

De toekomstbestendige Cultuurwerkplaats Tarwewijk



Van

Traineegroep 23

Datum

28 november 2017

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Aanpak	3
3. SWOT	4
4. Plek in de wijk	5
5. Financiën	7
6. Menselijk kapitaal	9
7. Samenvatting	11
8. Appendices	12
Appendix I: Geanonimiseerde lijst van geïnterviewden	12
Appendix II: SWOT-analyse	13
Appendix III: Stakeholderanalyse CWT	14

1. Inleiding

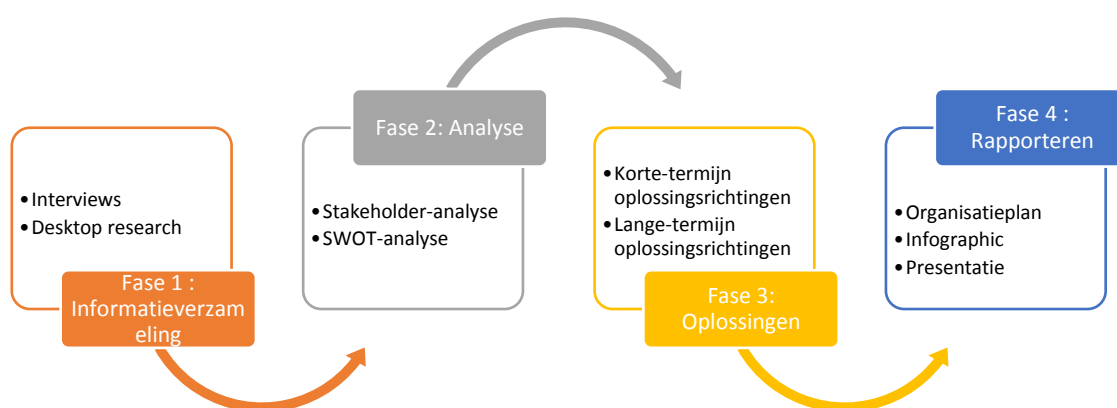
Elf enthousiaste trainees van de gemeente Rotterdam die iets terug willen doen voor de stad. Waar beginnen die? Die zoeken een plek met grote waarde voor de mensen die er komen, met hardwerkende vrijwilligers die steun verdienen. Met de Cultuurwerkplaats Tarwewijk heeft onze groep die plek gevonden. In mei van dit jaar kwamen we in contact met Karin Trenkel, de zeer betrokken dagelijks leider van de Cultuurwerkplaats Tarwewijk (CWT).

Al snel werd duidelijk dat we ons nuttig konden maken met onze handen en door te adviseren over de organisatie. Het fysieke deel met meerdere klusworkshops en de bouw van een heus kinderspeelparadijs is voltooid. Het resultaat vindt u voor een deel nog in de tuin. Het resultaat van het tweede deel, het organisatieadvies, ligt nu voor u. De grote betrokkenheid van de mensen die de Cultuurwerkplaats draaiend houden heeft ons geïnspireerd. We hopen dat dit advies hen helpt om met de CWT een mooie, waardevolle toekomst tegemoet te gaan.

2. Aanpak

Het organisatieplan krijgt vorm aan de hand van vier fases, waarin verschillende stappen zijn uitgevoerd. De doorlopen fases en stappen staan in *figuur 1*. Tijdens de eerste fase hebben we verscheidende documenten van de CWT onderzocht, zoals het jaarverslag en de fondsflow. Daarnaast hebben we 15 mensen geïnterviewd, die op verschillende manieren verbonden zijn aan de CWT.

De verzamelde informatie is daarna gebruikt om een SWOT-en een stakeholdersanalyse op te stellen. De SWOT-analyse wordt in de komende hoofdstukken nader toegelicht, de stakeholderanalyse is als appendix bijgevoegd. Aan de hand van deze analyses zijn drie knelpunten geïdentificeerd. Deze werken we vervolgens nader uit en voorzien we van oplossingsrichtingen. Aan het eind van het rapport vatten we de oplossingsrichtingen vervolgens samen in een grafisch overzicht.



Figuur 1: Fases Organisatieplan

3. SWOT

De verzamelde informatie uit de interviews en de door Karin gedeelde stukken hebben we, in combinatie met onze eigen observaties tijdens ons verblijf in de CWT, verwerkt in een SWOT-analyse¹. Deze presenteert de door ons geïdentificeerde sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen voor de CWT. In *Appendix II* worden aan de afzonderlijke onderdelen ook aan een score gekoppeld. De scores variëren tussen 1 en 5, waarbij wij factoren met een “1” als minst urgent hebben beoordeeld en factoren met “5” als meest urgent.

Na het scoren en clusteren van de afzonderlijke factoren identificeren wij drie knelpunten; plek in de wijk, financiën en organisatie menselijk kapitaal.

Plek in de wijk

Wij zien het pand, de tuin en de locatie in de wijk als de sterkste sterkten van de CWT. Deze zijn beter te benutten, bijvoorbeeld door het aanbod meer af te stemmen op de vraag in de wijk en meer samenwerking te zoeken met andere partijen in de wijk. In hoofdstuk 4 wordt dit verder toegelicht.

Financiën

De CWT is op dit moment sterk afhankelijk van fondsen en subsidies. De eindigheid van deze inkomstbronnen is een zorg die in vele interviews uitgesproken werd. Hoe kan de CWT een financieel stabiele en toekomstbestendige organisatie worden? In hoofdstuk 5 gaan we hier nader op in.

Menselijk kapitaal

De CWT kampt met een tekort aan vrijwilligers. Dit zorgt ervoor dat de huidige hoofdvrijwilligers en de dagelijks leiding onder hoge werkdruk staan, waardoor zij niet aan hun oorspronkelijke taken toekomen. De door de bezoekers meest gewaardeerde activiteiten dienen daarnaast over het algemeen een maatschappelijk doel. Hebben de huidige werknemers en vrijwilligers de daarvoor benodigde welzijnsvaardigheden? Is meer kennis van opbouwwerk nodig? Hoe kan de CWT de werkdruk verlichten en de juiste expertise aantrekken? Hoofdstuk 6 gaat hier in meer detail op in.

¹ SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. In Nederlands: sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Het idee is om deze elementen systematisch te analyseren om de toekomstmogelijkheden inzichtelijk te maken en kansrijke doelen te stellen. (<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse>)

4. Plek in de wijk

De CWT heeft met haar pand een mooie ruimte om te exploiteren. Een grote tuin waar je met goed weer lekker in kunt snuffelen en binnen voldoende ruimte voor verschillende groepen om hun eigen plekje op te zoeken. Ook voor workshops en andere activiteiten kan de locatie volop gebruikt worden. De vraag is echter of dit momenteel voldoende gebeurt. Weten mensen in de wijk de locatie te vinden en weten zij die dan ook volop te benutten?

In de praktijk is het voor de CWT lastig om nieuwe bezoekers aan zich te binden. Het is voornamelijk uitdagend om bezoekers aan te trekken die ook een actieve rol binnen de CWT willen en kunnen spelen. Terwijl dit juist belangrijk is voor het vitaal houden van de organisatie.

Daarnaast blijkt uit de interviews dat er nog niet veel wordt gedaan in het kader van samenwerking met andere organisaties in de Tarwewijk, zoals welzijnspartijen en scholen. Samenwerking met deze partijen biedt een niet te onderschatten kans.

Activiteitsaanbod

De CWT biedt doordeweeks dagelijks activiteiten aan voor bewoners van de Tarwewijk. Enerzijds zijn dit activiteiten met een educatief tintje, zoals Nederlandse les of fietsles. Anderzijds zijn dit culturele activiteiten gericht op het uitwerken van creatieve concepten tot (artistieke) producten en diensten. Sommige van de geproduceerde kunstwerken brengen geld op. Indien dit het geval is, wordt de opbrengst hiervan primair gebruikt om (een deel van) de huisvesting van de CWT te bekostigen.

De culturele basis is van begin af aan onderdeel geweest van de CWT, en samen creatief bezig zijn is een goed middel om mensen samen te brengen. Uit de interviews is echter gebleken dat voornamelijk de activiteiten die zijn gericht op integratie of het vergroten van de zelfredzaamheid, goed worden gewaardeerd door de bezoekers van de CWT. Naar culturele activiteiten zoals dichtavonden of mediakunst is minder vraag. Deze activiteiten vereisen vaak een bepaalde interesse of voorkennis en sluiten daarom minder goed aan op het laagdrempelige karakter van de CWT.

Om de bezoekersaantallen te verhogen, is het van belang om het aanbod van activiteiten zoveel mogelijk af te stemmen op de vraag vanuit de wijk. Door in te spelen op de behoefte van de omwonenden wordt het voor mensen leuk en interessant om de CWT te bezoeken. Op die manier kan de CWT zoveel mogelijk betekenen voor de bewoners van de Tarwewijk.

Oplossingsrichting

Een oplossing hiervoor kan gevonden worden door een duidelijke lijn aan te brengen in het aanbod aan activiteiten op de CWT. Een lijn die inspeelt op de behoefte van de wijkbewoners. Dit kan door onderzoek te (laten) doen onder de bewoners. Hiervoor kan de CWT actief studies en studenten benaderen, waarover meer in het hoofdstuk "menselijk kapitaal".

Onze verwachting is dat de behoefte van wijkbewoners ligt bij activiteiten gericht op het vergroten van de zelfstandigheid of zelfredzaamheid en activiteiten die bijdragen aan integratie in de Nederlandse samenleving. Een aanbod wat beter aansluit op de behoefte van de wijkbewoners zal zorgen voor meer bezoekers van de CWT. Daarnaast zorgt het kiezen voor een duidelijke lijn voor een sterker imago en

blijft het laagdrempelige karakter behouden. De organisatoren van de culturele activiteiten kunnen natuurlijk nog gebruikmaken van de locatie, maar hun activiteiten behoren dan niet langer tot de kern van het aanbod van de organisatie.

Netwerk

Uit de SWOT-analyse blijkt dat er kansen liggen voor samenwerking met andere organisaties in de Tarwewijk. De stakeholdersanalyse (appendix III) presenteert een aantal van deze organisaties, zoals scholen en welzijnsorganisaties.

Een voorbeeld van zo'n welzijnsorganisatie is stichting DOCK. DOCK organiseert veel activiteiten in het huis van de wijk. De CWT kan proberen hier aansluiting bij te vinden. Mogelijk staat DOCK open voor het gezamenlijk organiseren van activiteiten. Het is aan te raden verkennende gesprekken met DOCK te voeren, om erachter te komen wat de CWT en DOCK voor elkaar kunnen betekenen en hoe ze elkaar kunnen versterken. In een scenario waar de activiteiten van de verschillende partijen in de buurt op elkaar zijn afgestemd, zien wij de toegevoegde waarde van de CWT in haar grote tuin en warme huiskamergevoel. Hiermee heeft de CWT haar eigen 'niche', waar zij activiteiten kunnen organiseren die aansluiten bij de vraag uit de buurt.

Er liggen ook kansen bij scholen. Zo was de directeur van basisschool C.B.S. de Akker erg enthousiast toen er posters werden langs gebracht voor de klusdagen. In gesprekken met de directeur kan worden verkend wat de CWT en de basisschool voor elkaar kunnen betekenen. Waarvoor zouden scholen de ruimtes van CWT willen gebruiken? Hoe kan de CWT aansluiten bij het curriculum van de scholen? Is het bijvoorbeeld mogelijk dat gedurende het jaar de kinderen een aantal (gym)-lessen bij de CWT volgen? Of dat de houtwerkplaats gebruikt wordt voor een aantal technische workshops?

De vier workshops van afgelopen zomer laten in ieder geval zien dat de kinderen het leuk vonden om in de tuin nieuwe vaardigheden eigen te maken. Door activiteiten in samenwerking met scholen te organiseren kan de CWT een duurzame bezoekersstroom realiseren, waarbij de kinderen hopelijk buiten schooltijd ook nog eens met hun ouders langskomen.

Oplossingsrichting

Investeer meer in je netwerk. Samen weet, kan en bereik je meer. Er zijn veel organisaties actief in de wijk zoals scholen, welzijnsorganisaties en de gemeente die doelen hebben die aansluiten op die van de Cultuurwerkplaats. Zoek hier contact mee en vind uit wat je voor elkaar kan betekenen. Wij zien op dit moment de meeste potentie bij stichting DOCK en de dichtstbijzijnde basisschool C.B.S. De Akker.

Door regelmatig contact en afstemming te zoeken met de andere organisaties van de wijk creëert de CWT een goed beeld op welke manier zij kunnen bijdragen aan de Tarwewijk. Er ontstaat een beter beeld over waar behoeftes van bewoners liggen. Op basis van deze behoeftes kan de CWT haar programmering zo inrichten dat het meer bewoners aanspreekt.

5. Financiën

De afgelopen jaren kwamen de inkomsten van de CWT voor een groot deel uit fondsen (bij benadering 67% van de begroting in 2016 en 56,2% in 2017/2018). Wat positief is, is dat een groeiend aandeel van inkomsten uit andere (eigen) bronnen komt, zoals onder andere de verhuur van het pand.² De totale som van eigen inkomsten (€18.500,-) betreft echter nog slechts een klein percentage (23,4%) van de gehele begroting en is (nog) niet toereikend om de vaste lasten van de CWT te dekken. Het voortbestaan van de CWT is hierdoor voor een groot deel afhankelijk van financiering vanuit fondsen.

Deze afhankelijkheid wordt duidelijk doordat de structurele kosten, zoals de huur van het pand, het internet, en gas/water/licht worden gedekt uit fondsen. Dit heeft als gevolg dat fondsenwerving van levensbelang is voor de CWT. Het is daarmee een tijd- en energierovende bezigheid voor de dagelijks leiding, voornamelijk voor Karin.

Alhoewel het aantal subsidies en fondsen in Nederland redelijk omvangrijk is, is het nadeel dat de looptijd ervan eindig is en herhaling in toekenning vaak niet mogelijk is.

Daarnaast heeft de gemeente Rotterdam ervoor gekozen het uitkeren van subsidies te centraliseren naar één plek in de wijk. Het uitbaten van deze plek in de wijk wordt om de vier jaar aanbesteed door de gemeente Rotterdam. Op dit moment (november 2017) is DOCK de uitbater van het huis in de wijk. Vanwege de eindigheid van de fondsen is het uitdagend om na maart 2019 (financieel) levensvatbaar te zijn. De dagelijks leiding erkent de urgentie en wil de CWT financieel toekomstbestendig maken.

Oplossingsrichtingen

De CWT is idealiter financieel zelfstandig en zo min mogelijk afhankelijk van fondsen. Vooral voor de structurele kosten is het wenselijk dat de afhankelijkheid van fondsen afneemt. Om het financiële huishoudboekje op orde te brengen zien wij de meeste potentie in het terugbrengen van de kosten/uitgaven. Wij denken niet dat meer inkomsten genereren een substantiële oplossing biedt voor de opgave die er nu ligt. Daarnaast onderneemt de CWT al een aantal initiatieven op dit gebied, zoals bijvoorbeeld het verhuren van het pand op zaterdagen en doen van subsidieaanvragen bij de gebiedscommissie. De volgende twee opties zien wij als kansrijk voor het besparen van de kosten/uitgaven bij de CWT:

- partners zoeken om het pand en de tuin mee te delen, hierdoor zullen de structurele kosten omlaag gaan. Het afstoten van ruimtes en grond zorgt op de korte termijn voor minder structurele kosten. Het is een functioneel en groot pand met een bijzonder grote tuin. Het zou verstandig zijn om te inventariseren of plaatselijk ondernemers interesse hebben in gedeeld 'eigenaarschap'.
- de hoogte van de kosten van de dagelijks leiding en projectteam dienen kritisch onder de loep genomen te worden. Gezien de belangrijke rol van de dagelijks leiding en projectteam dient de keuze van het reduceren van de kosten zorgvuldig genomen te worden. Werkzaamheden die niet direct bijdragen aan het doel en de missie van de CWT kunnen mogelijk anders (of door

² Uit: Jaarverslag 2016 Stichting CultuurWerkplaats en Dekkingsplan CultuurWerkplaats Tarwewijk 2017/2018

anderen) ingevuld worden en zo minder op de begroting drukken. Dit vraagt om creatieve oplossingen. Een oplossing zou zijn om structurele stageplekken aan te bieden. Zo zou het onderhouden van de grote tuin door iemand uit het agrarisch onderwijs kunnen worden gedaan. Hiervoor kan het Edudelta College benaderd worden.

6. Menselijk kapitaal

In onze gesprekken met verschillende betrokkenen bij, en bezoekers van, de CWT bemerkten wij dat vooral de taallessen, fietslessen en hulp bij het doen van administratie of belastingaangifte erg worden gewaardeerd. Regelmatig leggen de hoofdvrijwilligers bijvoorbeeld contact met welzijnsorganisaties of het wijkteam voor een bezoeker van de CWT. Binnen de dagelijks leiding werken geen mensen met een welzijnsachtergrond of welzijnsopleiding. Hetzelfde geldt voor de hoofdvrijwilligers. Vanuit de wijk lijkt er vraag te zijn naar welzijnskennis en hulp bij strubbelingen in het dagelijks leven. Nader onderzoek naar de behoefte in de wijk is nodig.

Sinds ons eerste bezoek aan CWT horen wij dat er een groot gebrek aan vrijwilligers is. De dagelijks leiding heeft een duidelijke wens om meer vrijwilligers te krijgen, met een sterke voorkeur voor vrijwilligers die zich voor langere tijd aan de CWT willen verbinden. Door het gebrek aan vrijwilligers ontstaat er een hoge werkdruk bij de bestaande hoofdvrijwilligers en dagelijks leiding. De dagelijks leiding, zo blijkt uit de interviews, komt soms nauwelijks aan oorspronkelijke taken toe doordat zij worden opgeslokt door de waan van de dag.

Oplossingsrichtingen

Specifiek voor het eerste probleem, namelijk de vraag naar welzijnskennis, is scholing van een deel van de vrijwilligers nodig. Het loont hierbij om te zoeken naar fondsen/subsidies die dit soort scholing ondersteunen. Hierbij dient te worden afgesproken dat degene die een dergelijke cursus zou doen dan ook voor bepaalde tijd meerdere keren per week aan de CWT verbonden blijft.

Daarnaast zou bijvoorbeeld gekeken kunnen worden of een ander project zoals Schuldhulpmaatje, PIT010, of een vergelijkbaar project één keer per week zitting wil nemen in CWT om door middel van een soort spreekuur bewoners in de Tarwewijk te helpen. Hierin kan mogelijk ook de samenwerking met DOCK worden gezocht waar dergelijke initiatieven al plaatsvinden.

De CWT zou naast gewone vrijwilligers ook een specifiek verzoek kunnen uitzetten om vrijwilligers met welzijnsachtergrond of pedagogische vaardigheden te binden aan de CWT. Hierin kan ook worden gedacht aan het actief promoten op MBO of HBO. Hier zitten studenten die bijvoorbeeld een opleiding doen in de richting van Sociaal-Pedagogische Hulpverlening, Sociaal-Juridische Hulpverlening, Maatschappelijk Dienstverlener, Juridisch Dienstverlener, etc. Door een aantal uur per week opleiding-gerelateerd vrijwilligerswerk bij de CWT te doen, zouden deze studenten hun baankansen na hun opleiding kunnen vergroten.

Stagiaires of afstudeerprojecten zouden ook binnengehaald kunnen worden om bijvoorbeeld een onderzoek te doen naar de vraag in de Tarwewijk. Wat willen bewoners met zo'n plek als de CWT? Hoe kan de CWT zichzelf nog meer promoten in de wijk?

Om de huidige groep bezoekers meer vrijwillig te laten meehelpen bij de dagelijkse gang zaken, zal er een cultuurverandering moeten komen. Dit kan gestimuleerd worden door de huidige groep bezoekers bewust te maken over de noodzaak van extra hulp om het voortbestaan van de CWT te kunnen garanderen. Zo is het een optie om de vrijwilligers mee te nemen in de moeilijke financiële situatie. Door hen bewust te maken van de situatie en hoe zij deze kunnen helpen verbeteren, worden de bezoekers

gestimuleerd meer te helpen. Dan komt de dagelijks leiding meer toe aan hun oorspronkelijke taken, zoals het aanschrijven van fondsen/subsidies, relatiebeheer of steun te zoeken bij andere initiatieven in de wijk.

Ook zou er een 'micro-ruileconomie' opgezet kunnen worden: een 'voor wat hoort wat'-systeem, waarbij men duidelijk wordt gemaakt dat voor het ontvangen van hulp bij bijvoorbeeld belastingaangifte wel wordt verwacht dat de bezoeker wat terug doet voor de CWT. Hierbij kan gedacht worden aan een keer het pand dweilen, een uurtje tuinieren, et cetera.

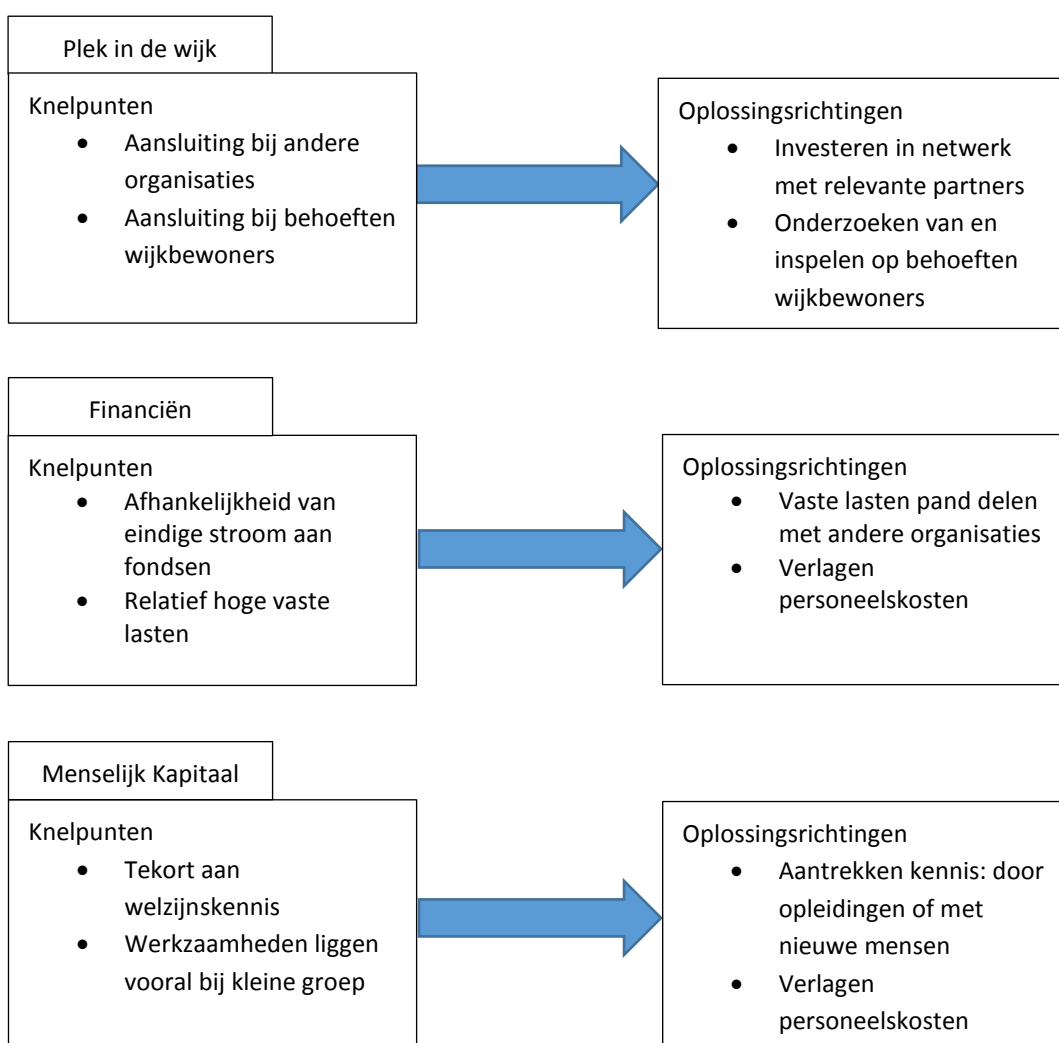
In het hoofdstuk Plek in de Wijk adviseren we om het aanbod van de CWT beter aan te sluiten op de vraag in de wijk. In het hoofdstuk financiën adviseren we de vaste (personeel)lasten terug te brengen om de financiën weer houdbaar te maken. Op grond hiervan is het nodig om op het gebied van menselijk kapitaal het inkoopbeleid van personeelsuren te herzien. We adviseren de volgende stappen om tot dit beleid te komen:

1. Onderzoek naar welke activiteiten vraag is in de wijk (gebruik stagiaires);
2. Ontwikkel een nieuw activiteitenaanbod die past bij de vraag;
3. Zoek vrijwilligers en stagiaires om een groot deel van de organisatie van het nieuwe aanbod op zich te nemen;
4. Zorg, voor de personeelsbehoefte die overblijft, dat de kwaliteiten van het personeel passen op het aanbod;
5. De bovenstaande stappen kunnen ertoe leiden dat huidige betrokkenen minder ingehuurd worden. Overleg tussen dagelijkse leiding en bestuur over het opvangen van de gevolgen voor deze betrokkenen is daarom nodig.

7. Samenvatting

De Cultuurwerkplaats Tarwewijk is een locatie met grote potentie. Het is de huiskamer voor een vaste groep in de wijk, die zich daar thuis kan voelen, terecht kan voor praktische vragen en zich kan ontplooiën met culturele activiteiten. Dit allemaal omdat een kernteam van enthousiaste betrokkenen vele uren en een grote hoeveelheid energie steekt in het draaiend houden van de locatie.

Desondanks is er urgentie om de organisatie te veranderen. De toekomstbestendigheid van de financiën is nijpend aan het worden. Daarnaast is er een dringende behoefte om meer en een diversere groep mensen aan de Cultuurwerkplaats te binden, als vrijwilliger en bezoeker. Op basis van vijftien interviews, meerdere bezoeken aan de CWT en een analyse van relevante documenten onderscheidt traineegroep 23 drie gebieden waar kansen voor de CWT liggen om de toekomstbestendigheid te versterken. Deze worden hieronder beknopt weergegeven.



8. Appendices

Appendix I: Geanonimiseerde lijst van geïnterviewden

In totaal zijn er 15 betrokkenen geïnterviewd, met de volgende rol:

Respondent	Rol
1	Voorzitter bestuur
2	Penningmeester bestuur
3	Zakelijk leider
4	Projectleider I
5	Projectleider II
6	Vrijwilliger I
7	Vrijwilliger II
8	Vrijwilliger III
9	Vrijwilliger IV
10	Vrijwilliger V
11	Vrijwilliger VI
12	Vrijwilliger VII
13	Bezoeker I
14	Bezoeker II
15	Bezoeker III

Appendix II: SWOT-analyse

Sterkten	Score (1-5)	Zwakten	Score (1-5)
Het pand en de vele ruimtes	5	Relaties met andere organisaties in de wijk	5
Locatie in de wijk	5	Beperkte welzijnskennis. Niet opgeleid voor maatschappelijk werk.	5
Buurtloket van Samira	5	Aanbod is weinig afgestemd met vraag in de wijk	5
De grote binnentuin	4	Afhankelijkheid van eindige fondsen	5
Gratis activiteiten	4	Visie en prioritering achter activiteiten lastig te herleiden	5
Arabische & Turkse taalvaardigheden van vrijwilligers	4	Personeel CWT is (gedeeltelijk) financieel afhankelijk van voortbestaan CWT	4
Kennis en betrokkenheid van dagelijkse leiding	3	Gebrek aan vrijwilligers	4
Huiskamergevoel	3	Organisatorische kracht	3
Vaste, loyale bezoekersclub	2	Bestuur op afstand	3
Houtwerkplaats	2	Vrijwilligers hebben sterke focus op 'eigen' activiteiten, minder op de CWT als geheel	3
Groot aanbod van activiteiten	2	Beperkte diversiteit van bezoekers	2
Kansen	Score (1-5)	Bedreigingen	Score (1-5)
Ruimtes in pand en tuin vermarkten/verhuren	5	Afhankelijkheid van fondsen en subsidies – fondsen houden op	5
Connectie met welzijnspartijen in de buurt (bijv. DOCK)	5	Onduidelijke koers –wat willen we bereiken met CWT?	5
Connectie met basisscholen in de buurt	5	DOCK wil niet samenwerken	5
Netwerken algemeen	4	Afhankelijkheid personeel van voortbestaan CWT.	4
Vraaggestuurd aanbod van activiteiten	4	Relatie met SKAR – wat gebeurt er als focus verschuift van kunst naar iets anders?	3
Connectie met hogescholen	4	Vertrek huidige vrijwilligers	2
Investeren in bekendheid in de buurt	4	Lastig om betrokkenheid in buurt te stimuleren vanwege hoge verloop	2
Vrijwilligers vanuit tegenprestatie	3		
Betrekken vaste bezoekers	3		
Lobby op niveau gemeenteraad	1		
Aankleding van het pand	1		

Appendix III: Stakeholderanalyse CWT

