

Ook RISO-Brussel herstructureert

In 1991 werd besloten tot het uitvoeren van een organisatie-doorlichting van RISO-Brussel. Aanleiding was een zekere malaise, gevolg van een opeenstapeling van als negatief ervaren signalen: onduidelijke besluitvorming, overbelaste agenda's, stroeve begeleiding, weinig realistische taakstellingen, eenzame posities in het veld, stress, personeelsverloop, ...

Deze malaise viel samen met een periode van ongekende organisatorische groei: niet alleen was het vaste personeels-bestand vanaf 1984 tot 1989 meer dan verdubbeld, de tijd van de tijdelijke kontrakten via allerlei fondsen was aanbroken. De vraag stelde zich of de organisatie dergelijke toevloed van middelen wel kon verwerken. In elk geval was ze uit haar voegen aan het barsten. De audit kreeg 2 algemene doelstellingen mee: een gestructureerd zicht krijgen op de knelpunten van organisatorische aard en het uitwerken van alternatieven.

De toestand van de organisatie in het auditrapport.

De opdracht werd toevertrouwd aan organisatiesocioloog Stefan Crets. Zijn bevindingen zijn gebaseerd op grondige lektuur van RISO-dokumenten en indringende gesprekken met personeels- en bestuursleden.

De tekst van het eindverslag, *RISO-Brussel... na de eruptie* (31 pp) suggereert reeds het bestaan van verwarring als gevolg van traumatizerende gebeurtenissen. De lektuur is verhelderend, maar niet opwekkend. De auteur stelt evenwel gerust: „ik ben eenzijdig geweest, ik heb mij beperkt tot het maken van de zwakte-analyse”.

De voornaamste knelpunten.

In het rapport worden de problemen in het intern functioneren van RISO-Brussel organisatie-sociologisch gerangschikt aan de hand van de 4 niveau's van de managementstructuur: het *institutioneel*, het *strategisch*, het *struktureel* en het *operationeel* management.

- * het *institutioneel* niveau gaat over de *legitimatie* ten aanzien van de omgeving die voor de organisatie relevant is;
- * het *strategisch* niveau betreft de doelstellingen van de organisatie;
- * het *struktureel* niveau betreft, zoals de term zelf aangeeft, de wijze waarop de organisatie gestructureerd is;
- * het *operationeel* niveau tenslotte heeft te maken met de dagdagelijkse werking.

Het is meestal op dat laatste niveau dat de problemen ervaren worden, terwijl de oorzaken evenwel op de andere echelons te vinden zijn. Hieronder brengen we een overzicht van de bevindingen uit de diagnose.

Het institutionele niveau.

Afgezien van de onduidelijke positie van RISO-Brussel *tussen* de Vlaamse Gemeenschap en de VGC, het bestaan van andere opbouwwerkinstellingen, de geringe plaatselijke verankering (samenwerking met andere organisaties), en de werkoverlast door representatieverplichtingen, heerst op dat niveau vooral onduidelijkheid over de identiteit van RISO-Brussel. Onduidelijk is waar recies het accent ligt: op organisatie van projecten, op coördinatie of op dienstverlening.

Het strategisch niveau.

Bovenstaande onduidelijkheid heeft te maken met het gebrek aan klaar omlinjende doelstellingen, zowel op het niveau van het instituut als op dat van de projecten. Er is geen strategisch plan dat normerend is en grenzen vastlegt. Dit resulteert in een diversiteit aan activiteiten, in

het in de verdrukking komen van de eigenlijke kernactiviteiten, in een oeverloze uitbreiding van het takenpakket. Hetzelfde laat zich zeggen op het niveau van de opbouwwerkprojecten: weinig geëxpliciteerde doelstellingen leggen vaak een hypothese op de haalbaarheid van projecten en belemmeren tijdens evaluaties uitspraken over mogelijks gerealiseerde meerwaarde.

Het structureel niveau.

Op dit niveau worden 3 clusters van knelpunten gesignaleerd.

- * De Riso-projecten zijn evenveel eilanden waar opbouwwerkers in een zeer geïsoleerde positie „hun plan trekken”;
- * De positie van de koördinator is te centraal. Langs deze trechter passeert alle informatie. Hij is voor alles en nog wat verantwoordelijk. Daardoor komen zijn twee belangrijkste functies in de verdrukking: er voor zorgen dat de diverse organisatie- onderdelen in mekaar passen en de controle op de werkuitlevering en het te voeren beleid.
- * De eigenlijke staffunctie, de brug tussen het projectwerk en RISO-beleid, wordt door niemand voldoende waargenomen. Met andere woorden, de edukatieve medewerkers zijn wellicht wel met zinvolle taken bezig, maar die zeer belangrijke functie: er voor zorgen dat de organisatie als organisatie draaiende blijft wordt ondergewaardeerd. Nochtans, in een organisatie met meer dan 15 personeelsleden is projectoverstijgende ondersteuning van opbouwwerkers (bv. het ontwerpen van planningsinstrumenten, van evaluatietechnieken) en beleidsvoorbereidend werk ten behoeve van coördinatie en bestuur zonder meer noodzakelijk. Volgens Crets stoten we hier op één van de centrale achterliggende problemen binnen de RISO-werking.

