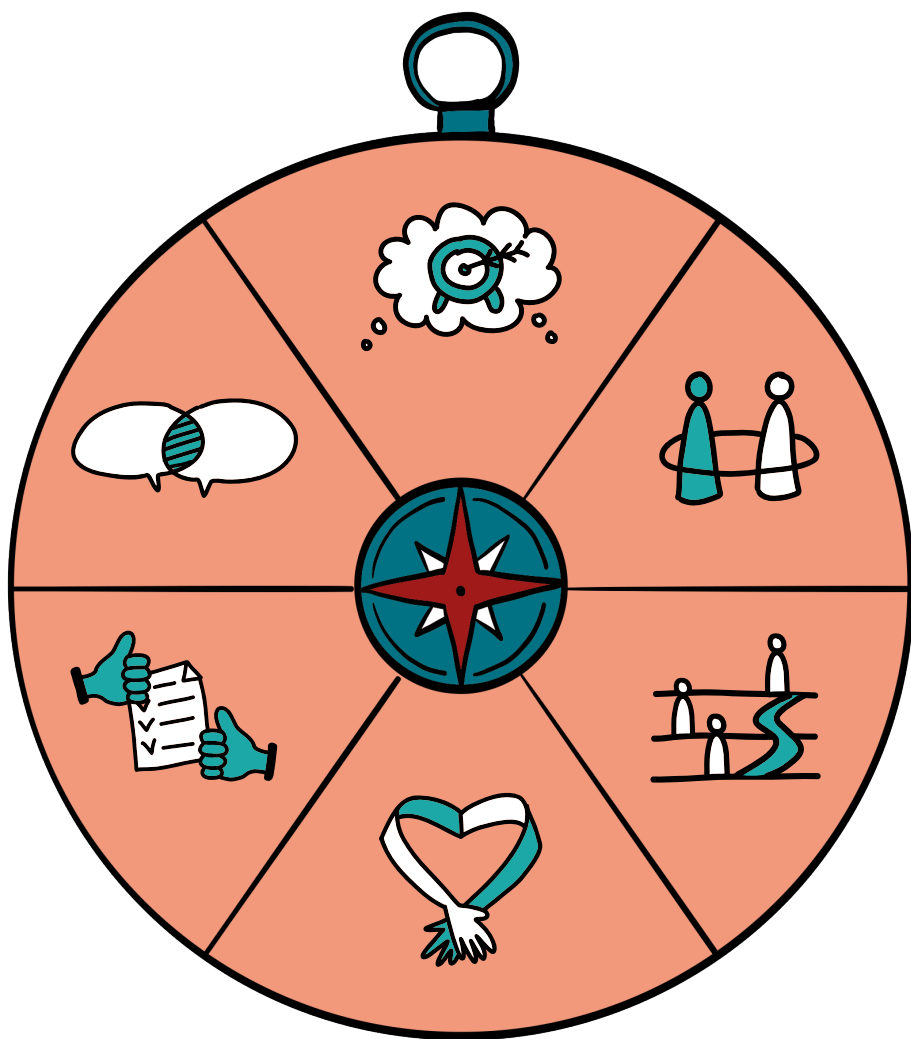


Kompas voor onderwijs en welzijn

Zes bouwstenen voor een
goede samenwerking



Eindredactie: Jan De Mets – jan.de.mets@fulladsl.be

Vormgeving: © Iris Vandavelde (zidiris.be)

© HOGENT, 2026

Onderzoek gefinancierd door het Onderzoeksfonds PWO van HOGENT

EQUALITY//ResearchCollective van HOGENT

Uit deze brochure mag onbeperkt geciteerd worden met vermelding van de correcte bibliografische gegevens: De Maegd, K.; Mertens, C.; Schiettecat, T.; Vandermaes, C.; Vens; E. (2025). Kompas voor onderwijs en welzijn. Hoe de samenwerking oriënteren? Gent: HOGENT. isbn: 9789081306843

De brochure is een vervolg op het boek Mertens, C., Seghers, M., De Maegd, K., Van Kerckhove, C. (2021). Kan onderwijs zonder welzijn? En vice versa? Antwerpen: Mammoet.

INLEIDING

In complexe tijden en dito problematieken staat de school onder druk. Daardoor ligt niet alleen de werkdruk hoog – men poogt op verschillende vragen en noden een antwoord te bieden – maar ook de draagkracht van onderwijs wordt op de proef gesteld. Een mogelijke aanpak is dan dat de school zich terugplooit op zichzelf en haar kerntaken. Op die manier probeert men het leren van het kind te isoleren van de totale context van het kind/gezin en gaat men voorbij aan het feit dat leren niet lukt als de context errond niet goed is. Deze visie zorgt er vervolgens voor dat scholen zich van elkaar onderscheiden door hun aanpak. De actuele discussies over ‘goed onderwijs’ gaan ten dele hierover: in welke mate is het kennisrijk curriculum een succesfactor voor een geslaagde schoolloopbaan?

De realiteit toont echter dat een school, dat onderwijs een deel is van de wereld waarin ze ingericht wordt. Een school is immers niet per se een eiland van succes in een wereld in verandering. Net daardoor moet de school op zoek naar partners die mee de actuele uitdagingen die in de onderwijssetting binnen komen, kunnen dragen.



Er bestaan gevarieerde contexten van samenwerkingen tussen scholen, CLB's, brugfiguren en welzijnsorganisaties. Elk met hun eigen opdracht, professionele kaders en werkwijze. Een duidelijk kader waarin die samenwerkingen kunnen vorm krijgen is niet voorhanden. Aandacht voor afstemming op verschillende niveaus is noodzakelijk, ook op microniveau.

(2023, jaarboek armoede)

De samenwerking tussen welzijn en onderwijs in functie van gezinnen¹ met complexe en armoede-problematieken en kwetsbaarheid is daarom cruciaal om de barrières waarin kinderen en gezinnen zich bevinden te benaderen. En **partnerschappen vereisen samenwerking waar moet aan gebouwd worden, willen ze duurzaam zijn.**

Concreet gaat het over samenwerkingen tussen scholen (directie, zorgcoördinator, schoolteam), CLB, leerondersteuners, schoolopbouwwerkers, OCMW, integratiedienst, Huizen van het Kind, CAW, sociaal huis, middenveld- en vrijwilligersorganisaties, jeugdhulp, buitenschoolse-opvanginitiatieven ...

Zes bouwstenen voor samenwerking

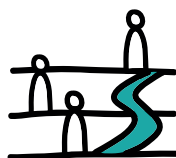
Aan de hand van praktijkonderzoek hebben we zes bouwstenen onderscheiden:



Werken aan en vanuit
een gemeen-
schappelijk doel



Werken aan
relatie



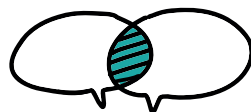
Werken aan betrokken-
heid op verschil-
lende
niveaus



Werken aan
respect en vertrouwen



Werken aan
afstemming en
taakafbakening



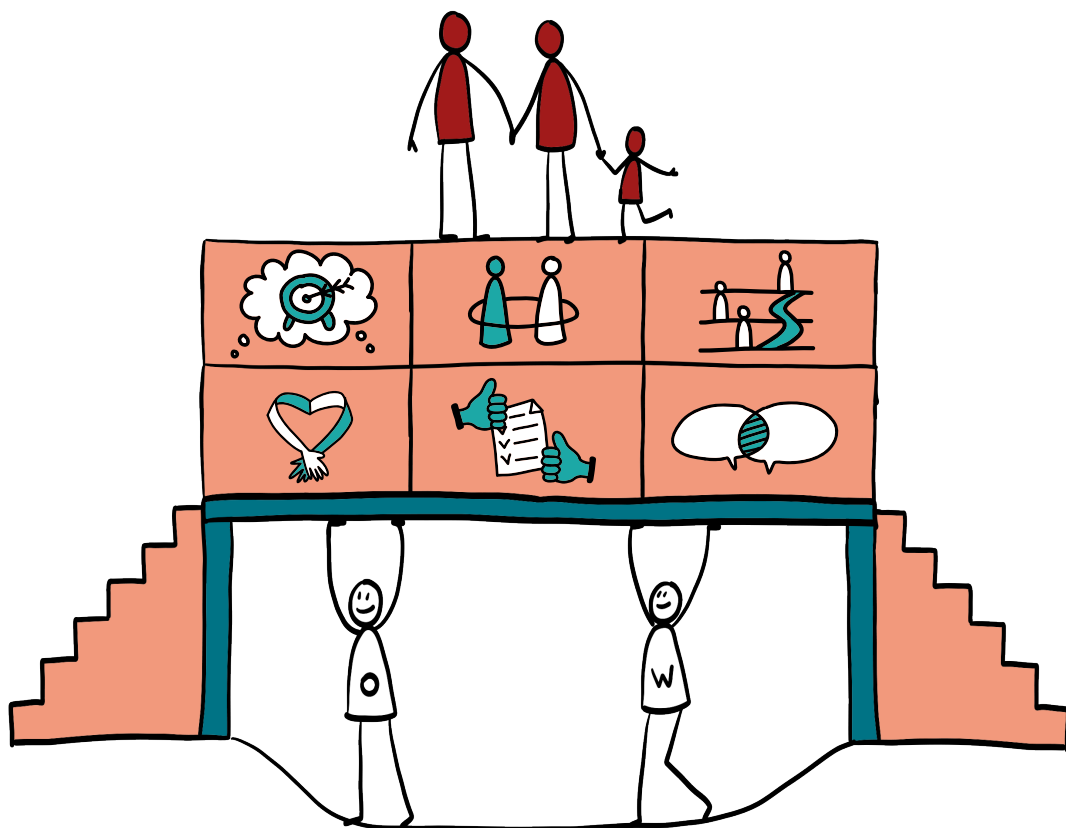
Werken aan
communicatie

Deze geven weer hoe praktijkwerkers (kunnen) aan de slag gaan op de brug tussen onderwijs en welzijn. Ze vormen een kader met essentiële elementen voor een duurzame samenwerking. Ze zijn het fundament, het kompas, de versterking.

Bouwstenen als fundament

Elke bouwsteen apart is van belang als dragend element van de samenwerking. Samen vormen ze een stevig fundament dat de totaliteit van de samen-

werking draagt. De bouwstenen maken samen de brug: elk apart moeten ze van goede kwaliteit zijn en blijven, dus hebben ze constant onderhoud nodig. Eén bouwsteen blijvend isoleren leidt echter tot een onstabiele brug.



Bouwstenen als versterking

Door de sterke basis voor samenwerking kunnen concrete casussen goed aangepakt worden, beter dan bij een loutere ad-hocwerkwijze. Frustraties en onbegrip krijgen veel minder kans en de samenwerking kent een bepaalde maturiteit om stoten op te vangen.

Om een duurzame samenwerkingsvorm als einddoel te bereiken, ligt de focus op het geheel en de samenhang van de zes bouwstenen. Doordat ze met elkaar in verbinding staan, zal het aanpakken van één bouwsteen een positief effect hebben op het geheel.

Bouwstenen als kompas

In de dagelijkse realiteit van onderwijs en welzijn zijn deze zes bouwstenen ook als een kompas voor de samenwerking te gebruiken. Ze geven richting aan, doen de neuzen in dezelfde richting staan. Los van de dagelijkse casussen die zich op de brug tussen onderwijs en welzijn bevinden, kan je ook samenwerking op zich analyseren en evalueren. Op die manier kan je zowel de toekomstige samenwerking verder uitbouwen én de bestaande casussen bespreken.

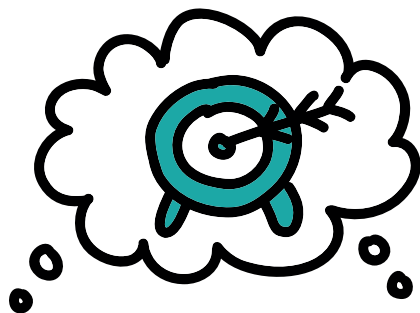


De opgetekende bouwstenen zijn geen eenmalige en snel in te zetten ingrepen voor professionals. Het interprofessioneel samenwerken is een complex, dynamisch, interactief en uitdagend proces dat blijvend gevoed moet worden.”

(2023, jaarboek armoede)

In de brochure lichten we de bouwstenen apart toe. Per bouwsteen staan er inzichten en adviezen die we vanuit verschillende onderzoeksactiviteiten verzamelden. Je vindt een korte verwijzing naar een inspirerende bron of praktijk. Je kunt verder binnen je eigen organisatie en in een samenwerking aan de slag met de aangeboden reflectievragen.

De brochure is een compacte opwarmer. Via de webpagina www.hogent.be/projecten/onderwijs-welzijn kan je een uitgebreide versie vinden met getuigenissen, interviews, methodieken om in de praktijk in te zetten, en meer.



1

Werken aan een gemeenschappelijk doel

Maximaal inzetten op de leer- en ont-plooiingsmogelijkheden van elk kind vraagt een brede kijk op leren en wel-zijn, over professionele grenzen en sectoren heen. Een gemeenschappelijk doel kleurt en bepaalt het partnerschap en ondersteunt de samenwerking tus-sen onderwijs- en welzijnsfactoren.

Onderwijs- en welzijnspartners kunnen samen vaak meer betekenen voor kinderen en gezinnen. Wanneer ze hun krachten bundelen, stelt zich niet alleen de vraag *hoe*, maar ook *waartoe* ze dit doen, en wie daar beter van wordt.

Bij het werken aan de bouwsteen houdt een samenwerking rekening met volgende inzichten.

Van versnippering naar verbinding

Samenwerken kan spannend zijn of onwennig aanvoelen, zeker wanneer partners binnen een verschillend professioneel en regelgevend kader werken. In de zoektocht naar raakvlakken is het zinvol om deze **verscheidenheid bespreekbaar te maken** en naar waarde te schatten, maar ook te bevragen. Het werken aan een gezamenlijk doel gaat namelijk niet alleen over het bereiken van een consensus, maar ook over het leren kennen en correct **interpreteren van elkaars kijk en context**. Dit vereist een **veilige omgeving** (zoals in de bouwsteen 'werken aan respect en vertrouwen' aan bod komt) en een **open houding** bij alle partijen (zie bouwsteen 'communicatie').



Tegelijk kan hier ook de betrokkenheid van zogeheten **'boundary spanners' of 'grenswerkers'** cruciaal zijn. Deze individuen beschikken over kennis, ervaring en voeling met zowel onderwijs- als welzijnscontexten of opereren op het grensgebied tussen beide, en kunnen van daaruit een wederzijds begrip faciliteren. Brugfiguren kunnen een voorbeeld zijn wanneer die zich identificeren met beide werelden, coördineren tussen actoren, reflecteren op praktijken en transformatie stimuleren (Van Meerkerk, 2018).² Grenswer-



Het grootste probleem is dat ze allemaal vertrekken vanuit eigen gedachtengoed en dat er geen gemeenschappelijke visie is.

(welzijnswerker)

kers gaan vanuit een expertise echt overbruggen en linken leggen met een ander (kennis)domein. Grenswerkers helpen niet alleen grenzen te duiden in opdrachten, doelen en werking, maar ook open te breken.³ Zo kunnen ze mee zichtbaar maken welke gedeelde doelen ieder apart tracht te verwezenlijken, en wat samen nog meer te bereiken valt.

Van lineair naar collectief

Werken aan een gemeenschappelijk doel vraagt dat grenzen tussen werkpraktijken niet alleen vastgesteld, maar ook **onderhandeld of geherdefinieerd** worden (cf. praktijkvoorbeeld). Grenzen zijn namelijk niet statisch. We kunnen ze ook vormen, transformeren en oversteken.⁴ Dit betekent dat je het werken aan een gezamenlijk doel niet lineair hoeft op te vatten, in de zin van: “wij hebben ons deel gedaan, nu is het aan jullie”. Inspirerende praktijken laten zien dat er veel winst te halen valt wanneer men net **buiten de eigen professionele lijntjes** kleurt, wanneer men zoekt naar hoe schijnbare ‘extra’ taken vertaling kunnen vinden in de eigen opdracht, en naar hoe men verantwoordelijkheden meer gezamenlijk kan opnemen. Het gezamenlijk doel gaat voor op de taakverdeling. Complexe uitdagingen vragen om een creatieve, innovatieve en vooral ook collectieve aanpak, over (levens)domeinen heen.

Van een organisatie- naar een leefwereldperspectief

Samenwerkingsprocessen en de praktijken die eruit voortvloeien worden vaak geïnitieerd vanuit een doel dat vooraf al werd vastgelegd (bv. onderwijsparticipatie, ouderbetrokkenheid verhogen, toeleiden tot het bestaande welzijnsaanbod ...). Hoewel dit doel gedeeld kan zijn tussen onderwijs- en welzijnspartners, neemt men de leefwereld en betekenisgeving van gezinnen en kinderen daarbij niet noodzakelijk in rekening. Hoe ervaren zij onderwijs of het bestaande welzijnsaanbod? Op welke (alternatieve) manieren tonen zij zich betrokken? Wat beschouwen zij als ondersteunend of betekenisvol in hun situatie? ...

Dit geldt in het bijzonder wanneer gezinnen zich in soms onzichtbare kwetsbare situaties bevinden en hun stem minder sterk wordt gehoord. Willen we wezenlijk bijdragen aan de leer- en ontplooiingsmogelijkheden van kinderen, dan is het zaak om in de eerste plaats **te luisteren, en te proberen begrijpen wat er voor hen en hun gezinnen werkelijk toe doet**. Wat houdt

hen bezig? Waarop botsen ze? En wat helpt hen echt vooruit? Dit vraagt met andere woorden dat je gedeelde doelen nooit zonder of voor maar mét hen bepaalt, van bij de start. En dat ook het onderwijs- en welzijnsaanbod zelf kan worden bevraagd.



Laat ons teruggaan naar die basis: er zitten daar kinderen die in armoede leven, die we momenteel nog niet bereiken ... Dus echt al die laagjes daarvan gaan halen, en terug naar die kern gaan.

(zorgcoördinator)

Van vaag naar behapbaar

Eens een doel duidelijk is, verloopt de uitwerking vaak makkelijker. Om het gemeenschappelijk doel te verhelderen, is het waardevol om **de context en noodzaak zo tastbaar mogelijk in beeld** te krijgen. Aangezien situaties veranderen, is het formuleren van het gemeenschappelijke doel bovendien geen eenmalige opdracht, maar één die blijvend **opgevolgd, geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd** dient te worden. Het helpt om het gemeenschappelijke doel SMART (Specifiek, Meetbaar, Actief, Realistisch, Tijdsgebonden) te formuleren, zodat betrokkenen goed (blijven) weten waarom en waartoe precies wordt samengewerkt.

Inspiratie

Wassalon op school

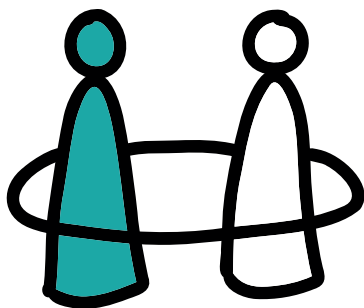
” Er was een basisschool die zei van ‘ja er komen hier, wij hebben blijkaar wel veel gezinnen met armoede’ en ze zijn ermee aan de slag gegaan, wat ik dan ongeloofelijk de max vind. Ook om ervoor te zorgen dat ouders hier naar school komen en zij hebben letterlijk een wassalon geïnstalleerd op de school. En wat gebeurde er denk je? De gezinnen kwamen naar daar hun was doen en ondertussen de moeder of de vader, dan komt de school een keer een babbeltje slaan, ‘ja, ça va, wie ben je’ en dan zo ontstond er heel veel connecteren en dat heeft natuurlijk veel positieve effecten.

Scholen kunnen lokalen in samenwerking met organisaties openstellen met een specifiek doeleinde, een plek waar ontmoeting ontstaat.

Reflectie

Reflectievragen

- > Wie treedt in het samenwerkingsverband op als 'grenswerker', of kan daartoe aangesproken worden?
- > In hoeverre/op welk vlak worden verantwoordelijkheden eerder verdeeld, lineair of collectief opgenomen?
- > Welke grenzen zijn er? Wat wordt (bewust/onbewust) buiten de grenzen gehouden? Waar wordt naast elkaar gewerkt? Waar kunnen grenzen overschreden worden?
- > Waar kan het, vanuit het perspectief van kinderen en gezinnen, net nuttig zijn om buiten het vertrouwde werkterrein te treden, en situaties op een nieuwe, meer gedeelde manier te benaderen?
- > Op welke manier en op welk moment worden de ervaringen en betekenisverlening van gezinnen (in kwetsbare posities) mee in rekening genomen?
- > Wie heeft of krijgt geen stem in het bepalen van het doel? Wat zijn daar de risico's, gevolgen, winsten van?
- > Waar is de stem van de kinderen, de ouders aanwezig? En wie wordt nog niet gehoord?
- > Welke bouwstenen zijn er nog versterkend bij 'gemeenschappelijk doel' om tot een verdere samenwerking te komen?



2

Werken aan relatie

Een goede professionele relatie versterkt de samenwerking, de communicatie en de afstemming tussen welzijnsactoren en school. Hiervoor tijd kunnen en mogen nemen is van groot belang.

Werken aan een **professionele relatie** vereist een constante focus op zowel de concrete casus die zich aandient als op de afstemming tussen organisaties én diverse betrokken beleidsniveaus. Dit gaat verder dan taakgericht afstemmen met de betrokken partners. Het is bewust en systematisch inzetten op relatievorming en deze vasthouden. Werken aan een goede relatie vormt als het ware de potgrond waarop de samenwerking kan groeien.

Werken aan relatie kan als doel hebben: 'de relatie op zich' of 'de relatie in functie van een concrete vraag of casus'. In het eerste geval wordt een soort van route aangelegd waarop latere casussen een plek krijgen. Je investeert in ontmoeting en contacten opbouwen. In het casusgericht werken helpt de opgebouwde relatie de samenwerking in het moment zelf vooruit. Beide doelen zijn belangrijk en zullen in de dagelijkse praktijk afgewisseld worden in werkoverleg, intervisie, enz. De professionals voelen zich best samen verantwoordelijk voor de relatie.

De bouwsteen 'relatie' is een voorbeeld van versterking van alle bouwstenen (cf. intro). De onderlinge relaties met andere beroepsprofielen dienen versterkt te worden om het professioneel handelen te bevorderen (van Zaalen, 2023)⁵. Relatie kan het vertrekpunt zijn van een gezamenlijke route en je stuurt *en cours de route* bij.

Bij het werken aan de bouwsteen houdt een samenwerking rekening met volgende inzichten.

Investeer in je professionele identiteitsontwikkeling om je positie te kunnen expliciteren in een relatie

Geef aan wat het aanbod en de mogelijkheden zijn vanuit jouw organisatie of school: **wat kan je betekenen**, wat kan je intern bevragen én evengoed wat kan je niet betekenen? Formuleer dat helder en zet tegelijk ook in op mogelijkheden zien, de wil om te verkennen. Durf geduldig zijn in de relatie met de andere professionals of organisatie. Het is van belang tijd te nemen of het vertragen te benoemen.

Het zien van goed en minder goed lopende relaties in casussen biedt inzichten die je op organisatieniveau kunt leggen. Zo passen organisaties zich aan

bij een nieuwe casus, wordt hun werking verfijnd, enzoverder. Vanuit deze directe praktijkervaringen en -inzichten **kan relatie-opbouw gefaciliteerd, maar niet uitbesteed** worden aan anderen. Het zien van de nood aan een duurzame relatie-opbouw geeft inzicht om te delen met anderen binnen de eigen organisatie en zet aan tot actie op organisatieniveau: pik op en signaleer.

Door een goede professionele relatie te hebben, zie je de **nood van het samenwerken** en zet je een brede bril op. Je toont interesse, toont openheid voor andere perspectieven, handelt met inzicht, ook de eigen aannames te onderzoeken... Hou de relatie 'warm' door systematisch contact te onderhouden. Een nieuw contact kan zowel formeel als informeel zijn.

Investeer in je **professionalisering** vanuit je opleiding en/of beroep om op een heldere manier én vanuit je eigen functie de stap naar de gezamenlijke relatie te kunnen doen. Herbronnen of je aannames aftoetsen in een interview, supervisie zorgt ervoor dat werkrelaties in casusverband zuurstof krijgen en de eigen opvattingen en modellen niet gefixeerd raken (Groen, 2006).⁶



Met inzicht handelen – niet vertrekken vanuit de vanzelfsprekendheden, interesse tonen. De eigen aannames durven onderzoeken, de waarden en overtuigingen.

(directie Familieschool)

Werk aan relatie binnen een concrete casus of 'in actie', de dagelijkse nood (wat heb je nodig)

Leer elkaar professioneel kennen: wat is het jargon en de professionele kijk van de betrokkenen in de samenwerking? Vertel aan elkaar hoe je naar een situatie kijkt, waarom en welke onderbouwde argumenten je kan aanvullen die bijdragen tot de samenwerking. Dit biedt openheid in de relatie omdat je weet hoe de ander erin staat. **Wederkerig en gelijkwaardig handelen** is belangrijk: elk inzicht kan een bijdrage zijn en kan afgetoetst worden onder de professionals en zeker met de betrokken ouders/kind. Wees bereid om hulp te vragen en te bieden in de vorm van advies, hulp of het delen van kennis.



Voor mij is dat een zuivere ladder, eerst elkaar leren kennen, interpersoonlijk en dan pas inhoudelijk. Want meestal wordt er vertrokken vanuit een inhoudelijkheid. En meestal is het jammer genoeg dat dat vaak vanuit een probleemstelling komt. [...] Als wij bijvoorbeeld dingen installeren rond proactieve cirkels is dat altijd in vredestijd. Dus installeer de relatie in vredestijd dan wordt dat een automatisme, dan gaan dingen gebeuren. En anders zit je al met een wrong.

(welzijnswerker)

Informele momenten zijn noodzakelijk, die kunnen aansluiten bij de formele ontmoetingen. Laagdrempeligheid en bereikbaarheid tussen mensen van de instanties onderling draagt bij aan de samenwerking. Op zulke momenten leren professionals elkaar beter en anders kennen, wat de **interpersoonlijke relatie** bevordert. Zet in op informele momenten op een school (ontmoetingen organiseren) om verbindingen aan te gaan. Investeren in dit soort relaties biedt een basis voor (eventueel latere) moeilijke gesprekken.

Evalueer en reflecteer (vertrekkende van de casus) de samenwerking en hoe de professionele relatie hier tot stand kwam. Geef aan hoe je verder kan of wil werken, koppel die inzichten ook terug naar de eigen organisatie.

Werk aan relatie op organisatieniveau zowel op korte als op lange termijn

Netwerk uitbouwen: je kijkt naar wie al dan niet al betrokken is in het realiseren van krachtige samenwerkingen. Je neemt de tijd om elkaar te leren kennen. Je gaat na welke extra expertise een bijdrage kan zijn in het netwerk. Installeer duurzame overlegmomenten zodat de relatie op langere termijn, overheen casussen, tegen een stootje kan. Het gaat hier verder dan overlegmomenten organiseren naar aanleiding van (acute) signalen.

Door te werken aan een goede relatie op organisatieniveau kunnen er **inzichten en kennis indalen** die op hun beurt bijdragen aan de ondersteuning van kinderen en gezinnen. Een organisatie kan in een netwerk die kennis binnenbrengen. Het betreft hier het erkennen van elkaars expertise en die benutten binnen het netwerk.

De **zichtbaarheid van de organisatie** mag niet onderschat worden in het opzetten van een professionele relatie: creëer momenten en gelegenheden voor ontmoetingen en gesprekken over vakinhoudelijke en sociale onderwerpen. Zorg ook voor regelmatige updates en deel je successen en uitdagingen met je netwerk. Zo is er zicht op de verandering binnen de interne en externe context van een organisatie.

Historische fragmentering tussen sectoren zoals regelgeving en beroepsgeheim staat het opbouwen van een relatie in een samenwerking in de weg. Transparant communiceren hierover en verduidelijken, helpen alvast om ruis in de relatie of onbegrip te vermijden.

Het expliciteren van de soort relatie toont de (mogelijke) positie van de professional. Een 'geformaliseerde relatie' bijvoorbeeld helpt het mandaat in samenwerkingen te vergroten. Stel dat een brugfiguur schoolgebonden werkt, dan krijgt hij/zij een mandaat op de school en in andere organisaties om zaken in gang te zetten, suggesties in te brengen of verandering teweeg te brengen.



Men verwacht dat je overal in thuis bent, dat je een manusje van alles zijn. Maar ja, niet iemand die alleen bruggen bouwt tussen ouders en school. Maar ook tussen school en andere organisaties of tussen ouders en andere organisaties en diensten. En ik denk dan, ja, bovenal iemand die dat de tijd soms wat kan vertragen voor mensen, die een mandaat krijgen om tijd te nemen en die ondersteunend kan zijn daarin. Ik denk dat dat zowat belangrijke kernzaken zijn voor mij voor een brugfunctie.

(diensthoofd lokaal bestuur)

Inspiratie

Welzijnsvragen op school

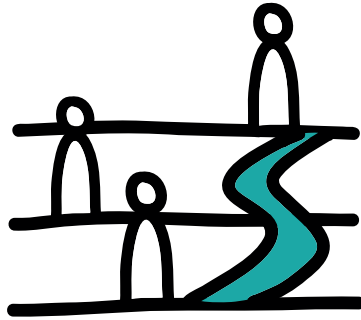
In het project 'Welzijnsvragen op school' van het GBO Brussel⁷ leerden de welzijnswerkers meer te doen voor de school en op te gaan in de school. Hun zichtbaarheid op school vergroten was het doel. Dit stimuleert immers de herkenbaarheid en 'het aanspreekbaar zijn' van welzijnswerkers voor het schoolteam (men zal meer blenden met de school) en voor de gezinnen. De welzijnswerkers kunnen de vraag van gezinnen beter vatten en warm doorverwijzen. De zichtbaarheid verhogen was mogelijk via permanenties, aanwezigheid op sleutelmomenten in het schooljaar, enz.

Meer voorbeelden zijn te vinden via de ASKO Familiescholen⁸ waarbinnen de relatie tussen alle betrokkenen rond het kind in onderwijs een centraal gegeven is. Alle partijen zijn samen met het kind aan zet in de vele facetten van het leven. Zowel de leerkrachten, de actoren in de vrije tijd, de buurt, de ouders, de zorg- en hulpverleners zijn zichtbaar actief op de school en maken er deel uit van het dagelijks leven. Men kiest om iedereen zichtbaar te maken en niet te werken 'on demand' zoals het door de projectcoördinator benoemd werd. Op die manier wordt structureel vertrouwen opgebouwd tussen alle actoren, zowel tussen de professionals onderling als met de ouders en kinderen.

Reflectie

Reflectievragen

- > Wat is je professionele inbreng in de samenwerking en hoe zou je jouw route met de andere(n) hierin omschrijven?
- > Welke inzichten uit deze tekst neem je mee voor het samenwerken met een andere professional (over sectoren heen of binnen eenzelfde sector)? Welke inzichten neem je mee wanneer je denkt aan een opstart van een samenwerking?
- > Waar ben je zichtbaar en hoe pak je dat aan? Zijn de organisaties uit de samenwerking op de hoogte van je aanwezigheid? Hoe kunnen anderen bijdragen aan de zichtbaarheid van je organisatie?
- > Hoe ben je omgegaan met eventuele tegenstellingen of hindernissen in het aanpakken van de casus? Hoe maakte je werk van wederkerigheid? Wat waren duidelijke momenten waarop je gelijkwaardigheid in de relatie ervaarde?
- > Geef je als organisatie erkenning aan de expertise van de andere partijen? Hoe pak je dat aan?
- > Waar is de stem van de kinderen, de ouders aanwezig? En wie wordt nog niet gehoord?
- > Welke bouwstenen zijn er nog versterkend bij 'een goede relatie' om tot een verdere samenwerking te komen?



3

Werken aan betrokkenheid op verschillende niveaus

In een samenwerking botst men onvermijdelijk op drempels en hiaten. Vanuit een interprofessionele kijk is het belangrijk om na te gaan wie welk mandaat heeft en wat op meso- en macroniveau hoort.

Hoewel andere bouwstenen verschillende drempels in de samenwerking ondervangen, bots je op sommige momenten nog op de eigen grenzen. Het daagt een organisatie uit om de samenwerking te zien als een deel van een continuüm. Elke samenwerking stoelt immers niet alleen op de verantwoordelijkheid van de professional(s) die aan zet is, maar verloopt in een context waar ook het meso- en macroniveau een rol spelen. De professional kan dus zeker niet alléén opereren. De verantwoordelijkheid slechts op één niveau leggen, werkt samenwerking immers tegen.

Professionals stellen acties uit, voelen zich vaak onmachtig omdat er 'geen centen zijn', 'geen tijd is', 'de politiek' niet mee wil, enz. Via het werken aan betrokkenheid op verschillende niveaus kan men de klachtenlijst zichtbaar maken, bespreken en ernaar handelen of meenemen in de dagelijkse praktijk. Je kunt dan als organisatie nagaan wat er op meso- en macroniveau kan gebeuren of noodzakelijk is zodat de professional op microniveau sterk staat in de samenwerking. Een interprofessionele kijk kan hierin helpend zijn. Het daagt mensen in en buiten de organisatie uit om op verschillende niveaus aan de slag te gaan of signalen te geven aan derden in functie van de ondersteuning van het kind op school (en/of het gezin buiten de school).

Bij het werken aan de bouwsteen houdt een samenwerking rekening met volgende inzichten.

Werk vanuit een casus naar collectieve leerprocessen

Samenwerken betekent dat welzijnswerkers, leraren, zorgcoördinatoren, mensen met een brugfunctie ook denken aan acties op beleidsniveau en de casussen overstijgen. Door deze acties en het opvolgen van knelpunten op een breder niveau krijgt zowel de samenwerking als de casus op termijn zuurstof. De eigen werking wordt beschermd en ontlast zonder zich in de casus op te sluiten. Interprofessionele casuïstiek organiseren helpt om vanuit de verhalen te kijken naar gemeenschappelijkheden en mogelijkheden, knelpunten en hiaten. Samen worden verantwoordelijkheden gezien.

Voor directies, beleidsmakers en coördinatoren die vaak op mesoniveau werken, is het evengoed een noodzaak om stil te staan bij de casussen die in de

organisatie aan bod komen. Vanuit hun helikopterzicht zijn ze in de mogelijkheid om na te gaan hoe en met wie samenwerkingen mogelijk zijn. De sociale kaart is hier het vertrekpunt van de relevante organisaties.



Werken op individueel niveau lukt en is tastbaar, maar we zijn zoekend naar hoe we meer luis in de pels kunnen zijn zowel naar onderwijs als welzijn toe.

(brugfiguur)

Actief en doelgericht inzetten op overlegfora die netoverschrijdend samengesteld zijn binnen een afgebakende regio, helpt om te werken aan betrokkenheid, ook op macroniveau. Sowieso moet er een constante doorstroom van informatie zijn van casus- naar macroniveau en omgekeerd zodat politiek en beleid een blijvende voeling met de realiteit hebben. Het macroniveau gaat verder dan de lokale context. Scholenkoepels, pedagogische begeleidingsdiensten, bovenlokale netwerken (provincie en gewest, gemeenschap en federaal) zijn hier actief en kunnen beslissingen nemen, kennis delen, overleg organiseren, netwerken uitzetten ...

Het politiek klimaat stelt uitdagingen aan de samenwerking, de mogelijkheden en beperkingen binnen een (boven)lokale context. Wanneer overheden andere prioriteiten stellen en niet langer materiële, logistieke of financiële ondersteuning bieden, dan zet dat bestaande of mogelijke samenwerkingen onder druk.

Werk aan het verduidelijken van netwerking

Werken aan betrokkenheid op verschillende niveaus betekent zowel het creëren van een intern als een extern netwerk (De Vries, 2022)⁹. Tegelijk is het belangrijk te waken over zogenaamde netwerkeuforie: een netwerk is geen doel op zich. Het is niet omdat professionals rond de tafel zitten dat kinderen of gezinnen er automatisch beter van worden. Wanneer je samenwerking te sterk vanuit een organisatorisch perspectief (wie doet wat) benadert, dreig je de essentie uit het oog te verliezen. De noden, verwachtingen en leefwereld van kinderen en gezinnen moeten centraal blijven staan, waarbij ook het eigen aanbod en de spelregels voortdurend ter discussie worden gesteld.

De netwerkaanpak wordt dus ingezet om antwoorden te vinden op complexe en (kennis)intensieve vraagstukken die een organisatie niet of slechts moeilijk zelf kan aanpakken. Het vraagt van de partij(en) in actie om werk te maken van de meerwaarde die de samenwerking opbrengt (De Smet, 2019)¹⁰. De meerwaarde dient in eerste instantie te gaan naar de kinderen en gezinnen in kwetsbare leefsituaties. Door daarop in te zetten, kunnen organisaties ook in hun samenwerking een efficiëntiegroei zien. Expertisedeling, concrete en aangepaste begeleiding van kinderen en gezinnen, en het onderbouwen van de werking kunnen vormen van meerwaarde zijn.



We waren zodanig bezig met expertise delen en versterken, dat de klemtoon op signalen opvangen en doorgeven verminderd was.

(welzijnswerker)

Maak binnen het **externe netwerk** het waarom, het doel van het netwerk expliciet en zichtbaar. Check op regelmatige basis de werking en ga na hoe duurzaam men het netwerk ziet. Een netwerk hoeft niet steeds te leiden tot een formeel en duurzaam forum. Zo'n netwerk kan in functie van een actie in de tijd uitgezet worden en kortstondig zijn. Een projectmatige aanpak kan werken met positieve, kleine quick-wins die een directe meerwaarde tonen en op die manier de betrokkenheid stimuleren.

Toon enthousiasme voor het netwerk en zet in op informele én formele settings van het netwerk. Ken je netwerkleden en durf inspanningen te vragen om de doelen te bereiken. Toets projecten, acties en gedragingen af aan de visie (ook tussentijds). Doe dit systematisch. Denk hierbij aan de principes van het handelingsgericht werken.¹¹

Samenwerkingsverbanden opzetten zoals een convenant, een actieplan of een overeenkomst zijn formele manieren om de betrokkenheid en verantwoordelijkheid op verschillende niveaus in kaart te brengen en een soort van 'tastbaarheid' aan het geheel toe te voegen.

Betrokkenheid in het **interne netwerk** creëren, vertrekt van autonomie-ondersteunend leidinggeven. Daardoor krijgt de persoon in actie het mandaat om een extern netwerk verder uit te bouwen, te exploreren, partners aan

te spreken om samen te werken. Hij/zij wordt daarin geprofessionaliseerd. Evengoed krijgt de medewerker van de eigen organisatie de mogelijkheid om inzichten uit de samenwerking intern te delen. De medewerker kan indien nodig of gewenst beleidssuggesties doen en acties formuleren ter bevordering van het leren van kinderen en ondersteuning van gezinnen.

Werk aan politiserend handelen vanuit samenwerkingen

Politiserend werken is een begrip uit het sociaal werk¹². Het wijst op het belang om individuele problemen met structurele en maatschappelijke oorzaken te verbinden en deze zichtbaar te maken, om zo verandering of beweging teweeg te brengen. Het vraagt van de verschillende partners om referentiekaders open te breken. Politiserend werken is meer dan een signaalfunctie opnemen, het is **gericht op grondrechten en sociale rechtvaardigheid**.

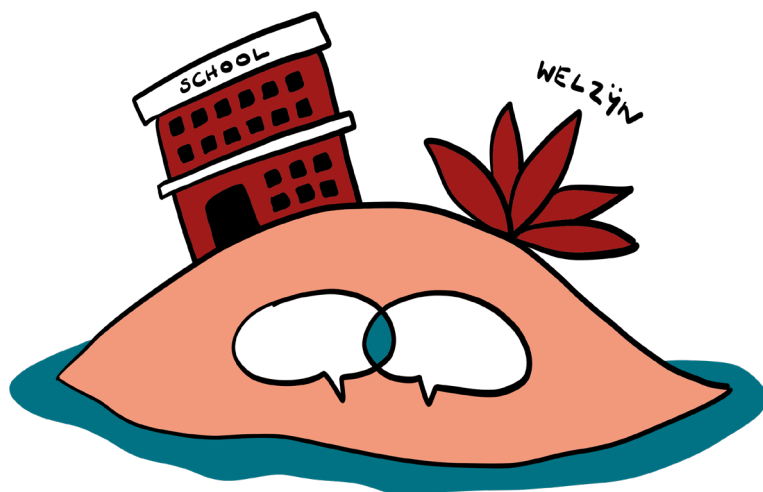
Een intern en extern netwerk kunnen **tendensen en problematieken in kaart brengen** en gaan er zelf mee aan de slag. Politiserend werken betekent dan: jezelf zien als deel van het systeem, werken aan voorlichting en preventie, beleidssignalering, enz. Dit maakt essentieel deel uit van de samenwerking tussen onderwijs en welzijn en zal deze toekomstperspectief geven. Op dergelijke fora kan dit enerzijds de betrokkenheid op verschillende niveaus blijvend stimuleren. Anderzijds dragen de fora mogelijk een gedragen signaal of actie uit waardoor nieuwe acties op andere niveaus ontstaan.

Wees bewust van de spanning tussen de grote en vele verwachtingen van het lokale niveau versus de limieten of bedreigingen ervan. Ook beslissingen en condities op hogere beleidsniveaus blijven cruciaal (Andreotti, 2012)¹³ maar zijn dikwijls versnipperd en zorgen daardoor voor verlies aan kracht en middelen, wat vooral voelbaar is op de concrete werkvloer. Die (politieke) bewegingen creëren een verlamdende context en politiek én zorgen tegelijk voor hoopvolle context van burgerbewegingen en -initiatieven die mee de school en kinderen in kwetsbare leefsituaties ondersteunen.

Inspiratie

Dialoogeland

In een badstad besloot men om naar aanleiding van verschillende welzijnsnoden op school en de invoering van een project van Lokale Bondgenotennetwerken¹⁴ een 'dialoogeland' te organiseren. Daarop zijn de welzijnsactoren van het lokaal bestuur en de directies aanwezig om gericht en gezamenlijk aan de slag te gaan in het ondersteunen van gelijke kansen van alle kinderen op school. De rol van de brugfiguur, net als die van zorgcoördinatoren, worden binnen het platform besproken.



Reflectie

Reflectievragen

- > Wat is de context waarin de samenwerking zich begeeft? Kan je de micro-meso-macroniveaus onderscheiden en er een netwerkkaart van maken?
- > Wie zit aan tafel en waarom is men op een overlegforum aanwezig? Ontbreekt er iemand of een organisatie en waarom? Wat zou de ontbrekende persoon of organisatie kunnen brengen dat bijdraagt aan de doelstelling van het netwerk?
- > Op welke manier werken we aan signalen? Geef aan over welke signalen het gaat. Hoe brengen jullie die samen?
- > Zijn er formele contacten en vragen tussen de diverse niveaus vanuit de samenwerking? En wie is daartoe gemandateerd? Hoe gebeurt terugkoppeling? Worden de andere niveaus uitgenodigd voor wederzijdse afstemming?
- > Op welke beleidsniveaus zijn er momenteel samenwerkingen?
- > Hoe worden de uitdagingen naar voor gebracht? Is er aandacht voor intervisie op casusniveau? Op welke manier worden concrete casussen besproken? Is er daarbij een link naar het beleidsniveau?
- > Hebben de mensen in het netwerk een mandaat vanuit de organisatie, en hoe ervaren ze dat? Wat is er nodig om dat mandaat wél te krijgen (als dat er niet is)?
- > Welke professionaliseringsinitiatieven neemt het netwerk (zowel intern als extern) opdat men kwalitatief en met impact aan het samenwerken is?
- > Hoe voorkomen we dat we, in onze netwerken, focussen op afspraken en structuren in plaats van op de noden en leefwereld van kinderen en gezinnen?
- > Is de stem van de kinderen, de ouders aanwezig en hoe gaat men dat na? Hoe organiseert men dat?
- > Bestaat er ook een informeel netwerk met de verschillende niveaus? Wat is er nodig voor informeel overleg of informele momenten in formele structuren?



4

Werken aan respect en vertrouwen

Werken aan respect en vertrouwen vertrekt vanuit waarderend samenwerken. Vertrouwen opbouwen vraagt tijd, positieve ervaringen en ruimte voor de eigenheid van ieders professionele handelen. Respect heeft betrekking op wederkerigheid in de samenwerking.

Samenwerking en vertrouwen zijn afhankelijk van elkaar, en kunnen elkaar ook wederzijds versterken. Vertrouwen is een noodzakelijke voorwaarde om goed samen te werken in een 'goede relatie'.



Vertrouwen doet het eigenbelang overstijgen. Onderwijs- en welzijnspartners die elkaar als betrouwbaar beschouwen, stellen zich makkelijker open om te leren van en met elkaar, durven samen uitdagingen trotseren. Ze zetten makkelijker hun schouders onder gedeelde projecten met een nog ongekende uitkomst.

Omgekeerd kan samenwerken ook het onderlinge vertrouwen voeden. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer onderwijs- en welzijnspartners op elkaar kunnen rekenen, op elkaars competenties mogen steunen, zich integer en waarderend opstellen en samen (kleine) successen kunnen vieren. Vertrouwen wordt zo stap voor stap opgebouwd, als een ketting van positieve ervaringen.

Bij het werken aan de bouwsteen houdt een samenwerking rekening met volgende inzichten.

Betrouwbaarheid

Elkaar vertrouwen kunnen geven vraagt ook dat de betrokken partners **zich betrouwbaar opstellen**. Dit houdt onder meer in dat ze zich aan gemaakte afspraken houden, dat ze zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen. Betrouwbare partners weten dat ze **op elkaar mogen rekenen**. Ze houden elkaar op de hoogte, werken transparant, durven zich kwetsbaar op te stellen en stemmen hun verwachtingen onderling af. Gemis aan kennis over elkaars context en realiteit kan, omgekeerd, voor wederzijds onbegrip zorgen en zelfs tot wantrouwen leiden. Uit **oprechte ontmoeting en nabijheid** valt op dit vlak veel winst te halen.

Competentie

Onderwijsactoren, welzijnsprofessionals én ouders beschikken over waardevolle kennis en ervaringen. Wanneer je die op een **evenwaardige manier** benadert en inzet, kunnen ze samen de kwaliteit van de leer- en leefomgeving van kinderen en gezinnen aanzienlijk versterken. Dit vraagt dat alle partijen elkaars (vak)bekwaamheid erkennen, respecteren én dat ze er een beroep op kunnen en mogen doen. Daartoe is het ook nodig om de **aanwezige kennis en expertise ruimte te geven** en actief aan te boren. Diverse invalshoeken erkennen en meenemen van bij de start zorgt zo voor een **gedragen proces**.

Integriteit

Vertrouwen groeit ook wanneer de samenwerkingspartners **eerlijk** benoemen wat ze belangrijk vinden, en tegelijk een **oprechte interesse** tonen in de behoeften en ideeën van anderen. Zich integer opstellen vergt verder dat ze er zelf **geen verborgen agenda** op nahouden, maar dat er een eenheid is tussen de innerlijke waarden of principes en het uiterlijk gedrag.

Waardering

Waarderend samenwerken impliceert dat de partners expliciet benoemen hoe ze de samenwerking ervaren en wat ze erin appreciëren. Vanuit de **erkenning en waardering** van (iemand)s kwaliteiten, prestaties of intrinsieke waarde groeit naast **motivatie** ook de **durf** en het vertrouwen om uitdagingen aan te gaan en in teamverband risico's te nemen – zoals zich kwetsbaar opstellen of wilde ideeën delen. Dit proces kan gevat worden via de *'trust building loop'*¹⁵: wanneer een (gewaagde) stap ontvangen wordt met zorg en waardering, neemt zowel bij de initiatiefnemer als bij andere partijen gaandeweg het vertrouwen toe om zich te tonen, actie te ondernemen, misschien eens de mist in te gaan en out of the box te durven denken.



We doen al zoveel, en ze zien het toch niet, er is geen waardering voor wat we doen, waarom zouden we dan nog meer doen?

(beleidsmaker)

Verantwoordelijkheid

Bij een goede samenwerking blijft elke actor **reflecteren** over het eigen aanbod en handelen, over wat anders en beter kan, en durft dit openlijk te bespreken. Wanneer iedere partner zich mee verantwoordelijk beschouwt voor de gelijke ontplooiingsmogelijkheden van kinderen (én voor wat dit in de weg staat), kan men samen aan verandering werken. **Concrete (piloot)projecten** die allianties vergen, helpen dit verantwoordelijkheidsgevoel om te zetten in gedeelde actie. Door samen (soms kleine) successen te boeken, leren partners geleidelijk aan **elkaars engagement en intenties** beter in te schatten¹⁶. Dit geeft het vertrouwen binnen de samenwerking een extra boost, zodat ze in de toekomst samen nog nieuwe – misschien grotere – uitdagingen kunnen aangaan.

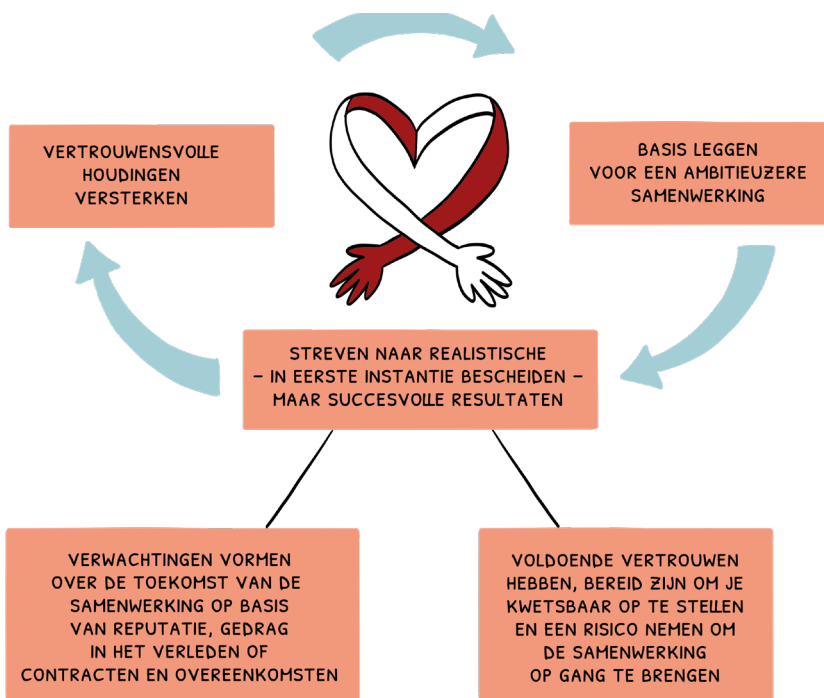
” Sinds een jaar sluit ik aan bij het wijkteamoverleg waar aanmeldingen van gezinnen worden besproken. Niet alleen krijg ik daardoor sneller het kind met een hulpvraag in beeld, het is ook goed voor de samenwerking met de wijkteammedewerkers, omdat je elkaar echt ziet en spreekt. We ervaren dat we samen aan het werk zijn, in het belang van het kind.

(brugfiguur)

Inspiratie

School als trefpunt: warm, laagdrempelig onthaal – de trust building loop¹⁷

De *trust building loop* of 'vertrouwenslus' begint wanneer iemand binnen het team bereid is om een risico te nemen, bijvoorbeeld door een wild idee te delen. Als het team zijn/haar riskante 'sprong' in het diepe op een zorgzame en respectvolle manier ontvangt, groeit het vertrouwen. Hierdoor voelt een ander teamlid zich meer bereid om ook een 'sprong' te wagen.



Reflectie

Reflectievragen

- > Hoe zorg je voor een veilige, warme en verwelkomende omgeving die vertrouwen én betrouwbaarheid uitstraalt?
- > Welke inspiratie kan je putten uit bestaande connecties die vertrouwen wekken om rechtstreeks te bouwen aan een wederzijds partnerschap en een vertrouwensrelatie tussen ouders en de school? Voorbeeld van een bestaande connectie: een brugfiguur/ tussenpersoon die een laagdrempelig aanspreekpunt vormt voor gezinnen in kwetsbare posities,
- > Hoe laat je zien dat je de prestaties, vaardigheden en kwaliteiten van partners – of het nu andere organisaties of ouders zijn – waardeert?
- > Hoe maak je het vertrouwen in elkaars expertise meer expliciet?
- > Welke ruimte krijgen partners om hun ideeën, behoeften en verwachtingen te uiten? Welke ruimte hebben ze (anders/meer) nodig om dit op een veilige manier te kunnen doen?
- > Hoe kan je een bemiddelende rol opnemen tussen partijen die elkaar (nog) niet vertrouwen, en de dialoog openhouden? Hoe voorkom je dat je zelf in een kamp wordt geduwd?
- > Waar is de stem van de kinderen, de ouders aanwezig? En wie wordt nog niet gehoord?
- > Welke bouwstenen zijn er nog versterkend bij 'respect en vertrouwen' om tot een verdere samenwerking te komen?



5

Werken aan afstemming en taakafbakening

Samenwerken betekent werk maken van een goede afstemming en taakafbakening waar elke partner zich goed bij voelt. Samenwerken vraagt een gedeelde visie op zowel het doel als de weg ernaartoe, rekening houdend met context, tijd en beroepsgebonden factoren.

In een interprofessionele samenwerking werken professionals uit verschillende disciplines of teams of sectoren samen, elk met een eigen opleidingsachtergrond en expertise. Soms heeft een professional ook een statuut dat gebonden is aan bepaalde juridische afspraken met specifieke beroepsgebonden procedures, protocols ... Die verschillen bemoeilijken een samenwerking als het mandaat van elk apart én samen niet helder is. Net hierom dient men in de samenwerking, al dan niet los van concrete casussen, tijd te nemen om 'schotten' te overstijgen.

Bij het werken aan de bouwsteen houdt een samenwerking rekening met volgende inzichten.

Wees transparant over wat kan en blijf samen zoeken

Over de aanpak in de samenwerking met welzijnspartners op en rond de school maak je best duidelijke en transparante afspraken. Alleen is de welzijnssector erg divers en gevarieerd zodat dit niet altijd evident te realiseren is, zeker niet voor scholen die met een veelheid aan problematieken en bijgevolg met verschillende organisaties en diensten in contact komen. Een OCMW heeft nu eenmaal een andere opdracht, met bijhorende aanpak en procedures, dan een Huis van het Kind of een vereniging waar armen het woord nemen. De toelichting over het aanbod van een organisatie kan verhelderend zijn. Maar vaak wordt de vraag **'hoe kunnen we nu concreet samenwerken, elkaar aanvullen, ons samen engageren?'** onvoldoende gesteld. In die zin is het belangrijk dat elkeen het eigen aanbod aangeeft, aangevuld met de vraag wat er gemist wordt of wat men meer of anders kan doen. Ten slotte is een netwerkk kaart uittekenen van bronnen, hulpbronnen, formele en informele mogelijkheden en partners een belangrijke oefening. Het kan ook aangewezen zijn om al bestaande platformen en projecten te betrekken of erover advies in te winnen. Denk aan Brede School, GBO, Onderwijscentra, pedagogische begeleidingsdienst ...

Verdeel de taken in functie van het gemeenschappelijk doel

Een goede samenwerking vereist dus een **zicht hebben op wie wat doet, welke diensten en welk aanbod er bestaan**. In de samenwerking is het gemeenschappelijk doel een noodzakelijk startpunt. Dit doel vertrekt vanuit

de 'WHY'. De WHY in het model van Sinek¹⁸ staat voor de waaromvraag: wat is onze missie, ons 'hoger' doel om de samenwerking op te zetten?



De bouwstenen hebben alvast als missie om de samenwerking op te zetten in functie van de maximale ontplooiing van kinderen, de leeransen maximaliseren. Om de WHY samen helder te hebben, kan het helpen om motieven te formuleren voor een interprofessionele samenwerking.¹⁹

Een **goede taakverdeling** schept helderheid en bevordert het concrete engagement bij elke partner. Taakverdeling wil zeggen: een antwoord formuleren op de vraag 'wie neemt wat op?' Zo werkt bijvoorbeeld een zorgcoördinator en een CLB-medewerker binnen een specifiek mandaat en takenpakket aan vier begeleidingsdomeinen. Bij bijkomende noden, zoals coördinatie rond huisvesting, is het noodzakelijk om af te stemmen met de juiste partners om dit op te vangen. Bepaalde beroepsprofielen of functies zijn niet voor iedereen helemaal helder. Ook hier is het van belang een helder beeld te hebben van de aanpak, de mogelijkheden van de professional in de samenwerking. De vraag wie de coördinatie op zich kan nemen, vraagt een expliciet antwoord van de partners in zo'n samenwerking.

Wees flexibel in de evoluerende samenwerking

Soms betekent samenwerken ook loslaten van oude afspraken of samenwerkingsverbanden. De context verandert immers en de diverse beleidsniveaus zullen hun stempel drukken op de dagelijkse praktijk. Wanneer een organisatie **een nieuwe invulling krijgt en dus een andere rol** dient op te nemen, heeft die verandering tijd nodig om te zoeken naar een efficiënte manier van samenwerken in de nieuwe context. Er is aandacht nodig voor elkaars agenda (tijd) en de geldende *flow* in een organisatie naast het wettelijk kader. Zo zijn er binnen een lokaal bestuur of andere formele overlegfora vaste stramienen van opbouw en aanpak van een agenda. In de samenwerking weet je dus best dat een agenda ook daardoor bepaald wordt. Wanneer je zulke zaken expliciet maakt, groeit het begrip over waarom bepaalde beslissingen op zich laten wachten. **Het gaat hierbij over tijd nemen en herhaling van de rollen en de inzet van mensen in een samenwerking.**

Kijk niet alleen naar taken, benoem en zoek rollen

Het **RASCI-model**²⁰ is een helpend instrument over organisaties heen:



Wanneer men afspraken maakt, mag men niet kiezen voor **een te strikte taakafbakening**. Na enige tijd de afspraken evalueren is in die zin belangrijk: zit iedereen nog op spoor, moeten we bepaalde zaken aanpassen? Het is belangrijk dat de hele groep zich voor het RASCI-model verantwoordelijk voelt. Wanneer er bijvoorbeeld op een school een leerkracht uitvalt, wordt die vervangen ("een klas kinderen laten we niet alleen"). Maar als een brugfunctie wegvalt, laten we misschien wel twee gezinnen achter, die onder de radar verdwijnen? Wie vangt die connectie verder op?

Sociale complexiteit speelt een rol bij het kijken naar de uitdagingen op de brug tussen onderwijs en welzijn. Dat vereist een samenwerking **waarin de taak die men opneemt kan evolueren naar een rol**. Een rol is een bun-



Omdat organisaties daar denken in taakafbakening, en ik denk ‘gastjes, stop een keer met denken in functies, maar denk een keer in rollen’. [...] ik geloof niet dat alles perfect moet afgebakend zijn [...] Dus als je een systeem rond een school hebt, kun je beginnen af te spreken met mekaar. ‘Ok, wie doet er nu wat? Kom doet jij nu dat, doe ik dat. Allé goed.’ ‘Wie is nu de juiste persoon in dat gezin?’ Die vraag wordt veel te weinig gesteld.

(welzijnswerker)

deling van taken die een doel dienen en kan breder en flexibeler ingezet worden. Een rol kan ook tijdelijk anders ingevuld worden in functie van het te bereiken doel. Zo kan je op een bepaald moment een specifieke interventie doen binnen het breed kader van je functie en mandaat om zo ‘recht te doen aan de complexiteit van het geheel’ (2018, de Jonge).²¹ De brede en flexibele invulling van een rol kan voor een vrijheid zorgen waardoor in een casus je de vraag kan beantwoorden ‘wie is nu de juiste persoon in dat gezin?’ De persoon in kwestie kan iemand zijn die niet die taak heeft, maar vanuit de samenwerking wel gezien wordt als de meest nabije bij het kind, de ouders, een organisatie ...

Sta stil bij de afspraken van elkeen met betrekking tot beroepsgeheim & privacy

Communiceer hierover met elkaar. In die zin heeft de bouwsteen ‘afstemming’ veel verwantschap met ‘werken aan communicatie’.



Samenwerken binnen onderwijs en welzijn betekent ook zorgvuldig omgaan met **privacy, beroepsgeheim en ambtsgeheim**. Transparant communiceren mag nooit ten koste gaan van de vertrouwensrelatie met gezinnen of van wettelijke kaders. Het is een voortdurende evenwichtsoefening tussen het

uitwisselen van relevante informatie en het respecteren van privacy. Scholen willen voldoende informatie krijgen om het kind goed te kunnen opvolgen en voelen zich wat miskend wanneer ze bepaalde informatie niet krijgen. In zulke situaties kan je een kleine 'stavaza' geven zonder in detail te treden. Hulpverleners geven best vooraf aan de leraar, de directie of de zorgcoördinator aan wat ze wel of niet kunnen, mogen en zullen terugkoppelen.

Binnen de welzijnssector leeft de reflex van **gedeeld beroepsgeheim** waarbij hulpverleners informatie delen in functie van een gemeenschappelijk doel en transparant communiceren naar gezinnen. Een goede manier om knelpunten te vermijden, is **organisaties die aan beroepsgeheim of ambtsgeheim gebonden zijn samen te brengen** om afspraken te maken over het delen van informatie. Zo kan informatie-uitwisseling op een veilige, wettelijk correcte en doelgerichte manier verlopen.

Vaak komt men al ver door de ouders als betrokken partij te vragen en mee te nemen zodat de informatie kan doorstromen. De betrokkene deelt dan zelf de info in aanwezigheid van de professionals.



Vaak is er bij partners wel herkenning van bepaalde problemen, zelfs misschien één of andere eensgezindheid over hoe het zou moeten aangepakt worden, maar ja dat is natuurlijk altijd een beetje het slappe koord waarop dat wij dansen. Wij zijn een actor binnen het flankerend onderwijsbeleid, wij kunnen bepaalde zaken benoemen, maar wij hebben geen mandaat om tegen een school bijvoorbeeld te zeggen, jullie moeten dit of dat doen. En dat blijft altijd een beetje dansen op een slap koord.

(opbouwwerker)

Inspiratie

Beroepsgeheim

In een stad ervaren lokale besturen, onderwijs- en welzijnspartners hoe complex het is om vlotte communicatie te combineren met het respecteren van beroepsgeheim. Idealiter verlopen doorverwijzingen vanuit onderwijs snel en transparant, maar in de praktijk botsen organisaties soms op verschillende regels en verwachtingen.

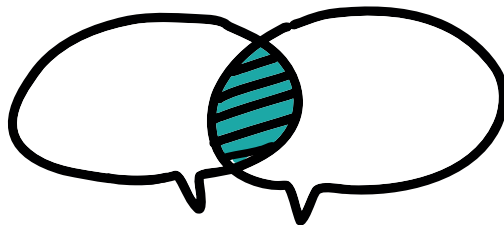
Binnen de welzijnssector wordt sterk gewerkt vanuit gedeeld beroepsgeheim, wat samenwerking en communicatie met ouders vaak vergemakkelijkt. In samenwerking met lokale besturen spelen echter ook politieke en juridische verantwoordelijkheden mee. Dat leidt soms tot misverstanden, terwijl besturen zich vaak evenzeer betrokken en zelfs mee ontgoocheld voelen bij bepaalde beslissingen.

De praktijk toont hoe belangrijk het is om verschillen in omgang met beroepsgeheim expliciet te bespreken, zodat je vertrouwen en samenwerking kunt versterken.

Reflectie

Reflectievragen

- > Kan je in de al behandelde casussen de bestaande expertise van de betrokken diensten en organisaties gebruiken? Welke acties zijn daarvoor nodig?
- > