV een systeem opgezet, om het aantal mensen te kunnen registreren dat wel of niet een ontwikkeling doormaakt. *'Dit is een*

9 Aanvulling door de gemeente: Binnen het PvE is 10% gereserveerd voor innovatie.

flinke omslag voor ze geweest,' zegt een beleidsmedewerker. Maar ook horen we de kanttekening: *'Het blijft steken op een kwantitatieve meting.'* Het gaat ook om maatschappelijke participatie en dat is lastig meetbaar. Hoe meet je nu de daadwerkelijke effecten? En wanneer is maatschappelijke participatie gerealiseerd? Dit is moeilijk meetbaar, want participatie wordt op vele verschillende manieren ingevuld in de praktijk.

Eén van de eisen van het PvE is dat het CBV ieder jaar innoveert, daar is binnen het PvE apart geld voor gereserveerd. Het CBV investeert wel in innovatieve projecten, maar dat zou nog meer kunnen volgens de gemeente. Een voorbeeld van innovatie is de oprichting van het Vadercentrum.

Ten slotte geeft een beleidsmedewerker aan dat de tijd wellicht nog niet rijp is voor een evaluatie. Als het gaat om verantwoording en bijsturing, dan is het te vroeg om nu al het succes van het PvE te bepalen. Het CBV heeft de administratie op orde en levert keurig de tussentijdse verantwoordingen aan. Maar wat zeggen nu die cijfers? Maatschappelijke participatie is moeilijk meetbaar.

Al met al wordt beaamd dat er een flinke slag is gemaakt, maar dat de afspraken nog veel concreter moeten worden. Het PvE mag nog een stapje verder gaan. De gemeente moet preciezer formuleren wat zij wil dat het CBV voor haar gaat doen. Het PvE moet met andere woorden een nog betere weerspiegeling worden van de wensen van de gemeente. Het doel van het PvE is om uiteindelijk *'alles SMART te krijgen. Maar dit lijkt niet helemaal te werken, want veel is eigenlijk hetzelfde als daarvoor en de praktijk blijkt weerbarstiger te zijn.'* Cruciaal blijft hoe je het rendement kunt bepalen.

2.4 Rapportage van het PvE door het CBV

Voor de bereikte resultaten van het PvE verwijzen we naar het jaarverslag van het CBV (2009). Hierin staat per onderdeel uit het PvE (maatschappelijke oriëntatie, maatschappelijke zelfstandigheid, multiculturalisatie algemene instellingen en innovatie en inspelen op actuele ontwikkelingen) beschreven wat bereikt is in 2009.

Op basis van de vooraf afgesproken aantallen kunnen we concluderen dat het CBV de gewenste resultaten op bijna alle punten heeft bereikt.¹⁰ Bij

¹⁰ Zie verder onderzoeksopdracht CBV versie januari 2010, onderdeel 3 contractafspraken met het CBV, en het jaarverslag CBV bijlage E.

onderdeel 3 van maatschappelijke zelfstandigheid wordt iets minder dan de helft van het gevraagde aantal gehaald (het aantal meisjes dat wordt bereikt is 13 terwijl dit 30 zou moeten zijn). Ook bij de groep vrouwen met traumatische oorlog- en vluchtervaringen, geweldervaringen of depressieproblemen wordt het aantal niet gehaald (22 in plaats van 30). Op de andere punten wordt het aantal nagenoeg of helemaal gehaald. Hier volgt een overzicht per onderdeel.

Tabel 1: Verantwoording van de prestatieaantallen (jaarverslag CBV 2009)

1. Maatschappelijke oriëntatie

Subsidiecontract		
Resultaten	Aantallen	Gerealiseerde aantallen
<ul style="list-style-type: none"> • Vrouwen en meisjes uit de doelgroep komen uit hun isolement, leggen nieuwe contacten, vergroten hun mobiliteit en zelfstandigheid, vergaren kennis en vaardigheden en nemen deel aan ontspanningsactiviteiten. • Vrouwen krijgen inzicht in hun persoonlijke en maatschappelijke mogelijkheden. • Vrouwen en meisjes stromen door naar andere activiteiten. 	600 vrouwen	587 vrouwen
<ul style="list-style-type: none"> • Vrouwen met traumatische oorlog- en vluchtervaringen, geweldervaringen of depressieproblemen stromen door naar reguliere (hulpverlenende) instellingen en andere activiteiten. 	30 vrouwen	22 vrouwen
<ul style="list-style-type: none"> • Moeders maken met hun jonge kinderen gebruik van reguliere voorzieningen in hun eigen buurt zoals consultatiebureau, tandarts, peuterspeelzalen, sociaal-culturele, school- en sportactiviteiten en bibliotheek. 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 moeders • 60 kinderen 	<ul style="list-style-type: none"> • 92 moeders • 164 kinderen
<ul style="list-style-type: none"> • Zelforganisaties voor Marokkaanse, Turkse, Somalische, Griekse en Afghaanse vrouwen vergroten hun zelfsturing en werken meer samen met andere organisaties in de stad. 	4 zelforganisaties	5 zelforganisaties

2. Maatschappelijke zelfstandigheid

Subsidiecontract		
Resultaten	Aantallen	Gerealiseerde aantallen
<ul style="list-style-type: none">• Vrouwen zijn in staat sociale contacten in hun leefomgeving te leggen, kunnen zelfstandig gesprekken voeren op bijvoorbeeld scholen, bij huisartsen en andere instellingen en hun kennis over de gezondheidszorg is vergroot.	<ul style="list-style-type: none">• 400 vrouwen	<ul style="list-style-type: none">• 396 vrouwen
<ul style="list-style-type: none">• De fysieke mobiliteit van vrouwen is vergroot	<ul style="list-style-type: none">• 95* vrouwen	<ul style="list-style-type: none">• 113 vrouwen
<ul style="list-style-type: none">• Taboeonderwerpen zoals huiselijk geweld, (homo)seksualiteit, zwangerschap e.d. zijn bespreekbaar. De (vroegtijdige) schooluitval van allochtone meisjes neemt af.	<ul style="list-style-type: none">• 30 meisjes	<ul style="list-style-type: none">• 13 meisjes

* In het jaarverslag CBV 2009 staat het getal 85 vermeld maar we gaan hier uit van 95 zoals vermeld in de contractafspraken met de gemeente.

3. Multiculturalisatie algemene instellingen

Subsidiecontract		
Resultaten	Aantallen	Gerealiseerde aantallen
<ul style="list-style-type: none">• Er worden adequate opgeleide intermediairs ingezet op het project Achter de voordeur.	<ul style="list-style-type: none">• 3 fte intermediairs	<ul style="list-style-type: none">• 3 fte
<ul style="list-style-type: none">• Er zijn minimaal 20 adequaat opgeleide intermediairs om hieraan een positieve bijdrage te leveren.	<ul style="list-style-type: none">• 20 intermediairs	<ul style="list-style-type: none">• 21 intermediairs

3 *De kwaliteit van de dienstverlening van het CBV*

3.1 *Inleiding*

In dit hoofdstuk zetten we uiteen hoe de kwaliteit van de dienstverlening van het CBV eruit ziet. Achtereenvolgens beschrijven we het bereik, de werkwijze en het aanbod, maar ook de doorstroommogelijkheden en de bijdrage aan empowerment en participatie. Ten slotte gaan we in op de samenwerking met andere organisaties in Tilburg. Daartoe hebben we interviews gehouden met het management, werknemers, beleidsmedewerkers en maatschappelijke organisaties. Maar we laten nadrukkelijk ook de cursisten zelf aan het woord: wat vinden zij van het CBV?

3.2 *Achtergrond en doelstellingen CBV*

Het CBV te Tilburg is sinds de oprichting in 1981 een belangrijke ontmoetingsplek voor allochtone vrouwen en meisjes. In de uitgave 'Het Centrum Buitenlandse Vrouwen Tilburg, een beschrijving naar visie, middelen en aanpak' (1990) staat dat het CBV zich richt op migrantenvrouwen uit Tilburg, afkomstig uit mediterrane landen, maar ook uit andere werelddelen. Zij kunnen elkaar ontmoeten en nemen deel aan allerlei cursussen en activiteiten.

In dit stuk staat verder dat het CBV een ontmoetingsplek wil zijn waar buitenlandse vrouwen¹¹ de kans krijgen om in alle vrijheid, in hun eigen tempo en met ruimte hun participatie en emancipatie op eigen manier te vergroten, zodat hun positie verbeterd wordt. Het CBV ziet de emancipatie-

11 Het begrip 'buitenlandse vrouwen' is een verzameltitlel. Het betreft vrouwelijke nieuwkomers die in het kader van gezinshereniging naar Nederland zijn gekomen, vluchtelingenvrouwen en migrantenvrouwen die al tien tot twintig jaar in Nederland wonen en werken (Jaarverslag CBV 2009).

bevordering van migrantenvrouwen en -meisjes als haar hoofdtaak. Emancipatie staat voor mondig maken, vrijmaken en gelijkstellen in de ruimste betekenis van het woord. Emancipatie verwijst naar het proces waarbij een sociale groepering vanuit een ondergeschikte, volgens het CBV tweederangs, positie volledige erkenning en volwaardige integratie verwerft. Verder staat emancipatie in het teken van het scheppen van mogelijkheden, zodat de vrouwen zich optimaal kunnen ontplooien, zowel in eigen kring als in de Nederlandse samenleving.¹²

Het CBV biedt de vrouwen op een laagdrempelige, 'maatschappelijke manier' ruimte om zelfstandig en maatschappelijk ondernemend te zijn, om ze op deze manier uit hun sociaal isolement te halen. Er wordt hen ruimte geboden om daar zelf over na te denken en daar zelf vorm aan te geven. Het uitgangspunt is aanbod op basis van de vraag. Het CBV heeft haar visie als volgt geoperationaliseerd:

- Bewustwording opdat buitenlandse vrouwen inzicht verwerven in wie zij zijn en wat zij willen.
- Handelingsbekwaamheid opdat buitenlandse vrouwen leren werken aan wat zij willen.
- Versterking van de maatschappelijke positie door het verwerven van inkomen of het volgen van een opleiding.
- Bekrachtiging van de eigen gemeenschap waar zij een bedding vinden, zich veilig voelen en samen kunnen optrekken.

Perspectief management

In de loop der jaren is de doelgroep flink veranderd. In het begin bezochten vooral Turkse en Marokkaanse vrouwen het CBV. Gaandeweg traden veranderingen in de populatie op. Steeds vaker klopten vrouwen met een asielachtergrond bij het CBV aan. Verder bereikt het CBV vrouwen van verschillende generaties. Het merendeel van de vrouwen die in eerste instantie bij het CBV kwamen behoort tot de eerste generatie migranten, of is als bruid naar Nederland gekomen. Er komen echter steeds vaker vrouwen die behoren tot de tweede generatie migranten. Zij zijn in Nederland opgegroeid. Deze vrouwen hebben hier een opleiding gevolgd, maar hebben daar nadat ze getrouwd zijn weinig meer mee gedaan, omdat zij de zorgtaak op zich

¹² Het Centrum Buitenlandse Vrouwen Tilburg, Een beschrijving naar visie, middelen en aanpak, Tilburg mei 1990.

namen. De meesten zijn bekend met het CBV, omdat zij in het verleden activiteiten bijwoonden.

Een directielid zegt het volgende over wijzigingen in de doelgroep van het CBV: *'We hadden in het begin met name de eerste generatie migrantenvrouwen: Turkse, Marokkaanse, Joegoslavische en Griekse vrouwen. Het klassieke gastarbeidersprofiel. Sinds de jaren '90 komen er ook vluchtelingenvrouwen. Het type vrouwen is ook veranderd. De eerste generatie zocht een ontmoetingsplek. De vrouwen die nu komen, zijn vaak tweede generatie migrantenvrouwen. Je ziet dat deze groep andere behoeften heeft. Er vindt een andere manier van ontmoeten plaats.'*

Volgens de directie is het verder steeds moeilijker om subsidies te verkrijgen, de tijden zijn duidelijk veranderd. Vandaar dat er druk wordt nagedacht over de toekomstige financiering en welke projecten de meeste kans van slagen hebben in de toekomst. Ook het lid van de Raad van Bestuur dat we hebben gesproken beaamt dit. Het is op dit moment echt een uitdaging om voldoende geld bij elkaar te krijgen om zoveel mogelijk buitenlandse vrouwen te helpen. Het zou daarom een goed idee zijn om iemand in dienst te nemen die zich richt op het verwerven van subsidiegelden, meent de bestuurder.

Perspectief medewerkers

Een medewerker vertelt wat het CBV zo bijzonder maakt: de laagdrempelige aanpak. Er komen vrouwen binnen die nergens anders durven te komen, die vaak al jaren geïsoleerd leven. *'Ze komen hier binnen als een bang vogeltje, ze hebben vaak enorm moeilijke omstandigheden doorgemaakt. Wat dan zo mooi is, is dat je ze na een tijdje met zoveel vertrouwen ziet rondlopen. Je ziet hun zelfvertrouwen toenemen. Je ziet ze stralen.'*

Perspectief cursisten

De geïnterviewde cursisten vinden het belangrijk dat het CBV bestaat. Ze krijgen aandacht en kunnen contact leggen met vrouwen die in vergelijkbare situaties zitten. Het CBV geeft ze een plek om naar toe te gaan en onder de mensen te komen. Om te praten met vrouwen die in hetzelfde schuitje zitten. Eén van de vrouwen verwoordt het als volgt: *'Veel vrouwen hebben niks te doen. Ze zijn heel druk met hun kinderen en ze komen niet veel op straat. Bij het CBV zijn ze belangrijk en krijgen ze aandacht. Terwijl ze in hun eigen leven vaak degenen zijn die voor iedereen moeten zorgen.'*

3.3 *Hoe worden de vrouwen bereikt?*

De vrouwen worden op diverse manieren bereikt. Vaak hebben zij van iemand over het CBV gehoord; van een vriendin of kennis of van iemand in het buurthuis. We beschrijven hier de visie van het management en van de cursisten.

Perspectief management

De onderzoekers hebben nagevraagd hoe de vrouwen in contact komen met het CBV. Het CBV hanteert zoals gezegd principieel een laagdrempelige aanpak. Volgens de directie kan dit op verschillende manieren gebeuren. Sommige vrouwen hebben via-via van het CBV gehoord. Van een vriendin, een buurvrouw of bijvoorbeeld in het buurthuis. In de buurthuizen is informatie beschikbaar over het CBV op het moment dat vrouwen daar met een vraag komen. Een andere manier is via collega-instellingen in Tilburg.

Deze verwijzen de vrouwen door naar het CBV, bijvoorbeeld omdat ze daar een bepaalde cursus kunnen volgen of geholpen kunnen worden met een specifieke vraag. De intermediairs die werkzaam zijn bij het CBV komen veel in de wijken en komen daar ook met geïnteresseerde vrouwen in contact. Ten slotte zijn er vrouwen die zelf het initiatief nemen om met het CBV in contact te komen. Ze zoeken op internet (bijvoorbeeld bij het vinden van een stageadres) of bellen zelf. Er zijn ook vrouwen die spontaan binnenlopen om te kijken wat het CBV allemaal doet.

Perspectief cursisten

Ook de cursisten hebben we gevraagd hoe zij bij het CBV terecht zijn gekomen. We krijgen diverse verhalen te horen. Meestal is het zo dat de vrouwen via-via (een bekende of in het buurthuis) van het CBV horen en vervolgens contact met het CBV opnemen. De geïnterviewde cursisten geven aan dat zij vriendelijk werden ontvangen en dat er goed naar hun werd geluisterd. *'Ze zijn allemaal heel aardig, heel gastvrij. Je voelt je hier echt welkom en thuis. En ook serieus genomen, niet gewoon een centrum voor buitenlandse vrouwen maar je wordt echt als mens gezien'*, aldus een geïnterviewde cursist.

Een andere cursist zegt het volgende: *'Ik kwam hier wonen en wist de weg niet. Ik bleef dan ook zes maanden thuis. Maar toevallig zit het kind van één van de intermediairs op dezelfde school waar ook mijn kind zit. Ik raakte in gesprek met haar en zij heeft mij vervolgens uitgenodigd. Zij vroeg mij*

andere vrouwen te ontmoeten. Ik vond het zo leuk dat ik vrijwilliger werd in de keuken. Daarna werd ik ook vrijwilliger bij de voorlichtingsdagen. Dat doe ik nog steeds.'

Het bereiken van de vrouwen is één ding, maar belangrijk is vervolgens om de vrouwen vast te houden als ze eenmaal binnen zijn. In de meeste gevallen worden de vrouwen tijdens een ontmoetingsmoment (bijvoorbeeld het koffie-uurtje) warm gemaakt voor andere projecten.

3.4 *Werkwijze CBV*

In deze paragraaf beschrijven we de aanpak van het CBV. Hoe gaat het CBV te werk en hoe gaan ze met de vrouwen om? Wat opvalt, is de vraaggerichte aanpak. We beschrijven hier de visie van het management, de werknemers en de cursisten.

Perspectief management

Een leidinggevende bij het CBV geeft aan dat ze de vrouwen geen dingen willen opleggen, maar dat ze liever willen dat de vrouwen zelf met ideeën komen. Ze willen dus hulp aanbieden op basis van de vraag. Ze kijken naar het opleidingsniveau en passen daar het aanbod op aan. Het opleidingsniveau kan uiteenlopen van laaggeschoold tot wetenschappelijk niveau, dus ook het aanbod is heel divers. Een leidinggevende verwoordt het als volgt: *'Je biedt een veranderingsproces aan wat de cursisten zelf kunnen uitvoeren, op eigen kracht. Het CBV gaat organisch te werk. Het werk is heel dynamisch, het is nooit hetzelfde omdat iedere vrouw weer anders is. Het gaat daarbij niet om ingewikkelde constructies; iemand fysiek de ruimte geven is al een opening. Doorstroom is nooit een doel op zich, maar onderdeel van sociale participatie.'*

Perspectief werknemers

Een werknemer licht toe hoe het vraaggericht en organisch werken er in de praktijk uitziet. Het komt erop neer dat er geen vast rooster is voor de praatlessen; als de vrouwen behoefte hebben om over bepaalde problemen te praten, dan wordt daar tijd voor vrijgemaakt. *'Het is heel belangrijk dat de vrouwen gehoord worden want zij zijn de opdrachtgevers. Als zij aangeven dat ze iets nodig hebben om beter voor zichzelf te kunnen zorgen, dan*

proberen wij dat te bewerkstelligen. Het gaat erom dat we de vrouwen sterker maken. Je moet goede en aangepaste hulp aanbieden en vooral rekening houden met de vrouwen omdat ze anders wegvallen.'

Verder wordt geconstateerd dat het CBV groter wordt. Men ziet daarvan de voordelen in. Zo is het CBV beter in staat om meerdere activiteiten te organiseren. Daar staat tegenover dat er weer nieuwe manieren gevonden moeten worden om gelden binnen te halen. Het afhankelijk zijn van subsidiegelden werkt volgens de werkneemster belemmerend. *'We hebben nieuwe activiteiten en opleidingen erbij gekregen, we moeten met meer mensen werken, nog meer initiatief tonen. Het is goed dat we groeien. Maar het is vervelend dat we subsidieafhankelijk zijn, dat is de zwakke kant. Je bent onzeker of je je baan blijft behouden, dat is jammer. Je moet steeds weer een manier vinden om te kunnen overleven.'*

Perspectief cursisten

De meeste geïnterviewde cursisten zijn positief over de aanpak van het CBV. Ze vinden dat er goed naar hen wordt geluisterd en dat ze goed worden geholpen. Eén cursist zegt hier het volgende over: *'Bij CBV luisteren ze, zijn ze vriendelijk. Zelfs toen ik verdrietig was en mij niet goed voelde, kon ik hier binnen lopen en werd ik met open armen ontvangen. Ik heb toen de GGZ-cursus gevolgd, daarmee hebben ze me enorm geholpen. Ik ben emotioneel goed terechtgekomen. Ze geven ook het juiste advies, waarmee je uit de voeten kan.'*

Bij het CBV werken vrouwen uit dezelfde etnische groepen; zij zijn de oren en ogen van de organisatie. Ze willen de vrouwen zoveel mogelijk prikkelen om hun wensen kenbaar te maken. Volgens enkele geïnterviewde cursisten zijn niet alleen de werknemers erg betrokken, maar ook de directieleden.

Ten slotte geeft een cursist te kennen dat CBV vrouwen ondersteunt die zelfstandig projecten willen opstarten. Zo is deze cursist bezig met het treffen van een weesopvangregeling en het opzetten van een moederopvang. Wanneer ze ruimte nodig heeft bij het CBV om bijvoorbeeld een meeting te organiseren, dan werkt het CBV goed mee.

Maar er heersen ook andere meningen onder de cursisten. Zo plaatst een cursist een kritische noot bij het vraaggericht en organisch werken van het CBV. Deze aanpak zou door de groei van de organisatie in mindere mate zichtbaar zijn. *'Het blijft een goede organisatie. Ze helpen de vrouwen goed.'*

Maar vroeger luisterden ze beter. Ik kon altijd mijn mening of advies geven over bepaalde zaken die betrekking hadden op de vrouwen. Tegenwoordig is de input die je kunt hebben wel minder geworden. De organisatie is groter en bureaucratisch geworden. Nu kom je gewoon iets bijwonen, en kun je niet echt meer een inbreng hebben in het programma. Het gaat nu allemaal minder makkelijk. Vroeger voelde het alsof we allemaal collega's waren, inclusief de directie.'

Een andere cursist beaamt dat de groei een nadeel is en geeft aan dat het 'vertrouwde gevoel' daarmee minder is geworden: *'Een minpunt is vooral het steeds groter worden van de groep (jonge moedergroep - red.) waarin we zitten. Omdat de groep eerst heel klein was, was het vertrouwd en hecht. Dat wordt wel steeds minder als er elke keer mensen bij komen. Je bespreekt vervolgens minder privé-zaken in zo'n groep. Als er dan elke keer nieuwe mensen bij komen moet je toch elke keer weer even de kat uit de boom kijken. Het zijn ook allemaal Turkse vrouwen, dus je vraagt je dan ook af wie ze kennen en dan ben je ook wel bang dat mensen misschien niet betrouwbaar zijn. Een idee zou kunnen zijn om de groep te splitsen. In een groep met een wat hoger niveau en een groep met een lager niveau. Zo kun je de voorlichting volgens mij ook beter laten aansluiten en blijven de groepen klein.'*

Daarbij is het voor sommige cursisten moeilijk om hun behoeften uit te drukken. Een cursist verwoordt het als volgt: *'Ik weet niet of ik vrijwilligerswerk kan doen. Je moet de loopmachine (type naaimachine - red.) goed begrijpen, dat kan ik nog niet goed.'*

3.5 Beschrijving aanbod CBV

In deze paragraaf beschrijven we het aanbod bij het CBV. We baseren ons daarbij onder andere op informatie uit het jaarverslag (2009) van het CBV. Het aanbod is divers. Er worden verschillende typen activiteiten aangeboden voor verschillende typen vrouwen. We beschrijven hier de visie van het management, de werknemers en de cursisten. Bij deze laatste groep hebben we een overzicht gemaakt van de genoemde verbeterpunten.

Perspectief management

Een directielid geeft aan dat ze samen met de cursisten, op het moment dat deze een concrete vraag hebben, naar de haalbaarheid kijken. Daarbij wordt

rekening gehouden met de situatie van de cursist én of de betreffende activiteit daadwerkelijk in hun behoefte kan voorzien. Het blijkt lastig voor sommige vrouwen te zijn om te kunnen beoordelen welke activiteit bij hen past. Om de vrouwen met het juiste traject te koppelen en uitval te voorkomen, wordt er uitvoerig gesproken met de cursisten. *'Je hoeft deze vrouwen geen ingewikkelde constructies te geven. Hen fysiek de ruimte geven is al een opening. Daarbij is het van belang dat je doorvraagt om achter de intrinsieke behoefte te komen'*, aldus een directielid.

In het jaarverslag van 2009 zegt het CBV dat ze, gezien de diversiteit aan vrouwen en de verscheidenheid aan wensen van deze vrouwen, een veelheid aan activiteiten organiseren. Het uiteindelijke doel van deze activiteiten is om een snelle en optimale maatschappelijke participatie tot stand te brengen. Het CBV is actief op de terreinen onderwijs, wonen en leefbaarheid, zorg, gezondheid en bewegen, sociaal cultureel werk en welzijn, arbeid en economie. Het gaat daarbij om ontmoeting, voorlichting en scholing, maar ook om oriëntatie en begeleiding naar de meest passende vervolgvacature op het gebied van scholing of werk.¹³

Het CBV biedt een verscheidenheid aan activiteiten aan die onderverdeeld kunnen worden in twee groepen: maatschappelijke oriëntatie en maatschappelijke zelfstandigheid.¹⁴ Activiteiten behorende bij maatschappelijke oriëntatie zijn bijvoorbeeld het naaiatelier, zelfhulpgroepen, moeder-kindactiviteiten en de wandelgroep. Activiteiten behorende bij maatschappelijke zelfstandigheid zijn onder andere voorlichting eigen taal, lotgenoten/koffie-uurtjes Turkse oudere vrouwen, fietslessen en allerlei eenmalige activiteiten. Verder staat in het jaarverslag beschreven welke actuele ontwikkelingen er zijn in het aanbod van het CBV. Zo is er een conferentie over vroegsignalering 'verborgen problemen bij allochtone meisjes' voorbereid, georganiseerd en uitgevoerd, heeft het Vadercentrum¹⁵ zich verder ontwikkeld en is De Olijftak¹⁶ van start gegaan.

13 Subsidieaanvraag CBV voor het pilotproject Samen wonen en leren in de wijk, 31 maart 2008.

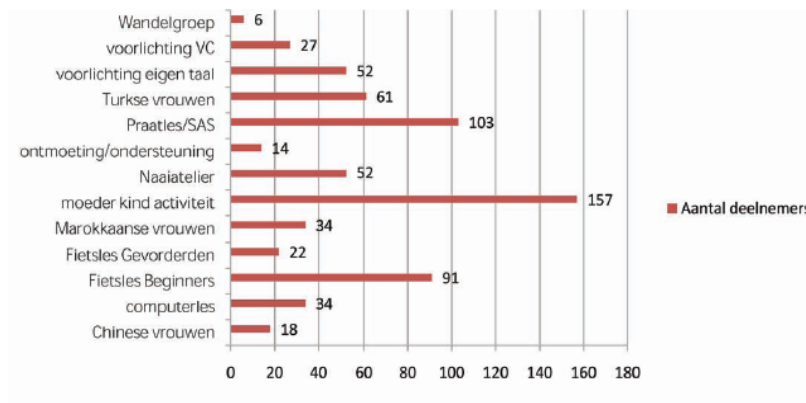
14 Jaarverslag CBV 2009.

15 Het Vadercentrum is een plek waar mannen (vaders) mannen van de eigen cultuur ontmoeten en waar zij kunnen deelnemen aan allerlei cursussen en activiteiten.

16 Een interculturele organisatie die zorg organiseert voor alle zorgvragers maar voor allochtone ouderen in het bijzonder.

In onderstaande figuur is een overzicht van alle activiteiten te zien met daarachter het aantal cursisten in 2009.¹⁷

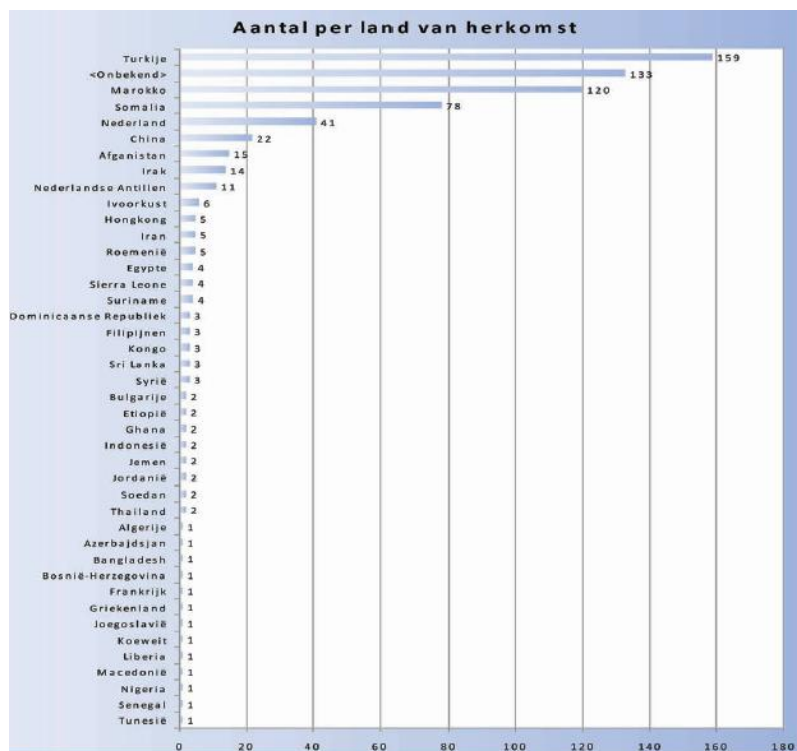
Figuur 1 - Alle activiteiten van CBV (Bron: jaarverslag CBV 2009)



In het jaarverslag staat verder uit welke landen de cursisten komen. Het gaat in totaal om 670 cursisten met 41 verschillende nationaliteiten. Te zien is dat de meeste cursisten afkomstig zijn uit Turkije (24%), Marokko (18%) en Somalië (12%) (zie figuur 2).

¹⁷ Moeder-kind activiteit: dit zijn niet allemaal cursisten van het CBV; veel cursisten komen van elders.

Figuur 2 - Etniciteit (Bron: jaarverslag CBV 2009)



Perspectief werknemers

De werknemers geven aan heel opbouwend en laagdrempelig te werk gaan, waarna gekeken wordt naar de doorstroommogelijkheden: *‘De mensen met wie ik werk komen vaak uit de zogenaamde multiprobleemgezinnen, alleenstaande moeders, sommige met verstandelijke beperkingen, die geen of nauwelijks gebruik maken van de reguliere hulp. Ze zijn erg moeilijk te stimuleren. Het is moeilijk om hen aan te zetten. De kracht van een intermediair is dat we heel laagdrempelig werken. We gaan naar hun huizen, maar zij kunnen ook gewoon bij ons binnen komen. We spreken dezelfde taal. Dat is een groot voordeel. Waar een maatschappelijk werker zou stoppen, gaan wij door. We sluiten geen dossiers af. Ik blijf vragen: ‘Waarom kom je niet, wat is de reden?’ Wij werken niet met een tijdsplanning. We nemen de cliënt bij de hand, kennen de cultuur, putten uit hetzelfde referentiekader.’*

Wel is het jammer dat de middelen beperkt zijn, zodat er minder ruimte is voor innovatie, aldus een geïnterviewde medewerker. Er is volgens deze persoon geen budget voor nieuwe activiteiten. *'Ik wilde samen met een collega een nieuw project starten. Er was gewoon geen budget. Dat werkt wel demotiverend. We hadden zoveel ideeën. We kregen eerst te horen: zet je plannen op papier, en vervolgens kregen we te horen dat het toch niet door kon gaan. Dat veroorzaakt veel onzekerheid.'*

Perspectief cursisten

Ook de cursisten zelf hebben we gevraagd wat zij vinden van het aanbod bij het CBV. Hier volgen de positieve punten en de verbeterpunten.

Positieve punten

Over het algemeen zijn de cursisten tevreden over de aangeboden activiteiten. Zij vinden het vooral prettig dat zij tijdens deze activiteiten ruimte krijgen om sociale contacten te leggen.

Ook worden de voorlichtingsbijeenkomsten door de cursisten als waardevol ervaren, omdat zij voorlichting van professionals krijgen over hoe om te gaan met bepaalde problemen en waar aan te kloppen voor hulp. Dat verruimt hun blik op de maatschappij.

De cursisten geven aan dat zij zich praktische of creatieve vaardigheden snel eigen maken, maar dat ze moeite hebben met de meer theoretische cursussen (zoals de intermediair- en zorgopleidingen). De cursisten ervaren een gebrek aan studievaardigheden.

Het gebrek aan studievaardigheden weerhoudt de cursisten er niet van om door te gaan met de betreffende activiteit. Ze zijn gedreven en gemotiveerd en krijgen ook de nodige ondersteuning van het CBV. *'Wat je in twee jaar moet doen, doe je nu in één jaar. Het is zwaar. Je doet voor het eerst zo'n zorgopleiding, je weet niet wat het is om te leren. Bij het maken van het huiswerk heb ik van het CBV steun gekregen. Het huiswerk, zoals de stageverslagen, maken we hier. Het was zwaar, maar nu heb ik de kennis, dus nu kan ik gemakkelijk niveau 3 aan. Het is belangrijk dat je ergens begint,'* aldus een geïnterviewde cursist van de jongemoedergroep.

Ook over de fietslessen zijn de deelnemers erg tevreden, zo blijkt uit eerder onderzoek van het Verwey-Jonker Instituut.¹⁸ De vrouwen weten

¹⁸ Resultaten beknopt onderzoek naar sport voor buitenlandse vrouwen in de gemeente Tilburg, maart 2010.

geen enkel negatief aspect te noemen. Ze zijn vol lof over de fietscursus. Behalve dat ze leren fietsen - en dat ze erachter komen dat het leuk is om te fietsen - vinden ze het leuk om vrouwen te leren kennen uit alle werelddelen en met verschillende culturele achtergrond. Ze bespreken van alles tijdens het fietsen en vinden het prettig om onder elkaar te zijn. *'Het is heel gezellig, er wordt veel gelachen.'*

In veel gevallen kloppen vrouwen met een gerichte vraag aan bij het CBV. Zo willen veel vrouwen hun beheersing van de Nederlandse taal verbeteren, een specifieke cursus zoals fiets- of naailessen volgen, een opleiding doen of werk vinden. In de meeste gevallen worden deze vrouwen hierover door andere vrouwen die aan de cursussen deelnemen geïnformeerd. *'Ik wilde de taal leren, maar ik wilde ook mijn sociale leven verbeteren. Dat je ergens komt in plaats van thuis zitten en de kinderen opvoeden. Je wilt zoveel mogelijk mee doen, andere moeders ontmoeten, maar ook kijken naar wat je kunt doen in de toekomst. Ik hoopte op een baan. In de loop der jaren ben ik gegroeid en is het mij ook gelukt'*, aldus een geïnterviewde cursist.

De cursisten geven aan dat zij de kritische houding van het CBV waarderen, omdat zijzelf niet altijd zicht hebben op de mogelijkheden om hun eigen ontwikkeling vorm te geven. *'Ik wilde ergens beginnen, ik wist überhaupt niet wat intermediair betekende. Maar er werd echt gekeken naar waar ik geschikt voor was. Ik werd daarom geweigerd voor deze opleiding. Daarna hoorde ik dat ze een zorgopleiding wilden starten en toen werd ik wel geselecteerd. Ik heb ook in Turkije een zorgopleiding gedaan. Ze hebben mij echt laten zien wat beter voor mij is. Je bent goed voor de zorg. Daarom ben ik daar begonnen.'*

Ook zijn de cursisten tevreden over het feit dat er vraaggericht en stapsgewijs wordt gewerkt aan het behalen van hun doelen. *'Ik wilde graag mijn Nederlands verbeteren ter ondersteuning van mijn CV. Ik wil graag een betaalde baan. Maar wat past bij mij? Het is moeilijk om te bepalen wat bij me past, ik heb nooit gewerkt. CBV weet hoe ik het kan aanpakken. Ze zeggen dat ik eerst mijn taal moet verbeteren en daarna kan ik een opleiding doen. Ik zal eerst op niveau 2 moeten beginnen en naar niveau 4 groeien. Daarna kijken we verder'*, aldus een geïnterviewde cursist.

Het combineren van één of meer cursussen met de zorgtaken thuis is voor veel deelnemers een uitdaging. Zij ervaren de extra begeleiding die zij van het CBV krijgen als een 'steuntje in de rug'. *'In het begin vond ik dit heel moeilijk. Nu weet ik als je iets wilt doen, dan gaat het makkelijk. Er is*

geen probleem dat je niet kunt oplossen. Je moet alleen om hulp durven vragen. Ik kreeg die hulp van CBV. Ik zie nu achteraf dat die opleiding minder moeilijk was dan ik voorzien had.'

Verbeterpunten cursisten

De geïnterviewde deelnemers vinden de activiteiten en cursussen die het CBV aanbiedt goed, maar ze hebben ook verbeterpunten. Zo leidt de hoeveelheid projecten ertoe dat de cursisten lang niet altijd zicht hebben op het totale aanbod van het CBV. Het vraaggericht werken verloopt hierdoor lang niet zo soepel als de cursisten wensen. De vrouwen hebben bepaalde behoeften, en weten niet altijd of er activiteiten zijn die hierin voorzien. Ze maken hun behoeften ook niet altijd kenbaar, ze weten niet hoe ze dat aan kunnen of moeten pakken.

'Ik wist niet dat er praatlessen zijn, anders had ik deze zeker gevolgd. Ik wil Nederlands leren praten. Ik zie wel een groep Marokkaanse vrouwen les volgen, maar ik dacht altijd dat dit Arabische les is', aldus een Turkse cursist van de naales.

Het ontbreken van een overzicht van het aanbod heeft als gevolg dat de cursisten het moeilijk vinden om hun behoefte uit te drukken in een gericht (intern) ontwikkelingsplan. In veel gevallen krijgen de cursisten tijdens één van de koffie-uren een formulier in de handen geschoven met de vraag of ze willen deelnemen aan één van de cursussen die op korte termijn starten. Dit heeft als gevolg dat de cursisten van de ene cursus naar de ander 'hoppen' zonder deze stappen voldoende te overdenken.

'Wat de cursussen betreft vind ik wel dat er wat aan de communicatie gedaan moet worden. Veel vrouwen horen van andere vrouwen op straat welke projecten er zijn, terwijl ze dat niet direct horen als ze bij het CBV zijn. Ook wordt er vaak van de vrouwen verwacht dat ze gelijk een beslissing kunnen maken om wel of niet mee te doen aan een project. Ze krijgen dan een formulier toegeschoven met weinig uitleg en er wordt dan verwacht dat ze zich meteen wel of niet inschrijven. Terwijl veel vrouwen niet kunnen schrijven en lezen. Ze zien zo'n formulier als een drempel. En soms moeten ze thuis toestemming vragen of willen ze gewoonweg overleggen. Er wordt op dat moment geen rekening gehouden met de culturele achtergrond van de vrouwen', aldus een geïnterviewde cursist.

Daarnaast laten de cursisten weten dat zij naast de komst van het Vadercentrum en De Olijftak ook graag andere innovatieve activiteiten zien. Bepaalde

activiteiten die al lang bestaan kunnen best vernieuwd worden en er is vraag naar nieuwe activiteiten. Eén van de cursisten zegt: *'Ik heb nog niet veel activiteiten gedaan. Het is maar toevallig dat ik nu les over opvoeden krijg. Meestal is het kletsen, elke week de koffie-uurtjes. Ik wil graag meer te horen krijgen over actuele zaken, zodat je constant geconcentreerd bezig bent. Het wordt er alleen maar saaier op. Er zijn nu ook veel minder moeders dan voorheen. Vroeger kwamen er ongeveer 25 vrouwen en je ziet het: vandaag waren er maar vijf. Moeders hebben het misschien druk, of vinden de onderwerpen misschien niet meer interessant. Dan ben je snel weg.'*

Ook zou er, gezien het feit dat het CBV een grote groep kwetsbare vrouwen bereikt, een passend aanbod moeten worden ontwikkeld voor deze groep vrouwen. *'Ik zou graag zien dat er speciale focus komt op vrouwen in een kwetsbare situatie. Bijvoorbeeld vrouwen die van een blijf-van-mijn-lijfhuis komen, hoe die verder te helpen. Bijvoorbeeld samenwerken om hen thuis te laten voelen. Eigenlijk moeten het CBV een maatschappelijk werker in huis hebben. Soms is het hier erg druk en kan je niet bij iemand terecht voor een luisterend oor'*, aldus een cursist.

Ten slotte is er volgens de geïnterviewde cursisten onvoldoende keuze of diversiteit in de opleidingen. Op dit moment heeft men de keuze uit de zorg of de intermediairopleiding. Opleidingen zoals mode, ondernemerschap en kraamzorg worden genoemd als voorbeelden waar de cursisten belangstelling voor hebben. *'Ik wil eigenlijk keuze uit meerdere opleidingen. Ik wil graag een kraamopleiding'*, aldus een geïnterviewde cursist.

Enkele geïnterviewde vrouwen uit de tweede generatie geven aan dat zij, hoewel ze een opleiding in Nederland hebben gevolgd, moeite hebben met het vinden van een opleiding of baan die bij hen past. Nadat ze getrouwd zijn, hebben zij de zorgtaken op zich genomen. Na deze 'pauze' willen ze zich weer oriënteren op de opleidings- en arbeidsmarkt. Maar ze weten in veel gevallen niet waar te beginnen en hoe hun in het verleden opgedane kennis te benutten. Ze vertellen dat zij bij het CBV nog geen ondersteuning hebben gekregen, maar hun behoefte ook niet kenbaar hebben gemaakt. Activiteiten die dit proces ondersteunen zouden meer dan welkom zijn.

'Eigenlijk wil ik graag een baan. Dat lijkt me leuk, iets in de kinderopvang. Ik weet ook niet precies of dat bij me past. Ik wil wel graag werken, maar ik heb het niet kenbaar gemaakt. Het is nooit aan bod gekomen. Eerst

werd mij vrijwilligerswerk aangeboden. Later zijn we er niet meer op teruggekomen. Je wilt wel iets doen maar je weet eigenlijk niet waar je terecht kan, wat er bij je past, ook al heb je werkervaring. Het begin is moeilijk’, aldus een geïnterviewde cursist.

3.6 Doorstroom naar andere activiteiten binnen en buiten het CBV

In deze paragraaf worden de doorstroommogelijkheden beschreven. Het kan daarbij gaan om doorstroom binnen het CBV of naar buiten. Denk bijvoorbeeld aan doorstroom naar een opleiding of naar (betaald) werk. We baseren ons onder andere op informatie uit het jaarverslag (2009) van het CBV. We beschrijven hier de visie van het management, de gemeente, andere organisaties, de werknemers en de cursisten.¹⁹

Perspectief management

In het jaarverslag van het CBV staat een beschrijving van het project ‘Samen aan de slag’. Samen aan de slag gaat over participatie van vrouwen in onze samenleving: de eerste stap om de cursisten uit een (etnisch) isolement te halen. Vrouwen komen naar het CBV of naar het buurthuis in de wijk en volgen een programma dat uitgevoerd wordt door een intermediair. Zij werken samen aan het oefenen van de Nederlandse taal, zich uitdrukken, een mening vormen en die verwoorden in het Nederlands. Ook wordt aandacht besteed aan het vergroten van het zelfvertrouwen, het beter leren kennen van de wijk, het leren ontdekken van eigen kwaliteiten en het verbreden van het sociale netwerk.

‘Als het gaat om doorstroom moeten we niet vergeten’, aldus een leidinggevende bij het CBV, ‘dat dit altijd onderdeel is van sociale participatie.’ Het uitgangspunt is verder dat het CBV vraaggericht werkt en dat de intermediairs daarbij een signalerende functie hebben. Zij kunnen inschatten wie wil doorstromen. Zij helpen de vrouwen om vervolgstappen te zetten. De directie van het CBV geeft aan dat de ontwikkelingsmogelijkheden heel divers zijn. ‘Omdat het CBV vraaggericht werkt en omdat elke vrouw anders in het leven staat en andere verwachtingen heeft. Sommige

¹⁹ De onderzoekers hebben ook doorstroomcijfers ontvangen van enkele cursussen maar deze bieden geen volledig beeld en zullen hier daarom buiten beschouwing worden gelaten.

vrouwen komen alleen naar het moeder-kindcentrum omdat het geaccepteerd wordt door het thuisfront. Ze maken de eerste stappen om uit het isolement te komen. Maar er zijn ook vrouwen die doorgroeien naar een blijvende betaalde baan.'

Het lid van de Raad van Toezicht dat we hebben geïnterviewd heeft niet het idee dat de vrouwen te lang worden vastgehouden bij het CBV. *'Soms zijn mensen wel klaar voor volgende stap, maar is die er niet, of willen de vrouwen die niet accepteren. Maar de leiding kent alle organisaties, heeft contacten en verwijst gemakkelijk door.'*

Perspectief werknemers

De onderzoekers hebben een paar werknemers gesproken die kritisch zijn over de te intensieve begeleiding die de vrouwen wordt geboden: *'De vrouwen worden goed begeleid, soms te goed. Zelf vind ik dat sommige medewerkers de vrouwen niet zo moeten vertroetelen. Je moet ze richtlijnen geven en op weg helpen, maar ze moeten het zelf kunnen doen uiteindelijk. Want je blijft niet altijd in hun leven. Ze moeten leren zelfstandig te zijn.'*

Perspectief gemeente en andere organisaties

Een beleidsmedewerker bij de gemeente geeft aan dat het idee bestaat dat het CBV 'teveel pampert'. *'Ik bedoel daarmee dat het CBV de vrouwen teveel binnenhoudt en niet genoeg uitgaat van hun kracht. De vrouwen ontwikkelen zich te weinig.'*

De onderzoekers hebben ook met enkele organisaties gesproken waarmee het CBV samenwerkt of mee heeft samengewerkt in het verleden. Ook hier komt het beeld naar voren dat het CBV de vrouwen te vaak of te lang vasthoudt. Geconstateerd wordt dat er minimale doorstroom naar hun organisatie is en het beeld bestaat dat het CBV terughoudend is en te veel bij zich houdt. *'Dat vind ik jammer. Ik vraag me af waar het aan ligt. Als de drempel naar ons te hoog ligt, zou er een warme overdracht plaats moeten vinden, er zou iemand mee moeten gaan. Het CBV zou onze coördinator van het jeugdnetwerk kunnen bellen, dan kunnen we een heel team inschakelen.'*

Een medewerker van een andere organisatie beaamt dit verhaal. Het CBV zou ervoor moeten zorgen dat de vrouwen daar niet te lang blijven zitten. *'Ik vind het soms moeilijk in te schatten hoeveel vrouwen er uitstromen. Blijven vrouwen daar jaren zitten of zijn er ook genoeg doorstroommogelijk-*

heden? Mijn beeld is dat er wel vrouwen uitstromen maar ik zie er ook veel lang zitten.'

Perspectief cursisten

Voor de cursisten bestaat de mogelijkheid om door te stromen naar een interne cursus, maar ook naar een vervolgopleiding buiten het CBV. De onderzoekers constateren daarbij grote verschillen tussen de verschillende generaties migrantenvrouwen die het CBV bezoeken.

Waar de eerste generatie vrouwen het CBV bezoekt om onder de mensen te komen, heeft de tweede generatie vrouwen meer een langetermijndoelstelling voor ogen, namelijk het vinden van een opleiding of een passende baan. Dit geldt ook voor de vrouwen die als bruid of als vluchteling naar Nederland zijn gekomen. Veel vrouwen volgen een intermediair- of zorgopleiding waarna ze doorstromen naar een hoger niveau of gaan werken. Over het algemeen zijn de vrouwen die zijn doorgestroomd naar een opleiding of betaalde baan tevreden over de ondersteuning die zij van het CBV kregen.

'Zij hebben me echt enorm geholpen, anders had ik het niet gedurfd om een opleiding bij het ROC te volgen. Ik ben heel blij dat ik in het goede traject ben terechtgekomen, ik ben ergens begonnen en ik kan nu wel verder', aldus een geïnterviewde cursist.

Volgens enkele cursisten is er geen sprake van dat het CBV ze te lang zou vasthouden: *'Bij de stageplek hebben ze mij gelegenheid gegeven om naar niveau 3 gegaan. Ik weet dat je dat verkort kan doen. CBV heeft plannen om niveau 3 te gaan starten, dan kan je makkelijker doorstromen. Tijdens de opleiding was de mogelijkheid ook al om door te stromen. CBV praat ook met Thebe en Wever daarover',* zegt een geïnterviewde cursist.

Eén cursist plaatst wel een kritische opmerking bij de doorstroommogelijkheden. *'Alleen vind ik dat veel vrouwen wijs wordt gemaakt dat ze straks dan zelf kunnen werken terwijl dit meestal niet het geval is. In de samenleving is het heel moeilijk om geaccepteerd te worden. En je moet heel goed zijn om een baan te krijgen. De meeste vrouwen die een cursus doen om daarna door te stromen naar werk, komen daar nooit terecht. Ze gaan vervolgens weer een ander project bij het CBV volgen. Ze blijven uiteindelijk steken bij vrijwilligerswerk.'*

Verder vinden veel vrouwen het moeilijk om het CBV los te laten en zich aan een andere organisatie te committeren, juist omdat ze bij het CBV zo goed

geholpen en begeleid worden. Volgens een geïnterviewde cursist houdt het CBV heel veel rekening met hun persoonlijke omstandigheden en biedt het daarnaast de nodige ondersteuning en waardering. Daarnaast ontmoeten de vrouwen andere vrouwen uit de eigen cultuur. Herkenning vinden zij prettig.

De vrouwen willen dan ook graag verbonden blijven met het CBV. *'Ik ben wel klaar met de opleiding. Ik heb in een bejaardenhuis stage gelopen en kreeg daar een baan aangeboden. Maar ik wil voor het CBV werken. Ik vertrouw op hen. Oppas lossen ze op, ook kun je met tijden schipperen. Ze doen niet moeilijk, kijken altijd of je samen een weg kunt vinden. Dat vind ik prettig.'*

3.7 Bijdrage aan empowerment en participatie allochtone vrouwen

In deze paragraaf wordt de bijdrage aan empowerment en de participatie van allochtone vrouwen behandeld. Wat vinden vooral de cursisten en werknemers dat het CBV hun heeft opgeleverd in termen van empowerment en participatie? Heel veel, blijkt uit onderstaande.

In een handleiding van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), getiteld 'Handleiding allochtone vrouwen en arbeid',²⁰ staat te lezen wat onder empowerment wordt verstaan:

Empowerment is een breed begrip en wordt veelvuldig gebruikt als het gaat om emancipatie, inburgering en (arbeids)participatie van zogenaamde 'moeilijke doelgroepen'. Veelal gaat het om versterken van bepaalde vaardigheden, het vergroten van het vertrouwen in de eigen mogelijkheden en het bieden van steun en een netwerk.

Perspectief cursisten

Veel vrouwen geven aan zelfstandiger te zijn geworden door deelname aan de activiteiten van het CBV. Ze kunnen zelfstandig naar de dokter of naar een winkel. *'Ik doe alles zelf, niemand helpt mij buiten. Ik heb daarom veel aan de lessen bij het CBV. Ik zal een voorbeeld noemen: de themabijeenkomsten gaan vaak over gezondheid. Zelf heb ik suikerziekte. Ik heb veel aan de gezondheidlessen gehad omdat ik daardoor beter weet hoe mijn ziekte is ontstaan en hoe ik daar mee om kan gaan.'* Ook de deelnemers aan de

20 Den Haag, januari 2008

fietscursus geven aan zelfstandiger te zijn geworden; ze zijn nu minder afhankelijk van hun echtgenoot en van het openbaar vervoer, omdat ze de fiets kunnen pakken. Ze kunnen er nu zelf op uit en leren ook de stad beter kennen.

Daarnaast geven de geïnterviewde cursisten aan uit hun sociaal isolement te zijn gekomen door te participeren in activiteiten zoals het koffieuurtje, de fietsles, de praat- en naailes. Zij zijn zodoende in contact gekomen met andere vrouwen. Behalve dat dit heel gezellig is, zoals de deelnemers aan de fietscursus vertellen, geven de vrouwen aan dat ze zich nu beter kunnen uiten. *'Het heeft heel veel opgeleverd. Dat je een plek krijgt waar je kunt komen om je te uiten is misschien wel het belangrijkste. Ik heb heel veel geleerd door cursussen, theorie, maar ook veel over het reilen en zeilen in Nederland door de praktijk. Door veel te doen en doordat ik zelf ook een sociaal mens ben. Het is fijn dat er een plek is waar ik altijd heen kon met vragen en ideeën. Veel heb ik ook geleerd van alle gesprekken met vrouwen. Leren is een ruim begrip. Je leert op zoveel manieren binnen een organisatie als deze.'*

Uit de interviews blijkt verder dat veel cursisten dankzij het CBV een opleiding volgen en/of een betaalde baan hebben gevonden. En daarmee ook zicht hebben op economische zelfstandigheid. Dat geeft ze veel zelfvertrouwen. *'Het is een goed gevoel. Vertrouwen in jezelf dat je het echt kunt doen met alle factoren (arbeid en zorg) eromheen. Je moet echt ergens beginnen om jezelf te leren ontwikkelen. Als je echt iets wilt, zijn er echt weinig belemmeringen. Ik ben trots op mezelf. Daarom wil ik ook later ook een andere opleiding gaan volgen. Als ik iets graag wil dan kan het ook.'*

Een andere cursist geeft aan dat ze op dit vlak heel veel steun heeft gekregen van het CBV: *'Ik ben CBV echt heel dankbaar. Dankzij hen ben ik verder gegaan, terwijl ik elke keer de neiging had om te stoppen. Het was moeilijk, je hebt geen basis of achtergrond in Nederland en dat was moeilijk, We hebben hulp gehad van het CBV. We kregen huiswerkbegeleiding, maar ook was er warm contact tussen CBV en Thebe. Bij vragen zat er altijd wel een contactpersoon van het CBV bij. Ze steunen ons.'*

Perspectief werknemers

Veel cursisten hebben zich ook beschikbaar gesteld als vrijwilliger bij het CBV en vinden dat ze geleerd hebben om de hieraan gekoppelde verantwoordelijkheden te dragen. Ze zijn trots op wat ze bereikt hebben en voelen zich meer thuis in Nederland. *'Ik geef de vrouwen voorlichting.*

Daarbij hoort verantwoordelijk zijn voor wat we gaan doen. We praten over onze kinderen, organiseren uitstapjes. Ik ben trots op wat ik allemaal doe. Toen ik hier kwam was ik helemaal niets, ik durfde niet te praten, was zwak. Nu is mijn taal nog niet goed, maar ik durf het nu. Ik krijg vertrouwen en ze tillen het op naar een hoger niveau. Ik heb ook meer zelfvertrouwen gekregen. Ik heb hier geen familie, in het begin voelde ik me in Tilburg de enige buitenlander. CBV voelt als thuis, iedereen is buitenlander. De deur is wijd open. Niemand vraagt je wat doe je hier? Je bent welkom,' aldus een vrijwilligster.

3.8 Samenwerking met andere organisaties

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk staan we stil bij de samenwerking met andere organisaties. Daarbij baseren we ons onder andere op informatie uit het jaarverslag (2009), de visie van het management, de gemeente en de cursisten. Bovendien hebben we gesproken met enkele (enigszins) vergelijkbare organisaties in Tilburg.

Perspectief management CBV

In het jaarverslag 2009 staat dat het CBV samenwerking met andere organisaties belangrijk vindt. Het is belangrijk dat het CBV in samenwerking met algemene instellingen de maatschappelijke deelname van buitenlandse vrouwen ondersteunt. Het CBV brengt buitenlandse vrouwen onderling in contact en legt de basis voor relaties met Nederlandse en andere vrouwen.

Het activeert samenwerking tussen instellingen en steunt wijkorganisaties in het bereiken van buitenlandse vrouwen. In 2009 heeft het CBV concreet samengewerkt met MEE, Blauwe Maan, VMBO, ROC, Schuldhulpverlening, IMW, Speciaal Basisonderwijs en Speciaal Voortgezet Onderwijs, SoZa, basisscholen, SEW, De Bloesem, Midden Brabant College, De Twern en de Brede School.

Samenwerking is ook in 2010 een belangrijk onderwerp. Op weg naar 2010 zijn al wat nieuwe initiatieven genomen. Een mooi voorbeeld is het project 'Anderstalige Ouders actief op basisschool De Luchtenbergh'. Samen met de basisschool De Luchtenbergh, het ROC en Stichting Brede School Tilburg gaat het CBV anderstalige laagopgeleide moeders leren communiceren met de school en de leerkracht. Het belangrijkste doel hierbij is de

betrokkenheid van ouders bij de schoolloopbaan van de kinderen te vergroten.

De directie vindt dat de samenwerking met andere organisaties in Tilburg goed verloopt. CBV werkt met bijna alle instellingen in de stad samen, vooral via de intermediairs. Een goed voorbeeld is het Loket Vroeghulp. De intermediairs van het CBV ondersteunen ouders van kinderen met ontwikkelingsproblemen. Het is wel zo dat de reguliere instellingen wel eens twijfelen aan de professionaliteit van de intermediairs. *'In Nederland wordt verwacht dat je een bepaalde opleidingsgraad hebt. Het probleem is dat de meeste intermediairs deze niet hebben, maar dat ze wel capabel zijn.'*

Een lid van de Raad van Toezicht vertelt een ander verhaal. De samenwerking verloopt niet altijd vlekkeloos, omdat er vaak sprake is van concurrentie tussen de instellingen. *'Dat is iets van de laatste jaren. Heel veel instanties willen bijvoorbeeld inburgeringscursussen doen, waardoor ze gaan vechten om de cursisten en waardoor de kwaliteit in gevaar komt.'* Een andere reden dat de samenwerking niet altijd goed gaat is wellicht de overgang naar de nieuwe directeur. *'Daar is ook het een en ander gestagneerd. De vorige directeur had heel veel directe contacten, er kon heel veel gemakkelijk geregeld worden. De nieuwe directeur moest duidelijk nog haar weg vinden, maar dat gaat nu wel goed.'*

Perspectief gemeente

De meningen binnen de gemeente over de samenwerking van het CBV met andere organisaties zijn verdeeld. Volgens één van de beleidsmedewerkers die we hebben gesproken, verloopt het contact tussen het CBV en andere organisaties 'krampachtig'. Er zou veel beter samengewerkt moeten worden.

Het probleem voor de gemeente Tilburg is dat er teveel organisaties zijn op dit gebied. De gemeente zou een keuze moeten durven maken en een sterkere regierol moeten nemen. *'De gemeente wil te veel ballen in de lucht houden. Ze hebben van oudsher veel contacten met de verschillende instanties waardoor het te veel versnipperd is geraakt. Het zijn allemaal goede clubs dus we steunen ze allemaal. De gemeente zou moeten durven kiezen en door moeten pakken. Het CBV legt daarbij te weinig gewicht in de schaal.'*

Een andere beleidsmedewerker geeft aan dat er wel goed wordt samengewerkt. Er is nooit kritiek geuit door een andere organisatie op dat vlak. Wel is het zo dat de instellingen meer en meer elkaars concurrenten zijn

geworden, omdat er bijvoorbeeld bij meerdere instellingen een offerteverzoek wordt neergelegd. Dat vermindert de bereidheid tot samenwerking. Dit is overigens iets dat speelt bij meerdere organisaties in Tilburg, niet alleen bij het CBV. Ook de wethouder die we hebben gesproken, beaamt dit. *‘Vanwege de subsidieverstrekking concurreren de organisaties teveel met elkaar. Ze zouden meer moeten samenwerken.’*

Een beleidsmedewerker van de gemeente geeft verder aan dat er ook binnen de gemeente twijfels zijn of de intermediairs capabel genoeg zijn.

‘Want het vraagt een hele professionele houding. Ze zijn zeker welwillend en gemotiveerd maar hebben ze het in zich om de mensen te stimuleren en hun ontwikkeling te volgen?’ Verder wordt geconstateerd dat de communicatie tussen de intermediairs en de gemeente niet altijd soepel verloopt.

Een andere beleidsmedewerker geeft aan dat de intermediairs bewondevaardig te werk gaan, maar dat hun werkwijze niet altijd de oplossing is.

Perspectief andere organisaties

Eén van de organisaties die we hebben gesproken, vraagt zich af waar precies het onderscheid ligt tussen de organisaties in Tilburg die zich richten op alloctonen. Hierover heeft men overlegd met de directie van het CBV.

Het uitgangspunt was dat het onderscheid helder moet zijn, maar wellicht dat er organisaties zouden moeten samengaan. De directie van het CBV wilde die discussie niet aangaan, terwijl deze organisatie graag had willen bespreken waar de verschillen en overeenkomsten liggen. Ook een medewerker van een andere organisatie vraagt zich af of een en ander niet anders moet worden georganiseerd in Tilburg en of het niet vanuit één organisatie zou moeten gebeuren. Er is sprake van versnippering in de stad en daarom zou het wellicht beter zijn om te bundelen en het beleid op elkaar af te stemmen. Deze persoon onderstreept dat de gemeente daar een regierol in moet spelen.

Een derde organisatie die we hebben gesproken, constateert dat het niet gelukt is om meer samen te werken met het CBV. *‘Ik vraag me af: zijn ze te gesloten of hebben we er te weinig aan getrokken? Ik kom het CBV wat weinig tegen in overlegsituaties in de stad. Maar waar ligt dat precies aan?’* Deze organisatie heeft een andere mening als het gaat om eventueel fuseren: *‘De gemeente roept soms zo gemakkelijk dat er al zoveel is. Maar zorgvuldigheid is geboden, kijk wat je wilt bereiken. We moeten niet het kind met het badwater weggooien. Het CBV haalt moeilijke doelgroepen*

binnen, dat is heel waardevol. Ik kan me wel voorstellen dat er overlap bestaat. Maar je moet je afvragen of die overlap wel een probleem is.'

Perspectief cursisten

De onderzoeksters hebben de cursisten gevraagd of zij zicht hebben op de samenwerkingspartners van het CBV en of zij gebruik maken van de geboden dienstverlening. Enkele geïnterviewde cursisten noemden Thebe, Wever, GGZ en ROC als de samenwerkingspartners van het CBV, omdat zij daar via het CBV stage liepen of een opleiding of cursus volgden. Maar in de meeste gevallen kunnen de geïnterviewde cursisten geen samenwerkingspartners noemen. Ook zeggen de vrouwen er geen behoefte aan te hebben om gebruik te maken van de dienstverlening van andere organisaties. Het CBV biedt een warm nest en de nodige begeleiding en is voor deze vrouwen een vertrouwde omgeving die zij niet gemakkelijk zullen loslaten. *'Ik ken de andere organisaties niet. Ik heb bij het CBV familie en vriendinnen. Ik voel me vertrouwd, ze hebben me een warm nest gegeven. Het is leuk, gezellig en leerzaam met andere buitenlandse vrouwen. Dan voel je vertrouwd, je durft meer, ze snappen ze je beter. Ze kennen je cultuur. Ook tijdens de lessen durf je meer. Ik heb daarom nooit de behoefte gehad om een andere organisatie te zoeken'*, aldus een cursist.

Verder geven enkele geïnterviewde cursisten aan bewust geen gebruik te maken van de dienstverlening van andere instellingen omdat ze ontevreden zijn geweest in het verleden. Deze vrouwen hadden eerder wel contact met andere organisaties, maar omdat zij zich hier onbegrepen voelden, zijn zij naar CBV overstapt. *'Er werd geen rekening gehouden met mijn achtergrond en wat ik kan. Ook wordt er geen duidelijke informatie gegeven over wat de vrouwen te wachten staat. Je moet je aan het programma houden dat voor je wordt uitgestippeld. Bij het CBV is er geen dwang. Bij het CBV wordt je stem gehoord en voel je je gewaardeerd'*, aldus een geïnterviewde cursist.

Volgens enkele geïnterviewden zouden sommige organisaties het zelfstandig werken voorop stellen, terwijl de vrouwen daar (nog) niet tegen opgewassen zijn. *'Bij het CBV had ik al computerles gedaan, maar hier moest ik alles herhalen. Toen ben ik gestopt. Bovendien is hier een docent die les geeft, daar moet je zelfstandig werken. Dat is moeilijk voor de vrouwen, die niet eerder met de computer hebben gewerkt. We mochten de mappen (lesmateriaal) ook niet mee naar huis nemen. Je kunt thuis niet de*

herhalingen lezen. Bij het CBV kan dat wel, je kunt thuis oefenen. Dat vind ik prettig,' aldus een geïnterviewde cursist.

Verder zouden andere organisaties minder rekening houden met de persoonlijke situatie en de wensen van de cursisten. 'Ik schrok ervan dat ze mij voor de opleiding zorg had ingepland en een plan had opgesteld. Achter mijn rug om zonder rekening te houden met mijn gezondheidssituatie, de gezondheidszorg is veel te zwaar. Hoe kan ik 38 uur werken met gezondheidsproblemen? Ik acteer, denken ze. Ik voelde me dom gemaakt. Ik wilde graag iets anders leren. Hier bij het CBV geven ze duidelijkheid. Ze kijken naar jouw situatie en wat je aankunt. Dan kom je elke dag. Ze houden rekening met je,' zo vertelt een geïnterviewde cursist.

4 *De financiële en organisatorische bedrijfsvoering van het CBV*

4.1 *Inleiding*

In dit hoofdstuk zullen we op een rij zetten hoe de financiële en organisatorische bedrijfsvoering van het CBV er uitziet. Het onderzoek ten behoeve van dit hoofdstuk is uitgevoerd door Frank Hordijk van Hordijk & Hordijk BV. In dit gedeelte komen vijf onderwerpen inzake de financiële en organisatorische bedrijfsvoering aan de orde.

4.2 *Productbegroting*

Hier zijn de *opzet* en *werking* van de productbegroting van het CBV geanalyseerd. Is de indeling in soorten producten logisch? Wordt er zichtbaar gestuurd op concrete, extern gerichte activiteiten? Biedt de productbegroting voldoende houvast voor het kunnen beoordelen van de feitelijke prestaties van het CBV in relatie tot de daaraan toe te rekenen kosten? Zijn alternatieven of vereenvoudigingen denkbaar en zo ja, welke?

De onderzoeker is kritisch over de opzet en vooral over de werking van de productbegroting van het CBV. Uitgaande van de subsidieovereenkomst die voor 2009 is afgesloten en waarover in de jaarrekening en in het jaarverslag over 2009 verantwoording is afgelegd, is op meerdere punten sprake van onlogische en daarmee weinig bruikbare formuleringen:

1. In de subsidieovereenkomst zijn de door het CBV te bereiken resultaten uitsluitend globaal en abstract-kwalitatief omschreven. 'Vrouwen komen uit hun isolement', 'Zelforganisaties vergroten hun zelfsturing', 'De fysieke mobiliteit van vrouwen is vergroot': bij het hanteren van omschrijvingen als deze kan altijd een passende vorm van verantwoording

worden geleverd, maar kan die verantwoording ook altijd als onvoldoende gefundeerd terzijde worden geschoven. In de kern: de aangehaalde, maar ook diverse andere resultaatbeschrijvingen zijn niet SMART en daarom niet werkbaar.

2. Gekoppeld aan de diverse beschreven resultaten zijn voorziene versus gerealiseerde aantallen opgegeven. Onduidelijk is of die aantallen een grondslag vormen voor het afrekenen van subsidies. Op voorhand is overigens duidelijk dat dit onmogelijk is. Een voorbeeld: in plaats van de beoogde 600 vrouwen zijn (kennelijk) 587 vrouwen 'uit hun isolement gekomen' en mogelijk nog op andere wijzen geholpen. Maar wat zegt dat inhoudelijk - nog afgezien van de vraag hoe valide het opgegeven aantal van 587 is?

De onderzoeker pleit daarom voor het uitsluitend hanteren van SMART-geformuleerde resultaatverwachtingen. Is een resultaat niet SMART te omschrijven, doe dan geen geforceerde poging daartoe. Dat leidt alleen maar tot onzuivere vastleggingen en rapportages, op grond waarvan bovendien niet zinvol inhoudelijk kan worden gestuurd. Spreek tegelijk, bij alle relevante prestaties van het CBV, een kwantitatieve ondergrens in feitelijke kwantiteiten af, waarop ook eenduidig kan worden afgerekend: zoveel dagdelen openstelling, zoveel klokuren feitelijke cursusactiviteiten, eventueel zoveel directe uren inzet voor specifieke werkzaamheden.

Uitsluitend indien dat om inhoudelijke redenen relevant en tegelijk goed en eenduidig kan worden vastgesteld, kan worden overwogen om ook aantallen cursisten of bijvoorbeeld een mate van tevredenheid vast te stellen. Afrekening kan en mag echter uitsluitend op basis van de hierboven bedoelde kwantitatieve ondergrens in feitelijke kwantiteiten plaatsvinden.

Ter aanvulling: een veel sprekender en relevanter beeld inzake de inhoudelijke resultaten van het CBV kan worden geleverd door het uitvoeren van diepte-interviews met cursisten of bezoekers, al dan niet tijdens een bijeenkomst met ook gemeentelijke vertegenwoordigers. Aangevuld met gesprekken met (buitenlandse) vrouwen, die nadrukkelijk *niet* bij het CBV binnenlopen, ontstaat dan een beeld dat honderd keer meer zeggingskracht heeft dan een overzicht met 'gerealiseerde aantallen vrouwen'.

4.3 *Verhouding directe en indirecte fte's*

De verhouding directe en indirecte fte's is onderzocht door:

1. Het vaststellen van de getalsmatige verhouding in aantallen fte's en aantallen medewerkers. Die verhouding wordt gespiegeld aan breed landelijk beschikbaar referentiemateriaal.
2. Het bepalen van een integraal tarief voor een uitvoerende (= directe) beroepskracht. In dat integrale tarief is logischerwijs ook een component voor de overhead opgenomen. Het integrale tarief wordt op componentniveau vergeleken met referentiemateriaal van enkele honderden organisaties uit de sectoren zorg en welzijn.

Deze twee deelacties leiden tot een strikt geobjectiveerd oordeel over de verhouding directe en indirecte fte's. Zie voor de uitkomsten van onze diverse werkzaamheden de bijlage van Hordijk & Hordijk BV. De belangrijkste conclusies zijn:

1. De verhouding directe en indirecte fte's is binnen het CBV iets beneden gemiddeld. De afwijking kan echter goed worden verklaard, is niet significant en wordt de facto irrelevant als we het gemiddeld tarief per direct beschikbaar uur van een beroepskracht binnen het CBV in beschouwing nemen. In dat tarief zijn immers de kosten van alle overhead verdisconteerd.
2. Het gemiddelde tarief voor een direct beschikbaar uur van een beroepskracht binnen het CBV ligt ver beneden het landelijke gemiddelde dat uit meerjarig benchmarkonderzoek van Hordijk & Hordijk BV naar voren komt. Op grond hiervan - zie voor een analyse op componentniveau de bijlage - kan worden vastgesteld dat het CBV in opzet doelmatig is georganiseerd.

4.4 Doorbelasting naar de diverse producten/stichting CBV projecten en de nieuwe BV

Hier zijn de diverse doorbelastingen gecontroleerd op zakelijkheid en redelijkheid. De grondslag voor alle doorbelastingen moet liggen in een analyse, op componentniveau, van het hierboven bedoelde integrale tarief. Alleen dan kunnen doorbelastingen, die altijd in zekere mate subjectief zijn, maximaal worden geobjectiveerd.

Ook over dit punt kan eenduidig worden gerapporteerd: de door het CBV gehanteerde doorbelastingen zijn helder en herkenbaar. Een verbeterpunt zou kunnen zijn de specificatie van de overhead (zie bijlage), waardoor de analyse van het gemiddelde tarief op componentniveau nog zuiverder kan zijn. Dit punt is echter van strikt ondergeschikt belang als het gaat om de bedrijfsvoering binnen het CBV.

De onderzoeker heeft wel geconstateerd dat het CBV de interne urenverantwoording beter zou moeten beheersen, primair in technische zin. Momenteel (medio 2010) wordt nog gewerkt met omslachtige en foutgevoelige Excel-toepassingen, terwijl beter geborgde applicaties tegen weinig middelen op de markt beschikbaar zijn. Voor zover wij vragen hadden of hebben over de doorbelastingen, komen die voort uit feitelijke onzekerheden met betrekking tot de urenverantwoording.

4.5 Prijs-kwaliteitverhouding van de cursussen

Deze deelvraag wordt primair beantwoord door vast te stellen welke aantallen directe uren maal integraal tarief aan de te onderscheiden producten moeten worden toegerekend, waaronder de twee specifiek aangeduide activiteiten. De daaruit resulterende bedragen - simpelweg: wat kosten deze activiteiten nu werkelijk als alle relevante kosten worden meegerekend - worden vervolgens in een kwalitatief perspectief geplaatst (wat is het bereik, de tevredenheid, het sociaal rendement).

Aan alle werksoorten, activiteiten dan wel projecten zijn eenduidig bedragen toegerekend, gebaseerd op een verdeling respectievelijk feitelijke verantwoording van de bestede uren (in casu ingezette formatie). De daaruit voortkomende bedragen kunnen (nog) zuiverder worden gepresenteerd dan in de jaarstukken 2009 is gebeurd, maar dat zal het inzicht niet op voorhand vergroten. De verhouding prijs - kwaliteit is, vooral vanwege de eerderge-

noemde 'moeizame' resultaatomschrijvingen, lastig te bepalen. Uit ons onderzoek is echter op geen enkel domein een beeld van organisatorische ondoelmatigheid gebleken.

4.6 Financiële positie

Als vijfde deelpunt voegt de onderzoeker graag een beknopte analyse van de financiële positie van het CBV toe. Aan de hand van de jaarrekeningen 2008 en 2009 wordt vastgesteld in hoeverre de vermogenspositie en het werkkapitaal van het CBV voldoen aan de daaraan te stellen eisen. De posities worden gerelateerd aan (1) de vigerende Verordening en (2) landelijk referentiemateriaal van honderden organisaties uit de sectoren zorg en welzijn.

Alle referentiemateriaal dat hierboven wordt bedoeld, is afkomstig uit de databases van Hordijk & Hordijk BV uit Culemborg. De validiteit en integriteit van hun vergelijkingsmateriaal is onomstreden.

De financiële positie van het CBV is, gezien naar de situatie van ultimo 2009, goed te noemen: zowel de solvabiliteit als het werkkapitaal is keurig op niveau (zie de bijlage, paragraaf 3). Gegeven de druk die ook in Tilburg op subsidievolumes ligt, is het voor het CBV wel zaak een basaal financieel beleid te voeren. Zo zal de organisatie onder andere moeten bepalen hoe zij ook in de toekomst financiële kengetallen kan presenteren die binnen de onder- en bovengrenzen van Hordijk & Hordijk BV liggen (zie bijlage, paragraaf 3). Overigens is niet gekeken naar de ontwikkeling van het resultaat, de vermogenspositie en het werkkapitaal gedurende 2010.

5 *Resultaten uit eerder onderzoek bij het CBV*

5.1 *Inleiding*

In dit hoofdstuk zetten we kort uiteen wat eerder onderzoek dit jaar bij het CBV door het Verwey-Jonker Instituut heeft opgeleverd. Het gaat om twee onderzoeken, waarin verschillende activiteiten en organisaties onder de loep zijn genomen, waaronder het CBV. We zullen ons in dit hoofdstuk beperken tot de doelstelling, de rol van het CBV binnen het onderzoek en de belangrijkste conclusies met betrekking tot het CBV. Het gaat om de volgende onderzoeken:

- Evaluatie ‘Taal en Participatie’ en Wet Inburgering in de gemeente Tilburg.²¹
- Beknopt onderzoek naar sport voor buitenlandse vrouwen in de gemeente Tilburg.²²

5.2 *Evaluatie ‘Taal en Participatie’ en Wet Inburgering in de gemeente Tilburg*

Doelstelling

Onderzocht is in hoeverre de gemeente Tilburg erin slaagt om door middel van inburgering en taalparticipatie in de wijk de participatiegraad van de deelnemende (ex)inburgeraars te verhogen.

CBV

In het kader van dit project is onder andere het CBV onder de loep genomen, als zijnde één van de uitvoerders van Taal en Participatie in de wijk. Uitgangspunt daarbij zijn de vier treden van de participatieladder (trede 1:

21 M.C. van Dongen, O. Essayah, Verwey-Jonker Instituut, februari 2010.

22 M.C. van Dongen, Verwey-Jonker Instituut, maart 2010.

werk, trede 2: opleiding, trede 3: vrijwilligerswerk en trede 4: algemene sociale participatie). Het CBV was betrokken bij het project voor trede 4, algemene sociale participatieprojecten. Dit project had als doel een pilot op te starten samen met De Twern, in de wijkcentra De Nieuwe Stede en 't Sant, waar het leren van Nederlands centraal staat voor zowel allochtone als autochtone vrouwen. De einddoelen waren het doorbreken van isolement, het vergroten van participatie in de wijk en ten slotte doorstroom (25%) naar trede 1, 2 of 3. Gesproken is met de uitvoerder en een aantal deelnemers.

Conclusies

Het doel van de laatste trede is om vrouwen door algemene sociale participatieprojecten deel te laten nemen aan de maatschappij en om vrouwen die een inburgeringstraject hebben doorlopen verder te ondersteunen. In de praktijk is gebleken dat dit traject veelal als voortraject fungeert in plaats van als vervolgtraject. De cursisten zijn vaak in afwachting van een inburgeringaanbod en gebruiken deze cursus als een opstap naar de inburgeringcursus. Het uiteindelijke doel is dat een aanzienlijk deel van de cursisten doorstroomt naar andere activiteiten op de participatieladder. Dit is volgens de uitvoerder slechts beperkt haalbaar. De deelnemers staan nog aan het begin van het sociale activeringsproces, ze zijn veelal onzeker over hun eigen kunnen en hebben daarom veel begeleiding nodig. Verder vindt de uitvoerder de cursus te kort: de toekenning van het traject komt te laat, waardoor veel kostbare tijd verloren gaat aan procedurele processen, en wat de trajectduur voor de cursisten verkort. Ten slotte vindt de uitvoerder het proces lastig te monitoren, omdat er door het experimentele karakter geen voor de hand liggende output te bepalen is. Er zijn geen toetsingen waarop beoordeling plaatsvindt. Ook bij deze trede zijn de deelnemers unaniem tevreden over het gevolgde traject.

5.3 *Resultaten beknopt onderzoek naar sport voor buitenlandse vrouwen in de gemeente Tilburg*

Doelstelling

Onderzocht is wat de doelstellingen en verwachtingen vooraf waren, hoe de deelnemers de projecten in de praktijk ervaren en of de betreffende projecten hebben bijgedragen aan integratie en participatie.

CBV

Naar aanleiding van de nota 'Allemaal Tilburgers' heeft de gemeenteraad opdracht gegeven twee extra projecten te laten onderzoeken, waaronder 'Fietslessen voor allochtone vrouwen' bij het CBV. Daartoe is een aantal interviews gehouden met zowel de projectcoördinator als enkele deelnemers.

Conclusies

De vrouwen die deelnemen aan het project Fietslessen voor allochtone vrouwen zijn erg positief, ze weten geen enkel nadeel te noemen. Behalve dat ze hebben leren fietsen, zijn ze erg enthousiast over de gezelligheid en de sociale contacten. Bovendien zijn ze een stap verder gekomen; nu ze hebben leren fietsen zijn ze onafhankelijker en hun zelfvertrouwen is toegenomen. We kunnen daarom de conclusie trekken dat dit project een bijdrage heeft geleverd aan emancipatie en integratie.

6 *Conclusies*

6.1 *Inleiding*

In dit laatste hoofdstuk zetten de onderzoekers de belangrijkste conclusies van hoofdstuk 1 tot en met 4 op een rij. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen conclusies ten aanzien van de kwaliteit van het Programma van Eisen, de kwaliteit van de dienstverlening van het CBV en ten slotte de financiële en organisatorische bedrijfsvoering van het CBV.

6.2 *Conclusies ten aanzien van de kwaliteit van het Programma van Eisen*

De gewenste resultaten worden behaald, maar wat zeggen de cijfers?

Als we kijken naar het PvE en de door het CBV opgeleverde prestatieaantallen, dan kunnen we concluderen dat het CBV de gewenste resultaten op bijna alle punten heeft behaald. Aan de andere kant kunnen we ons afvragen wat deze cijfers nu precies zeggen. Het gaat om abstract omschreven kwalitatieve begrippen, zoals ‘vrouwen komen uit hun isolement’ die niet SMART zijn geformuleerd en daarmee niet werkbaar zijn. Bovendien zeggen de getallen inhoudelijk weinig, want hoe zijn de vrouwen precies geholpen? Er zijn bijvoorbeeld 587 vrouwen uit hun isolement gekomen, maar wat zegt dat inhoudelijk? En hoe worden de vrouwen met traumatische oorlogs- en vluchtervaringen precies geholpen? Iedere vrouw ontwikkelt zich op haar eigen manier, zoals het CBV ook aangeeft.

Het CBV zou daarom de opgeleverde cijfers moeten onderbouwen (wat hebben de vrouwen precies gedaan en wat is er precies bereikt?) en de gemeente zou de vereiste prestatieaantallen preciezer moeten omschrijven. Bovendien zou het CBV dit jaar eerst de totaalcijfers moeten aanleveren (hoeveel vrouwen komen er binnen en hoeveel vrouwen stromen er door?) voordat een goede uitspraak over de effectiviteit kan worden gedaan.

Discrepancie tussen uitgangspunten gemeente en CBV staat goede werking PvE in de weg

Er lijkt een discrepantie te bestaan tussen de uitgangspunten van de gemeente en die van het CBV ten aanzien van het PvE. Er is nooit goed theoretisch onderzoek verricht naar wat de verschillende partijen precies verstaan onder empowerment en participatie en hoe vervolgens het PvE opgebouwd zou moeten worden. Vandaar dat de werkwijze van het CBV niet goed aansluit bij het PvE. Vandaar ook dat de doelen zoals geformuleerd in paragraaf 2.2 (pagina 10) niet worden gehaald.

Inzet PvE betekent cultuuromslag

Het PvE is voor de gemeente een uitgelezen kans om een meer sturende positie in te nemen. De gemeente is met andere woorden meer aan zet dan voorheen. Dit betekent een cultuuromslag, voor de betreffende organisatie maar ook voor de betrokken beleidsmedewerkers.

6.3 Conclusies ten aanzien van de kwaliteit van de dienstverlening van het CBV

Het CBV is een warm bad voor de vrouwen door de grote mate van betrokkenheid en aandacht

Alle geïnterviewde cursisten geven te kennen dat zij door het CBV met open armen zijn ontvangen, waardoor zij zich snel thuis zijn gaan voelen. De intermediairs leveren hieraan een belangrijke bijdrage door hun persoonlijke begeleiding en aandacht. Dit geldt eveneens voor de directieleden, die volgens de vrouwen erg betrokken zijn. De geïnterviewde cursisten vinden dat er over het algemeen goed naar hen wordt geluisterd en dat er naar een passend aanbod wordt gezocht. De geïnterviewde cursisten geven aan dat zij door deel te nemen aan de activiteiten van het CBV uit hun sociaal isolement gekomen zijn en dat zij het fijn vinden om hun verhaal met andere vrouwen te kunnen delen. Vooral vrouwen met trauma's of vrouwen uit een ontwricht gezin hebben een tweede thuis in het CBV gevonden.

Daarnaast zeggen veel cursisten steeds meer maatschappelijke activiteiten zelfstandig te ondernemen, zoals een huisartsenbezoek. Naast maatschappelijke participatie, zijn er veel vrouwen die economische zelfstandigheid hebben gerealiseerd, en wel door het behalen van een opleiding en het vinden van een betaalde baan.

Al met al heeft het CBV ertoe bijgedragen dat de cursisten zich meer gewaardeerd voelen door de samenleving.

Houdt het CBV de vrouwen te lang vast?

Hoewel hier binnen het CBV niet altijd zo over wordt gedacht, bestaat in Tilburg het idee dat het CBV de vrouwen te lang koestert en vasthoudt, met als gevolg dat de vrouwen zich niet optimaal kunnen ontwikkelen.

Veel vrouwen volgen de ene cursus na de andere bij het CBV en stromen pas op lange termijn uit naar een opleiding of betaalde baan. De geïnterviewde cursisten die zijn uitgestroomd naar een opleiding of betaalde baan elders, verklaren dat zij het moeilijk vinden zich aan een andere organisatie dan het CBV te committeren. Andere organisaties zouden in mindere mate rekening houden met de persoonlijke omstandigheden en wensen van de vrouwen. Bovendien missen zij een uitlaatklep, een plek waar zij met andere 'lotgenoten' hun verhaal kunnen delen. Veel vrouwen blijven dan ook het CBV bezoeken of kijken uit naar een betaalde baan als verzorger bij De Olijftak of als intermediair bij het CBV.

Ook andere organisaties in Tilburg hebben het beeld dat er relatief weinig vrouwen worden doorverwezen.

De missie van het CBV is nog te veel gericht op de eerste generatie migranten

In de missie van het CBV staat dat het CBV een ontmoetingsplek wil zijn voor buitenlandse vrouwen, met als doel emancipatie. Emancipatie wordt omschreven als het proces waarbij een sociale groepering vanuit een ondergeschikte, tweederangs positie, volledige erkenning en volwaardige integratie verwerft.

Het type vrouwen dat het CBV bezoekt is veranderd. Het aandeel vrouwen uit de tweede generatie is groeiende. De doelgroep is aan verandering onderhevig en daarmee verandert ook de vraag. Vroeger bezochten vooral migrantenvrouwen uit de eerste generatie het CBV, maar in de loop der tijd zijn ook migrantenvrouwen uit de tweede generatie en vrouwen met een vluchtelingenachtergrond het CBV gaan bezoeken. Allen hebben een gemeenschappelijke noemer, namelijk dat zij in een sociaal isolement verkeren waar zij uit willen stappen. Hun persoonlijke doelen zijn divers. Voor de eerste generatie migrantenvrouwen is maatschappelijke oriëntatie een hoofddoel, terwijl veel vluchtelingen vrouwen en tweede generatie migranten een opleiding en of betaalde baan beogen.

De conclusie van de onderzoekers is dat het CBV nog te veel uitgaat van de passiviteit van de eerste groep vrouwen, terwijl de tweede generatie allochtone vrouwen eerder een ontwikkelingsplan willen, zich willen ontwikkelen naar een opleiding of werk. Het zou goed zijn om voor beide groepen afzonderlijk doelen te bepalen

De dienstverlening is te vraaggericht en biedt te weinig ontwikkelingsstructuur

De geïnterviewde cursisten hebben ook kritiek op de dienstverlening van het CBV. Zo hebben de cursisten geen zicht op het totaalaanbod van het CBV. Het zogenaamde koffie-uurtje wordt veelal benut om de vrouwen voorlichting te geven over maatschappelijke thema's, maar ook om hen warm te maken voor andere projecten. Een gestructureerd ontwikkelingsplan is er niet, wat vooral voor geïnterviewde cursisten die een opleiding of betaalde baan beogen een gemis is. Voor hen is het niveau van het aanbod ook vaak te laag of beperkt. Zij zouden beter begeleid willen worden naar een opleiding en meer opleidingsmogelijkheden willen zien. Het is maar de vraag of het CBV dit zou moeten doen of een andere organisatie in Tilburg. Een vraag die ook gesteld kan worden is of hun vraaggerichte werkwijze wel de goede manier is; de vrouwen zijn bij het CBV de opdrachtgevers.

Het aanbod van het CBV zou een goede mix moeten zijn tussen opvang en ontmoeting enerzijds en ontwikkeling naar opleiding of baan anderzijds.

De intermediairs verrichten waardevol werk, maar deze functie dient verder ontwikkeld te worden

De intermediairs verrichten waardevol werk, daar is iedereen het over eens. Ze werken laagdrempelig, komen veel in de wijken en brengen het CBV met veel geïnteresseerde vrouwen in contact. Maar er worden ook kritiekpunten genoemd over de intermediairs. Sommige respondenten twijfelen aan hun professionaliteit. Volgens het CBV heeft dat te maken met het gebrek aan een bepaalde opleidingsgraad, terwijl deze mensen wel capabel zijn. Maar vooral binnen de gemeente wordt ook om andere redenen getwijfeld aan de capabiliteit van de intermediairs. Zij verrichten bewonderenswaardig werk en zijn zeker welwillend en gemotiveerd, maar enkele medewerkers vragen zich af of de intermediairs het ook in zich hebben om de mensen te stimuleren en hun ontwikkeling te volgen. Daarbij wordt ook geconstateerd dat de communicatie tussen de intermediairs en de gemeente niet altijd even soepel verloopt.

Het is aan te raden om de intermediairs te koppelen aan de doelgroep en zo twee soorten intermediairs verder te ontwikkelen: intermediairs gericht op de eerste generatie migranten (met als doel maatschappelijke oriëntatie) en intermediairs gericht op de tweede generatie migranten (met als doel opleiding en/of betaalde baan).

Er lijkt een verschil van opvatting te bestaan tussen gemeente en CBV als het gaat om innovatie

Binnen het CBV gaan geluiden op dat het PvE te weinig ruimte biedt voor innovatie, terwijl zij wel vraaggericht werken. De gemeente geeft echter aan jaarlijks 10% van het budget te reserveren voor innovatieve activiteiten.

De gemeente moet een sterkere regierol gaan vervullen

Tilburg kent verschillende maatschappelijke organisaties die zich richten op allochtonen. Op sommige punten wordt samengewerkt, bijvoorbeeld op projectniveau, maar over het algemeen zou beter en meer kunnen worden samengewerkt, ook door het CBV. De gemeente zou hier sterker en eenduidiger de regie op moeten voeren. Het beeld is nu te versnipperd en er is te weinig overzicht, zowel bij de gemeente als bij de betreffende instellingen. De gemeente zou het initiatief moeten nemen om samenwerking tussen de verschillende organisaties te stimuleren. De gemeente zou ook moeten onderzoeken op welke terreinen intensiever kan worden samengewerkt en hoe doorverwijzing en doorstroming kunnen worden verbeterd. Ook kan de gemeente een rol spelen bij het stimuleren van innovatieve projecten. In verband met de 'strijd om de subsidies' zijn de organisaties teveel concurrenten van elkaar geworden. Het CBV is van mening dat het maar zeer de vraag of zij zouden moeten samengaan met een andere organisatie, omdat het CBV zich richt op een hele specifieke doelgroep.

Integratie in Tilburg wordt vanaf nu anders benaderd; het CBV dient mee te bewegen

Gezien de politieke ontwikkelingen in Tilburg zou het CBV een bijdrage moeten leveren aan de sociale stijging van de inwoners van de gemeente en zich daar niet moeten beperken tot alleen de allochtonen. In het coalitieakkoord Tilburg 2010-2014 (pagina 4) staat namelijk dat men af wil van het onderscheid allochtoon-autochtoon. De afgelopen jaren is gebleken dat dit eerder stigmatisering in de hand werkt dan bijdraagt aan de oplossing van problemen. Daarmee stapt de gemeente af van integratie als afzonderlijk

beleidsterrein. Integratie wordt ingebed in diverse beleidsterreinen zoals onderwijs, arbeidsmarkt en veiligheid.

6.4 Conclusies over de financiële en organisatorische bedrijfsvoering van het CBV

De financiële en organisatorische bedrijfsvoering van het CBV ziet er goed uit

De verhouding tussen de aantallen directe en indirecte fte's is binnen het CBV iets beneden gemiddeld. Het gemiddelde tarief voor een direct beschikbaar uur van een beroepskracht binnen het CBV ligt sterk onder het landelijk gemiddelde. Daarmee kan worden vastgesteld dat het CBV in opzet doelmatig is georganiseerd. Verder zijn de door het CBV gehanteerde doorbelastingen helder en herkenbaar. De prijs-kwaliteitverhouding van de cursussen is, gezien de lastige resultaatomschrijvingen, moeilijk te bepalen, maar organisatorische ondoelmatigheid is niet gebleken op dit vlak. Ten slotte is de financiële positie van het CBV goed te noemen.

7 *Literatuur en documenten*

Dongen, M.C. van, Essayah, O. (2009). *Evaluatie naar "Taal en Participatie" in Tilburg*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Dongen, M.C. van (2010). *Resultaten beknopt onderzoek naar sport voor buitenlandse vrouwen in de gemeente Tilburg*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Gemeente Tilburg (2010), *Allemaal Tilburgers: een divers beeld*. Concernstaf /afdeling Beleidscontrol in Instrumentatie

Gemeente Tilburg (2010), *Raadsvoorstel Rekenkamer, rekenkamerbrief Subsidiebeleid: een pleidooi voor een kwantumsprong, de reactie van het college*. Gemeente Tilburg.

Gemeente Tilburg (2008), *Subsidiecontract 2007-2008 Stichting Centrum voor Buitenlandse Vrouwen*. Gemeente Tilburg.

Gemeente Tilburg (2008), *Programma van eisen Centrum voor Buitenlandse Vrouwen 2007-2008*. Gemeente Tilburg.

Gemeente Tilburg (2010), *Programma van eisen Centrum voor Buitenlandse Vrouwen 2010*. Gemeente Tilburg.

Gemeente Tilburg (2010), *Coalitieakkoord Tilburg 2010-2014*. Gemeente Tilburg.

Gemeente Tilburg (2010), *Stappen voorwaarts...Een onderzoek naar de wijze waarop budgetsubsidies door de gemeente Tilburg worden verstrekt*. Concernstaf / afdeling Beleidscontrol in Instrumentatie

Gemeente Tilburg (2010), *Coalitieakkoord Tilburg 2010-2014*. Gemeente Tilburg.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2008), *Handleiding allochtone vrouwen en arbeid*. Den Haag: Ministerie van SZW

Stichting CBV projecten. *Financieel verslag 2008*. Tilburg: Centrum Buitenlandse Vrouwen.

Matijevic, S, Breugel, S. van (1990) *Het Centrum Buitenlandse Vrouwen Tilburg: Een beschrijving naar visie, middelen en aanpak*. Tilburg: Centrum Buitenlandse Vrouwen.

Centrum Buitenlandse Vrouwen (2009). *Verslag 2008. Rapportage van het programma van eisen: 2008*. Tilburg: Centrum Buitenlandse Vrouwen.

Centrum Buitenlandse Vrouwen (2008). *Subsidieaanvraag CBV voor het pilotproject Samen wonen en leren in de wijk*. Tilburg: Centrum Buitenlandse Vrouwen.

Bijlage 1: Topiclijsten

TOPICLIST MANAGEMENT CBV

Inleiding

- Kennismaking
- Achtergrond onderzoek en doel interviews

1. Visie van het CBV

- Wat is de visie van CBV ten aanzien van de participatie van allochtone vrouwen?
- Op welke vrouwen gericht? Welke nationaliteiten? Voor welke doelgroep meest geschikt?
- Wat doet het CBV allemaal? Wat zijn hun belangrijkste activiteiten? Zijn er activiteiten bijgekomen of afgefallen in de loop van de jaren? Waarom wel, waarom niet (visie ten aanzien van innovatie)?
- Op welke wijze dragen hun activiteiten bij aan de participatie en empowerment van allochtone vrouwen?
- Is visie van CBV ten aanzien van de participatie van allochtone vrouwen in de loop der tijd gewijzigd? Waarom wel waarom niet? (persoonlijke visie bevragen/Ontwikkeling afgelopen jaren (is zij zakelijker?)

2. Functioneren van het CBV

- In hoeverre is het CBV succesvol? Wat gaat goed en wat kan beter?
- Waarin onderscheid CBV zich in het aanbod tov andere aanbieders?
- Welke activiteiten van het CBV zijn tbv het PvE in het leven geroepen?
- Hoe komen vrouwen binnen?
- In hoeverre ziet men de vrouwen groeien gedurende de activiteiten?
- Hoe wordt doorstroom gestimuleerd?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen CBV en andere organisaties in het kader van het PvE?
- Hoe geeft men sturing aan de medewerkers ten behoeve van PvE?

3. PvE

- Hoe is de procedure voor toekenning van de subsidies verlopen? Op welke wijze geeft de subsidieaanvraag van het CBV antwoord op de vraagstelling van PvE?
- In hoeverre dragen de activiteiten daadwerkelijk bij aan de kwaliteitseisen van het PvE? Waaruit blijkt?
- Op welke wijze worden de gestelde kwaliteitseisen gemeten?
- Worden de juiste vragen gesteld? (wordt er kritisch genoeg gekeken?)
- In hoeverre zijn de eisen meet- en of werkbaar in de praktijk? Waar loopt men tegenaan? Wat is de context / externe factoren waar men rekening mee moet houden?
- Hoe verloopt het proces van tussentijdse verantwoording en bijsturing? Waar loopt men tegenaan?
- Welke afspraken zijn gemaakt in het contract? Hoe zwaar tilt men aan deze gemaakt afspraken?
- Mening samenwerking gemeente.

4.Toekomst

- Hoe zien zij de toekomst van het CBV: wordt het anders, of doorgaan op ingeslagen weg? Wat zijn kansen? Wat zijn bedreigingen?

Heel erg bedankt voor je medewerking!

TOPICLIST BELEIDSADVISEURS ONDERZOEK KWALITATIEVE EN FINANCIËLE EVALUATIE CVB

Inleiding

- Kennismaking
- Achtergrond onderzoek en doel interviews

1. Functioneren van het CBV

- Wat doet het CBV allemaal? Wat zijn hun belangrijkste activiteiten?
- Op welke wijze dragen hun activiteiten bij aan de participatie en empowerment van allochtone vrouwen?
- In hoeverre is het CBV succesvol?
- Waarin onderscheid CVB zich in het aanbod tov andere aanbieders?
- Welke activiteiten van het CVB zijn tbv het PvE in het leven geroepen?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen CBV en andere organisaties in het kader van het PvE?
- Hoe is de procedure voor toekenning van de subsidies verlopen? Op welke wijze geeft de subsidieaanvraag van het CVB antwoord op de vraagstelling van PvE?
- In hoeverre dragen de activiteiten daadwerkelijk bij aan de kwaliteitseisen van het PvE? Waaruit blijkt?

2. Doelstelling PvE

- Hoe is het PvE tot stand gekomen? Wat zijn de achterliggende vragen en problemen?
- Op welk niveau stuurt het PvE?
- Welke doelen worden dmv dit programma nagestreefd?
- In hoeverre sluiten de doelstellingen van het PvE aan op het algemeen beleid van de gemeente Tilburg “participatie en Emancipatie van Allochtone vrouwen?
- Op welke punten onderscheidt dit programma zich van het ‘oude’ gevoerde beleid? (wat is het verschil met het beleid vóór het PvE tot stand kwam?)

3. Meetbaarheid PvE

- Welke kwaliteitseisen maken deel uit van het PvE en waarom?
- Op welke wijze worden de gestelde kwaliteitseisen gemeten?
- Worden de juiste vragen gesteld? (wordt er kritisch genoeg gekeken?)
- In hoeverre zijn de eisen meet- en of werkbaar in de praktijk? Waar loopt men tegenaan?
- Hoe verloopt het proces van tussentijdse verantwoording en bijsturing? Waar loopt men tegenaan?
- Welke afspraken zijn gemaakt in het contract? Hoe zwaar tilt men aan deze gemaakt afspraken?

Heel erg bedankt voor je medewerking!!

TOPICLIJST (EX)CURSISTEN

Vul in:

Naam Project

Eerder doorlopen trajecten?

Duur contact CBV

1. Introductie

- Korte schets onderzoek (totaal en dit onderdeel)
- Waarom zijn deze interviews belangrijk?
- Wat gebeurt er met de resultaten?
- Waar gaan we het allemaal over hebben?

2. Achtergrond

- Kennismaking (Kun je kort iets over je zelf vertellen? Naam, uit welk land, leeftijd, gezinssituatie, waar hou je je zoal mee bezig)

3. Functioneren CBV

- Hoe ben je bij het CBV terecht gekomen? (Al eerder gehoord van CBV? Van wie?)
- Welke vraag heb je? Wordt er goed naar je geluisterd? Toelichting?
- Welke weg heeft de cursist bij het CBV doorlopen alvorens zij is ingestroomd in deze cursus? (andere cursussen, individuele begeleiding, themabijeenkomst? Duur? Mate van tevredenheid over het proces/ inhoud?)
- Ben je tevreden over de wijze waarop je wordt begeleid bij het CBV? Waarom wel, waarom niet? (mate van thuisgevoel)
- Waarom CBV ipv een organisatie met een soortgelijke dienstverlening? (mate van tevreden over de samenstelling groepen en focus alleen vrouwen?)
- Volg je momenteel ook cursus elders of heb je in het verleden elders cursus gevolgd? Waarom wel/niet?
- Is er naar jou weten ook contact met andere instellingen vanuit het CBV? (Mening over contact.)

4. Mening over traject.

- Kun je vertellen waarom je deelneemt aan dit traject?
 - Indien uit eigen wil: Waar stond je aan het begin en wat wilde je leren met dit traject?
- Hoelang ben je met dit project bezig?
- Wat vond je van de inhoud? Welke onderdelen vond je leerzaam en welke niet? Welke onderdelen zijn nuttig voor jou geweest?
- Vind je dat er voldoende naar jouw wensen wordt geluisterd?
- Vind je dat je bij het goede project bent gekomen of had je bij een ander project zitten? (toelichten?)
- Ben je op de hoogte van doorstroommogelijkheden, wordt je hierin aangemoedigd en heb je zelf ook de wens om door te stromen?
- Vind je dat je voldoende hebt geleerd? Of klopte het met jouw verwachtingen? Min en pluspunten. Wijze waarop werd gedoceerd? Waarom?
- Heb je nog ideeën hoe het eventueel beter zou kunnen?
- Kun je aangeven in hoeverre WI heeft bijgedragen aan jouw ontwikkeling? Wat doe je nu wat je voorheen niet deed? Wat doe je nu wel (of meer) en daarvoor niet?
 - Praten met anderen in NL-taal.
 - Werken (betaald of onbetaald)
 - Opleiding volgen
 - Bezoek brengen aan winkel, bibliotheek, museum, etc.
 - Lid van (sport)vereniging
 - Omgaan met meer verschillende mensen
 - Omgaan met Nederlanders

Wat voor gevoel geeft dit jou? Voel je je nu meer thuis in Nederland? Kun je dat omschrijven?

5. Toekomst

- Kun je aangeven wat ontwikkeling voor jou persoonlijk betekent?
 - Waar zou je over een jaar willen zijn/staan?
 - Waar zou je over vijf jaar willen zijn/staan?
- Wat zou je nog graag willen doen of leren?
- In hoeverre kan het CBV daarin een rol spelen?
- Wat kan bij het CBV beter en waarom?

6. Tenslotte

- Dit waren alle vragen, is er nog iets waar je op terug wilt komen of wil je nog iets zeggen?

Heel erg bedankt voor je medewerking!

TOPICLIJST MEDEWERKERS

Vul in:

Naam medewerker

Functie

Aantal jaren werkzaam

1. Introductie

- Korte schets onderzoek (totaal en dit onderdeel)
- Waarom zijn deze interviews belangrijk?
- Wat gebeurt er met de resultaten?
- Waar gaan we het allemaal over hebben?
- Alle informatie wordt door ons vertrouwelijk behandeld en jou naam zal nooit terugkomen in het verslag!!

2. Functie bij CBV

- Kun je kort omschrijven wat je functie inhoudt? (wat zijn je werkzaamheden?)
- Hoelang werk je al bij het CBV?
- Is je functie in de loop der jaren veranderd? Of ben je binnen het CBV wel eens van functie veranderd?
- Hoe ben je bij het CBV terecht gekomen? (Al eerder gehoord van CBV? Van wie?)
- Waarom heb je juist voor het CBV gekozen?
- Heb je hier zelf ook cursussen gevolgd voordat je hier kwam werken?

3. Tevredenheid over baan bij CBV

- Kun je aangeven wat je leuk vindt aan je werk bij het CBV?
- Kun je aangeven wat je minder leuk vindt aan je werk bij het CBV?
- Kun je omschrijven wat het CBV bijzonder maakt?
- Kun je omschrijven hoe de sfeer is bij het CBV?
- Wat betekent het CBV voor de vrouwen?
- Is je werk in de loop der jaren leuker of minder leuk geworden? (toelichten)
- Hoe heeft het CBV zich ontwikkeld de afgelopen jaren?
- Ben je gegroeid in je werk of voel je je tegenwoordig juist beperkter?
- Ben je tevreden over de wijze waarop je wordt begeleid bij het CBV? Waarom wel, waarom niet? (Is er voldoende sturing?)

- Wat vind je van het management bij CBV? (positieve en negatieve punten?)
- Wat vind je van de doorgroeimogelijkheden bij CBV?
- Vind je dat je hier voldoende op wordt gewezen?
- Wat vind je van de organisatiecultuur en structuur?

4. Tevredenheid over werkwijze CBV

- Heb je de indruk dat de vrouwen die het CBV bezoeken tevreden zijn over het CBV?
- Heb je het idee dat de vrouwen die hier vaak komen weten welke cursussen er allemaal zijn?
- Ben je tevreden over het (cursus)aanbod van het CBV?
- Vind je dat de vrouwen hier veel leren?
- Vind je dat er voldoende naar de wensen van de vrouwen wordt geluisterd?
- Vind je dat de vrouwen voldoende doorstroommogelijkheden hebben? (denk aan doorstroom naar opleiding, vrijwilligerswerk, betaald werk)
- Gebeurt het vaak dat vrouwen doorstromen?
- Zou dit nog beter kunnen?
- Is er naar jou weten ook contact met andere instellingen vanuit het CBV?
- Vind je dat het CBV voldoende contact met andere organisaties heeft?

5. Toekomst

- Hoe zie jij over 5 jaar:
 - Jouw eigen toekomst? (denk je dat je dan nog hier werkzaam bent?)
 - De toekomst van het CBV?
- Wat zou je nog allemaal graag willen doen of leren?
- In hoeverre kan het CBV daarin een rol spelen?

6. Tenslotte

- Dit waren alle vragen, is er nog iets waar je op terug wilt komen of wil je nog iets aanvullen?

Heel erg bedankt voor je medewerking!

Bijlage 2: Financiële cijfers Centrum Buitenlandse Vrouwen (CBV), Tilburg, memorandum tariefberekening 2009

HORDIJK & HORDIJK
ADVISEURS VOOR ORGANISATIE EN FINANCIËN B.V.

Centrum Buitenlandse Vrouwen (CBV), Tilburg
Memorandum tariefberekening 2009
Als bijlage bij rapportage van het Verwey-Jonker Instituut
Blad 1 van totaal 11 bladen

**

1 CBV: tariefberekening 2009

1.1 Beschrijving van de systematiek

De door Hordijk & Hordijk BV gebruikte systematiek voor het berekenen van tarieven wordt met name gebruikt in de sectoren welzijn en maatschappelijke dienstverlening, inclusief specialistische en tweedelijns-voorzieningen.

Bij de toepassing van de systematiek gaat het in essentie om de berekening van een tarief voor een direct uur van een uitvoerend medewerker per werksort (sociaal-cultureel werk, maatschappelijk werk, peuterspeelzaalwerk, gebouwenbeheer).

Voor CBV gaat het om sociaal-cultureel werk in drie verschijningsvormen naar de aard van financiering (activiteiten gesubsidieerd via budgetsubsidie, projecten conform programma van eisen en projecten derden).

Om tot de berekening van een tarief te kunnen komen zijn de volgende stappen noodzakelijk:

- de kosten worden toegerekend aan de activiteitencategorieën;
- bepaald wordt om hoeveel fte's per categorie het gaat, en
- bepaald wordt hoeveel directe uren per fte per beroepscategorie wordt gehanteerd.

Voor de berekeningen zijn vier soorten gegevens nodig:

- gegevens over de gerealiseerde kosten en baten. We baseren ons op de gegevens, die zijn opgenomen in het financieel verslag 2009 van CBV. De kosten en baten worden ingedeeld naar twee gezichtspunten:
 - kostensoorten en categorieën baten (zie voor nadere toelichting verderop);
 - de opdrachtcategorieën (kostenplaatsen). Alle kosten en baten moeten worden toegerekend naar de onderscheiden categorieën. Als kostensoorten niet uitgesplitst zijn naar de opdrachtcategorieën, moet er worden gewerkt met verdeelsleutels.
- gegevens over het aantal personeelsleden uitgedrukt in fte. De personeelsbezetting moet worden ingedeeld naar twee gezichtspunten:

Centrum Buitenlandse Vrouwen (CBV), Tilburg
Memorandum tariefberekening 2009
Als bijlage bij rapportage van het Verwey-Jonker Instituut
Blad 2 van totaal 11 bladen

**

- categorieën medewerkers, namelijk uitvoerenden en indirecte medewerkers (management en ondersteuning, zie voor nadere toelichting verderop);
- de opdrachtcategorieën (kostenplaatsen).
- gegevens over de feitelijk te realiseren urenbesteding van de uitvoerend medewerkers, op basis waarvan uurtarieven worden berekend (door het delen van de kosten en baten door het aantal gerealiseerde uren per categorie beroepskracht).

In de berekening wordt uitgegaan van een eenduidige norm van 1.200 te besteden direct uitvoerende uren per fte beroepskracht per jaar. Deze norm wordt door Hordijk & Hordijk standaard gebruikt in benchmarkonderzoek voor sociaal-cultureel werk.

- gegevens over het feitelijk ruimtegebruik in de gebouwen, die de instelling in gebruik heeft. Het ruimtegebruik moet over de opdrachtcategorieën worden verdeeld om de kosten adequaat te kunnen verdelen.

Een specifiek punt, waarover geen onduidelijkheid mag ontstaan, betreft de *overhead*. Onder lasten van overhead worden in principe de kosten verstaan die gemaakt worden ter ondersteuning van de primaire instellingsactiviteiten en die niet direct zijn toe te rekenen aan deze primaire instellingsactiviteiten, ofwel de geleverde productie. Als voorbeelden van kosten van overhead is te denken aan de kosten van directie en secretariaat, management en financiële administratie en bedrijfskosten als accountantskosten, advieskosten en proceskosten.

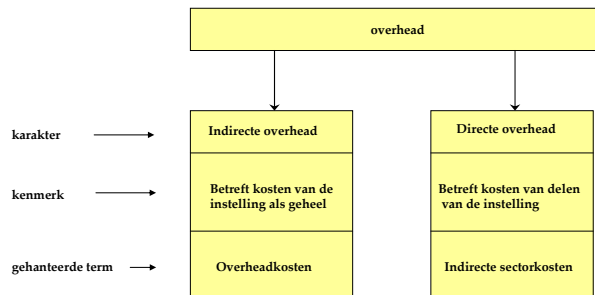
Binnen de overheadkosten is een nadere uitsplitsing te maken. Enerzijds kunnen overheadkosten bestaan uit de kosten van diensten of producten die ten goede komen aan de instelling als geheel en daarom niet direct zijn toe te rekenen aan specifieke activiteiten of producten. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om de kosten van directie en secretariaat. Deze kosten worden uiteindelijk toegerekend aan het gehele activiteiten- of productenbestand dat de instelling levert. In beginsel wordt hier als toerekeningsfactor het aantal fte's genomen.

Anderzijds kunnen overheadkosten toe te rekenen zijn aan delen van de instelling of zelfs aan specifieke activiteiten en zijn daarom tot op zekere hoogte als 'directe kosten' te beschouwen. De hier bedoelde kosten worden 'indirecte sectorkosten' genoemd, om verwarring tussen de beide categorieën overhead te voorkomen. Als voorbeeld van indirecte sectorkosten is te denken aan kosten van managers die verantwoordelijk zijn voor een afgebakend terrein van activiteiten of producten, of beter: ter aansturing van een aantal (categorieën) beroepskrachten. Ook hier wordt in beginsel het aantal fte's als toerekeningsfactor gebruikt.

Centrum Buitenlandse Vrouwen (CBV), Tilburg
Memorandum tariefberekening 2009
Als bijlage bij rapportage van het Verwey-Jonker Instituut
Blad 3 van totaal 11 bladen

**

Samenvattend wordt de volgende onderverdeling gemaakt ten aanzien van overheadkosten:



Bij CBV is (nog) geen sprake van een onderscheid in overheadkosten en indirecte sectorkosten. Alle overheadkosten vallen binnen de categorie indirecte overhead.

Op basis van het voorgaande is de opbouw van een uurtarief van een beroepskracht als volgt weer te geven:

Personele lasten	€.....
Huisvestingslasten	€.....
Activiteitlasten	€.....
Organisatielasten	€.....
Overheadlasten	€.....
Bruto tarief	€.....
Af:	
Overige inkomsten	€.....
Overige subsidies	€.....
Totaal inkomsten	€.....
Netto tarief	€.....

Centrum Buitenlandse Vrouwen (CBV), Tilburg
Memorandum tariefberekening 2009
Als bijlage bij rapportage van het Verwey-Jonker Instituut
Blad 4 van totaal 11 bladen

**

Het netto tarief, vermenigvuldigd met het aantal directe uren, geeft aan welk bedrag aan subsidie nodig is voor de realisatie van de geleverde prestaties. De overige kosten worden gedekt uit andere inkomsten.

1.2 Uitkomsten van de tariefberekening 2009

Het door Hordijk & Hordijk BV ontwikkelde workbook voor de berekening van tarieven en prijzen is gevuld met de cijfers van CBV op basis van het aangeleverde financieel verslag 2009 en toelichtingen. De in 2009 gerealiseerde kosten van CBV bedragen € 920.809. In de calculaties is uitgegaan van de gegevens uit de specificaties naar kostenplaats in het financieel verslag. Daarin zijn de detachingskosten van de directeur op een andere wijze verwerkt, waardoor de totale gespecificeerde kosten in deze berekening € 833.000 bedragen.

De fte's zijn verdeeld over de activiteitscategorïen. In totaal is er sprake van 18,06 fte, waarvan 7,13 fte bij het Centraal Bureau (waarvan 2,7 fte in het kader van de ID-regeling), zodat 10,93 fte ingezet wordt voor de uitvoering van de primaire activiteiten. Aan direct uitvoerende reguliere functies is aldus 10,93 fte beschikbaar. Gerekend is met 1.200 directe uren per fte voor de beroepsgroep sociaal-cultureel werk. Aldus wordt een totaal van 13.117 directe uren ingezet.

Er is voor de beroepsgroep sociaal-cultureel werker bij CBV een gemiddeld bruto tarief - de integrale kosten voor een direct uur uitvoerend werk - berekend van € 58,69.

Naast een gemiddeld tarief sociaal-cultureel werk, dat gebruikt wordt voor de benchmark vergelijking, is het tarief per specifieke kostenplaats in het sociaal-cultureel werk berekend. Het bruto tarief varieert van € 54,41 (budgetsubsidie), via € 57,04 (projecten derden) tot € 62,96 (PvE-projecten).

1.3 Benchmark op tarieven

Door Hordijk & Hordijk BV worden benchmark-onderzoeken gedaan naar de kosten van het welzijnswerk. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar de verschillende werksoorten (sociaal cultureel werk, maatschappelijk werk, peuterspeelzaalwerk, gebouwbeheer). Gegevens uit deze onderzoeken kunnen worden gebruikt om het bruto- en netto-tarief voor de reguliere activiteiten van CBV te vergelijken met landelijke cijfers.

Centrum Buitenlandse Vrouwen (CBV), Tilburg
Memorandum tariefberekening 2009
Als bijlage bij rapportage van het Verwey-Jonker Instituut
Blad 5 van totaal 11 bladen

**

In onderstaande tabellen is de uitkomst van de tariefcalculaties 2009 van CBV in vergelijking gebracht met de gemiddelde uitkomsten uit de database van Hordijk & Hordijk BV, waarin de calculaties van ruim 130 organisaties in de sector Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening zijn opgenomen. Van deze organisaties voeren er 100 (mede) activiteiten op het terrein van sociaal-cultureel werk uit.

In de laatste kolom is de positie (van laag naar hoog) van de uitkomst van CBV weergegeven in de range van uitkomsten van 100 organisaties sociaal-cultureel werk.

De uitkomsten voor het sociaal-cultureel werk zijn als volgt:

Tarief:	CBV 2009	Benchmark SCW 2009	Range van 100
Personele component	€ 36,81	€ 48,66	5
Huisvestingscomponent	€ 0,07	€ 9,90	4
Activiteitencomponent	€ 2,38	€ 8,71	5
Organisatiecomponent	€ 0,71	€ 3,33	22
Overheadcomponent	€ 18,73	€ 15,45	72
Bruto tarief	€ 58,69	€ 86,04	4
ID-subsidies	€ 0,00	€ 2,27	1
Deelnemersbijdragen	€ 0,19	€ 3,60	24
Verhuuropbrengsten	€ 0,00	€ 0,37	1
Buffetexploitatie	€ 0,00	€ 0,52	3
Overige baten	€ 8,77	€ 2,35	93
Overige subsidies	€ 5,85	€ 5,89	67
Totaal baten	€ 14,81	€ 15,00	51
Netto tarief	€ 49,29	€ 71,04	4

De kostenstructuur van het sociaal-cultureel werk bij CBV verschilt aanzienlijk van het gemiddelde landelijke beeld:

1. De personele component ligt ruim onder het landelijk gemiddelde niveau, hetgeen voor een groot deel wordt verklaard uit het ontbreken van salariskosten voor indirecte functies (indirecte sectorkosten, ofwel directe overhead), uit de relatief lage omvang van de overige personeelslasten (nauwelijks 1,4 % van de totale personeelslasten) en door het niveau van inpassing in de salarisschaal (met name binnen budgetsubsidie en projecten derden).

Centrum Buitenlandse Vrouwen (CBV), Tilburg
Memorandum tariefberekening 2009
Als bijlage bij rapportage van het Verwey-Jonker Instituut
Blad 6 van totaal 11 bladen

**

2. De huisvestingscomponent ligt ruim onder het landelijk gemiddelde niveau. Dit wordt mede verklaard uit het gegeven dat het gros van de huisvestingslasten is verantwoord onder het Centraal Bureau (en dus leidt tot een evenredig hogere overheadcomponent).
3. De activiteitencomponent van CBV ligt, evenals de daaraan te verbinden deelnemersbijdragen, ruim onder het gemiddelde niveau, hetgeen kan worden verklaard uit de aard van de activiteiten (waarvoor weinig directe kosten worden gemaakt).
4. De organisatiecomponent bij CBV is laag, omdat de organisatiekosten grotendeels onder de indirecte overhead (Centraal Bureau) zijn verantwoord.
5. De overheadcomponent bij CBV ligt ruim boven het niveau van het landelijk gemiddelde. Als in de vergelijking wordt meegenomen dat de organisatiecomponent bij CBV vrijwel volledig deel uit maakt van de overheadcomponent, dan ligt de overheadcomponent ongeveer op het niveau van het landelijk referentiegetal. Daarbij zij aangetekend dat de overheadcomponent tevens de (met € 22.510 relatief omvangrijke) meerkosten van ID-functies boven de ID-subsidies omvat, alsmede het leeuwendeel van de huisvestingslasten.
6. Al met al ligt de kostprijs van een gemiddeld direct uitvoerend uur sociaal-cultureel werk bij CBV – met ruim 30% - ver onder het landelijk gemiddelde. Belangrijkste verklaringen zijn de beperkte omvang van de personele component, het vrijwel ontbreken van de directe huisvestingslasten en de lage activiteitenlasten.
7. Omdat CBV naast de gemeentelijke subsidie ongeveer evenveel overige baten genereert als het gemiddelde binnen de vergelijkingsgroep, ligt ook het netto-tarief sociaal-cultureel werk bij CBV - met ruim 30 % - ver onder het gemiddelde niveau van de vergelijkingsgroep.

Centrum Buitenlandse Vrouwen (CBV), Tilburg
Memorandum tariefberekening 2009
Als bijlage bij rapportage van het Verwey-Jonker Instituut
Blad 7 van totaal 11 bladen

**

2 CBV: verhouding directe en indirecte formatie

De omvang van overheadtaken laat zich niet alleen uitdrukken in kosten maar ook in personele formatie. Over de kosten van overhead is in het voorgaande hoofdstuk gerapporteerd, met name in de vorm van een overheadcomponent als samenstellend onderdeel van het bruto tarief van een direct uur van een uitvoerend medewerker.

Uit meerjarig onderzoek van bureau Berenschot zijn normen ontleend met betrekking tot het aandeel van de indirecte personele formatie op de totale personele formatie bij welzijnsinstellingen. Daarbij wordt, naast een algemeen gemiddelde, gebruik gemaakt van een indeling in drie grootteklassen: kleine organisaties met minder dan 30 formatieplaatsen, middelgrote organisaties met 30 tot 100 formatieplaatsen en grote organisaties met meer dan 100 formatieplaatsen.

CBV behoort met een totaal van 18,06 formatieplaatsen tot de categorie van kleine welzijnsinstellingen.

In onderstaand schema is de samenstelling van de personele formatie van CBV in vergelijking gebracht met zowel het gemiddelde van de groep van kleine organisaties als met het gemiddelde van de totale vergelijkingsgroep:

	CBV-fte	CBV-%	norm klein	norm gemiddeld
indirect regulier	4,43	24,5%	22,1%	17,1%
indirect WSW	0,00	0,0%	3,6%	1,2%
indirect ID	2,70	15,0%	2,3%	1,9%
direct	10,93	60,5%	72,0%	79,8%
totaal	18,06	100,0%	100,0%	100,0%

Ten opzichte van de vergelijkingsgroep van kleine organisaties beschikt CBV over iets (2,4%) meer dan het gemiddeld aandeel van indirecte reguliere functies. Als gevolg van een beduidend (12,7%) groter aandeel van indirecte ID-functies is het aandeel van directe functies bij CBV van beduidend lagere omvang (11,5%) dan de relevante vergelijkingsgroep.

Centrum Buitenlandse Vrouwen (CBV), Tilburg
Memorandum tariefberekening 2009
Als bijlage bij rapportage van het Verwey-Jonker Instituut
Blad 8 van totaal 11 bladen

**

3 CBV: financiële kengetallen

De financiële positie van organisaties kan worden geschetst op basis van een analyse van (de ontwikkelingen in) het eigen vermogen (de solvabiliteit) en het werkkapitaal.

3.1 Eigen vermogen

Eigen vermogen bestaat uit alle vermogenscomponenten, credit op de balans gepresenteerd, die geen vreemd vermogen zijn. Onder vreemd vermogen worden, in lijn met moderne verslaggevingsregels, ook expliciet alle voorzieningen geschaard (met andere woorden: formeel kunnen onder de noemer voorzieningen geen componenten meer worden opgenomen, die feitelijk tot het eigen vermogen behoren). Het eigen vermogen bestaat alsdan uit de optelsom van een eventueel stichtingskapitaal en alle reserves, waarvoor in de praktijk van de onderzochte organisaties veel begrippen worden gebruikt: vrije reserve, risicoreserve, egalisereserve, bestemmingsreserve, algemene reserve, (...).

Hordijk & Hordijk BV is van oordeel dat het eigen vermogen van een welzijnsorganisatie als goed kan worden beoordeeld als de verhouding

eigen vermogen gedeeld door balanstotaal
tenminste 0,4 of 40 % beloopt,

terwijl tegelijk de verhouding

eigen vermogen gedeeld door exploitatie (gedurende het boekjaar)
tenminste 0,2 of 20 % beloopt.

Het eigen vermogen moet als te beperkt worden beoordeeld als de verhouding

eigen vermogen gedeeld door balanstotaal
minder dan 0,2 of 20 % beloopt

en/of de verhouding

eigen vermogen gedeeld door exploitatie (gedurende het boekjaar)
minder dan 0,1 of 10 % beloopt.

Centrum Buitenlandse Vrouwen (CBV), Tilburg
Memorandum tariefberekening 2009
Als bijlage bij rapportage van het Verwey-Jonker Instituut
Blad 9 van totaal 11 bladen

**

Het voorgaande is vanzelfsprekend afhankelijk van specifieke omstandigheden, die bepalen in welke mate de organisatie met name op langere termijn financiële risico's loopt. Uitkomsten, zoals gepresenteerd in dit memorandum, moeten altijd in samenhang met de resultaten van een risico-analyse worden gezien.

3.2 Werkkapitaal

Het begrip werkkapitaal wordt gedefinieerd als de verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. Het werkkapitaal geeft daarmee de letterlijke financiële ruimte op enig moment aan, waarmee duidelijk wordt in hoeverre de organisatie op korte termijn aan verplichtingen kan voldoen.

Werkkapitaal kan worden uitgedrukt als de letterlijke verhouding (vlottende activa gedeeld door kortlopende schulden) of als het nominale verschil tussen die twee (dus als uitkomst van de som vlottende activa minus kortlopende schulden).

Hordijk & Hordijk BV is van oordeel dat het werkkapitaal van een welzijnsorganisatie als goed kan worden beoordeeld als de

ratio werkkapitaal (vlottend actief gedeeld door schulden kort)
tenminste 1,5 beloopt

terwijl tegelijk

het nominale werkkapitaal (dus in Euro's) ten opzichte van de exploitatie (gedurende het boekjaar)
tenminste 0,1 of 10 % beloopt.

Het werkkapitaal moet als te beperkt worden beoordeeld als de verhouding

ratio werkkapitaal (vlottend actief gedeeld door schulden kort)
minder dan 1,2 beloopt

en/of

het nominale werkkapitaal (dus in Euro's) ten opzichte van de exploitatie (gedurende het boekjaar)
minder dan 0,05 of 5 % beloopt.

Centrum Buitenlandse Vrouwen (CBV), Tilburg
Memorandum tariefberekening 2009
Als bijlage bij rapportage van het Verwey-Jonker Instituut
Blad 10 van totaal 11 bladen

**

Ook dit voorgaande is afhankelijk van specifieke omstandigheden, die bepalen in welke mate de organisatie op korte termijn financiële risico's loopt. Uitkomsten, zoals gepresenteerd in dit memorandum, moeten altijd in samenhang met de resultaten van een risico-analyse worden gezien.

3.3 Financiële kengetallen CBV ultimo 2008 en 2009

Onderstaand zijn de balansgegevens ultimo 2008 en 2009 weergegeven conform de opstelling in het geconsolideerd financieel verslag 2009 van CBV, CBV projecten en Olijftak.

Onder in de tabel zijn de vier financiële kengetallen van CBV cs over de jaren 2008 en 2009 weergegeven.

ACTIVA	2009	2008
vast	13.233	9.807
vlottend	435.670	557.689
balanstotaal	<u>448.903</u>	<u>567.496</u>
PASSIVA		
eigen vermogen	146.642	211.358
voorzieningen	2.917	3.000
schulden kort	299.344	353.138
balanstotaal	<u>448.903</u>	<u>567.496</u>
exploitatie (baten)	<u>952.717</u>	<u>1.070.452</u>

kengetal	norm	berekening
solvabiliteit I	0,20 - 0,40	eigen vermogen / balanstotaal
solvabiliteit II	0,10 - 0,20	eigen vermogen / exploitatie
current ratio	1,20 - 1,50	vlottend actief / schulden kort
netto werkkapitaal		vlottend actief +/- schulden kort
financiële ruimte	0,05 - 0,10	netto werkkapitaal / exploitatie

Centrum Buitenlandse Vrouwen (CBV), Tilburg
Memorandum tariefberekening 2009
Als bijlage bij rapportage van het Verwey-Jonker Instituut
Blad 11 van totaal 11 bladen

**

positie CBV	2009	2008
solvabiliteit I	0,33	0,37
solvabiliteit II	0,15	0,20
current ratio	1,46	1,58
netto werkkapitaal	136.326	204.551
financiële ruimte	0,14	0,19

Gespiegeld aan de in paragraaf 3.1 en 3.2 geformuleerde normen dient de omvang van het eigen vermogen van CBV als ruim voldoende te worden beoordeeld, zowel ten opzichte van het balanstotaal als ten opzichte van de omvang van de exploitatie.

In 2009 is weliswaar sprake van een afname van het eigen vermogen, maar de weerstand van CBV op langere termijn baart vooralsnog geen zorgen.

Ook voor de korte termijn kan de financiële positie van CBV als gezond worden aangemerkt. Het werkkapitaal is op orde (de current ratio is objectief gezien goed), maar neemt wel af.

**

Colofon

Opdrachtgever/financier	Gemeente Tilburg
Auteurs	Drs. M.C.A.M. van Dongen Drs. O. Essayah Ir. drs. F. Hordijk Met medewerking van: G. Loukili
Omslag	Grafital, Eindhoven
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Kromme Nieuwegracht 6 3512 HG Utrecht T (030) 230 07 99 F (030) 230 06 83 E secr@verwey-jonker.nl Website www.verwey-jonker.nl

De publicatie

De publicatie kan gedownload en/of besteld worden via onze website:
<http://www.verwey-jonker.nl>

ISBN 978-90-5830-399-8

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2010.

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.
Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute.
Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.