Het operationele niveau.

Deze problemen komen, zoals gezegd, als symptomen op het operationele niveau aan de oppervlakte. Het gaat m.a.w. om die samenloop van signalen uit de inleiding die de doorlichting bespoedigd hebben.

Enkele adviezen.

De alternatieven die Crets in zijn eindverslag heeft uitgewerkt moeten een begin van antwoord bieden op deze knelpunten.

Crets opteert er voor om zeker in de huidige fase de rol van RISO-Brussel te beperken tot deze van organisator van projecten. Dat wil zeggen: ten einde orde op zaken te stellen in eigen huis, pleit hij voor het inluiden van een periode van organisatorische bescheidenheid.

Cfr. p. 30 van het eindrapport: «zoals hierboven reeds werd gesteld, moeten projecten die niet rechtstreekt tot de kernactiviteiten behoren, slechts aangenomen worden na grondige evaluatie van de financiële en personele mogelijkheden van de organisatie. Aangezien RISO-Brussel momenteel voor een periode staat van interne organisationele herschikking zou een „moratorium” op externe projecten geen slecht idee kunnen zijn (bv. gedurende twee jaar). Op die manier kan alle energie aan het intern organisationele werk besteed worden».

Om het eilandkarakter binnen de organisatie te reduceren, pleit hij voor het uitbouwen van opbouwwerkgebieden. In feite sluit hij zich hier aan bij een evolutie die zich reeds als trend binnen RISO-Brussel aftekende. „In de organisatie is men ook reeds tot het inzicht gekomen dat de werkers meer gegroepeerd moeten worden. De optie om te werken in *opbouwwerkgebieden* is inderdaad de meest interessante vorm om de maatschappelijke doelstelling van RISO-Brussel te realiseren” (p.21). Het opbouwwerkteam dat opereert binnen een bepaald territorium moet, onder leiding van een teamkoördinator, een belangrijke rol gaan spelen op het niveau van het uitvoerende werk.

Verder wordt aangedrongen op het opnemen van organisationele staffuncties door de edukatieve medewerkers. Zij zijn diegenen die het draaien van de organisatie mogelijk moeten maken. „Het werkveld van de edukatieve medewerkers is niet meer de Brusselse wereld van kansarmoede en socio-ekonomische problemen, maar wel RISO als organisatie”, aldus Crets (p. 26).

Tenslotte, om het vòorkomen van trechters te voorkomen pleit Crets voor de installatie van het RISO-overleg. Op de professionele lijn vangt dit overleg de bestaande medewerkersvergadering. Het is samengesteld uit de verschillende teamkoördinatoren, de koördinator, de edukatieve medewerkers en een sekretariatsverantwoordelijke. In dit overleg wordt het beleid naar onder en naar boven voorbereid. Dit overleg wordt door Crets gekwalificeerd als: „eindelijk een beleidsorgaan voor RISO-Brussel”.

De werkgroep herstructurering.

Halfweg '92 was de hamvraag: gegeven de juistheid van de aangevoerde diagnose, hoe de algemene adviezen vertalen in werkbare voorstellen, die op termijn de efficiëntie en de effectiviteit van de organisatie kunnen verhogen. Geopteerd werd voor de installatie van een interne werkgroep (samengesteld uit vrijwilligers uit bestuur en personeel) die van het bestuur de opdracht meekreeg de herstructurering voor te bereiden. Deze werkgroep produceerde in strak tempo een viertal ontwerpnota's rond doelstellingen, rond het concept opbouwwerkgebieden, rond de beslissings- en werkingsstructuren en rond de taakprofielen van opbouwwerkers, edukatieve medewerkers en koördinator. Eind '92 was men zover gevorderd dat de definitieve voorstellen, na feedback van Stefan Crets en personeel, aan de bestuursorganen konden voorgelegd worden. In 1993 komt dan de delicaatste fase: het doorvoeren van deze geplande verandering. Te vermelden valt nog dat in 1992 een leidraad werd opgemaakt met de voorwaarden waaronder externe projecten konden aangetrokken worden.

Het voorstel inzake beslissings- en werkingsstructuur van RISO-Brussel.

Het voorstel houdt verder op het advies uit de audit. Hoofdplicht van RISO-Brussel in het ontwikkelen en ondersteunen van opbouwwerkprojecten.

Deze projecten worden niet langer los van mekaar gezien. Ze vormen daarentegen de

bouwstenen van langlopende opbouwwerkprogramma's die voor het opbouwwerkgebied opgesteld zijn.

Naast RISO-Brussel centraal vormen een 4-tal opbouwwerkgebieden het geraamte voor de werkings- en beslissingsstructuur van de organisatie.

Tot nader orde gaat het om 4 opbouwwerkgebieden: Noordwijk, binnenstad, Oud-Molenbeek en Kuregem/Peterbos.

Voor elk van deze gebieden wordt een *opbouwwerkprogramma* ontworpen. Dit programma kadert binnen de bakens, gesteld in het *RISO-meerjarenplan*.

De bestuurlijke lijn.

Dit meerjarenplan wordt, op advies van de opbouwwerkgebieden, samengesteld en goedgekeurd door de beheersorganen van het instituut: Algemene Vergadering en Raad van Beheer. Op grond van dit meerjarenplan worden de respectievelijke opbouwwerkprogramma's ontworpen. Voor dit ontwerp is in elk opbouwwerkgebied een *programmagroep* verantwoordelijk. Deze programmagroep fungeert in feite als een stuurgroep van het opbouwwerkgebied. Zij is de inhoudelijke opdrachtgever van de plaatselijke opbouwwerkers.

In essentie is deze programmagroep verantwoordelijk voor:

- * het adviseren van het RISO-bestuur aangaande:
 - het opbouwwerkprogramma
 - personeelsbeslissingen en aanwervingen voor het opbouwwerkgebied
- * het hewaken van de doelstellingen van het opbouwwerkprogramma en hierover rapporteren aan het RISO-bestuur;
- * het beheer van de middelen die vanuit RISO-centraal ten behoeve van de projecten naar het gebied toegeschoven worden;
- * het fungeren als klankbord voor het opbouwwerkteam;
- * het aanduiden van vertegenwoordiger(s) voor het RISO-bestuur;
- * de relaties m.b.t. projectstuurgroepen (voor zover die bestaan).

Dergelijke programmagroep is samengesteld uit vrijwilligers uit projecten en/of leden van

projectstuurgroepen, sleutelfiguren uit het opbouwwerkgebied en deskundigen inzake thema's en de teamcoördinator.

Elke programmagroep heeft 2 vertegenwoordigers in de Algemene Vergadering van RISO-Brussel en 1 in de Raad van Beheer.

In feite vervangen deze programmagroepen de projectstuur-groepen. De werkgroep herstructurering ging evenwel niet zover als het audit-rapport om deze projectstuurgroepen op te heffen. In bepaalde situaties blijft een projectstuurgroep aangewezen: om de participatie of inspraak van bewoners in een project te bevorderen; als directe feedback voor de werking van de opbouwwerker (een soort dagelijks bestuur van een project).

De programmagroep bepaalt evenwel het mandaat van deze projectstuurgroepen. De programmagroepen zijn dus (op de bestuurlijke lijn), belangrijke steunpilaren voor de plaatselijke werkingen. T.a.v. het organisatiebestuur hebben zij een adviserende bevoegdheid, terwijl deze echelons tegelijkertijd ruim vertegenwoordigd zijn in de beslissings-structuren zelf.

Het RISO-bestuur is eindverantwoordelijke, d.i., heeft uiteindelijke beslissingsbevoegdheid over en is aansprakelijk voor *middelen* (financien, personeel, ...), *organisatie* (planning, vorming) en *eindprodukt* van RISO-Brussel.

Daarbij wint ze advies in van programmagroepen en RISO-overleg (zie verder).

Naast leden van de programmagroepen zeten in de bestuursorganen vanuit de interne geledingen de RISO-coördinator (niet stemgerechtigd) en één vertegenwoordiger van het personeel (niet stemgerechtigd).

De professionele lijn.

Tot dusver hadden we het over de bestuurlijke lijn. Nu iets over de *professionele lijn*.

Opbouwwerkers van een opbouwwerkgebied werken niet meer geïsoleerd aan hun project.

De realisatie van een opbouwwerk-programma is essentieel een zaak van teamwerk.

Het opbouwwerk-team is het coördinatie-organen voor de professionele krachten in het opbouwwerkgebied. In de schoot van het team wordt een team-coördinator aangesteld (die de brug vormt met de programmagroep en het RISO-overleg).

Het opbouwwerkteam als geheel is verantwoordelijk voor:

- * het voorbereiden van de programmatie binnen het opbouwwerkgebied ten behoeve van de programmagroep;
- * het operationaliseren van het opbouwwerkprogramma via het plannen, faseren, uitvoeren en evalueren van opbouwwerkprojecten;
- * de coördinatie inzake beleidscontacten en gezamenlijk op te zetten acties;
- * de lopende financiële verrichtingen binnen het voor het gebied toegekende budget;
- * de introductie en begeleiding van nieuwe werkers.

Het *RISO-overleg* is het centrale coördinatie-organen voor de professionele krachten van RISO-Brussel. Het is samengesteld uit de team-coördinatoren, de RISO-coördinator (voorzitter), de educatieve medewerkers en een vertegenwoordiger van het RISO-sekretariaat.

Het RISO-overleg bereidt organisatiebeslissingen voor en volgt ze op. Het garandeert een vlotte werking van het instituut.

Het RISO-overleg staat in voor:

- * het voorbereiden van het algemeen beleid, inzonderheid RISO-prioriteiten en de meerjarenplanning;
- * het voorbereiden en uitwerken van RISO-standpunten;
- * het uitstippelen van een PR-beleid;
- * de afstemming tussen opbouwwerkteams en sekretariaat;
- * het richting geven aan het takenpakket van de educatieve medewerkers.
- * ondersteuning van de opbouwwerkteams;
- * de opmaak en hijsturing van personeelsprofielen;
- * het ontwikkelen van instrumenten inzake: sociaal onderzoek, projectvoorbereiding, plannings- en evaluatieprocedures.

Het RISO-overleg adviseert het RISO-bestuur inzake:

- * de algemene inhoudelijke programmatie van het instituut;
- * de financiële bestedingen;
- * het personeelsbeleid;
- * public relations en deelname aan externe activiteiten.

Discussie.

Dit herstructureringsvoorstel kwam een eerste maal ter discussie op de raad van beheer van 21 december 1992.

Er was bezorgdheid over het feit of deze voorgestelde – toch vrij ingewikkelde – structuur effectief tegemoet zou komen aan de echte knelpunten.

Verder spitste de discussie zich toe op het statuut en de bevoegdheid van de programmagroep. Wat de bevoegdheden betreft: zal dergelijke programmagroep competent genoeg zijn om op te treden als "verantwoordelijke instantie" voor het plaatselijke opbouwwerk. In ieder geval zou de programmagroep door het RISO-overleg gecoacht moeten worden in zijn rol.

Welke positie neemt de programmagroep in in de organisatie ?

Omdat in de betrokken wijken in eerste instantie behoefte is aan lokale samenwerkingsverbanden kan dergelijke structuur moeilijk gecreëerd worden ten behoeve van 1 organisatie. Dergelijke programmagroep zou dan eerder extern zijn aan RISO-Brussel: een platform van Nederlandstalige organisaties rond wijkontwikkeling mede ondersteund door het opbouwwerk en adviserend t.a.v. opbouwwerkinitiatieven. In dergelijk platform zouden gemeenschapscentra uitdrukkelijk een plaats moeten krijgen.

Men vreest voor een breuk tussen het lokale en centrale niveau. Om dat te vermijden moet het RISO-overleg de opbouwwerkteams opvolgen; moet de staf ingeschakeld worden ten behoeve van opbouwwerkteams en programmagroepen, moet de centrale programmatie ontwikkeld worden in dialoog met de lokale werkingen.

De raad van beheer vroeg advies aan de medewerkersvergadering.

Op 6 januari 1993 sprak deze zich uit voor programmagroepen intern aan de RISO-structuur. Nochtans moeten externen daarin kunnen participeren (RISO-Brussel houdt zich het recht voor te kiezen). De rol van de programmagroep wordt eerder beperkt tot deze van een denkgroep, zonder beslissingsbevoegdheid noch controle op de opbouwwerkers (deze taken worden gelegd bij RISO-overleg en -team).

Eveneens op 6 januari kon de raad van beheer zich met deze keuze akkoord verklaren. Rest een timing op te stellen om deze veranderingen gepland door te voeren.

Planning 1993.

In januari werden de teamcoördinatoren aangesteld en startte het RISO-overleg. In februari vond overleg plaats met buurtwerk Molenbeek i.v.m. zijn relatie tot RISO-Brussel en werden de voorstellen toegelicht op de algemene vergadering.

In het voorjaar start een info-kampagne naar bestaande stuurgroepen en worden de programmagroepen samengesteld. In september dan start de werking van deze programmagroepen met het opstellen van de jaarprogramma-tie 1994. Begin '94 zullen de bestuursorganen van RISO-Brussel worden aangepast aan de nieuwe realiteit.

(ast.)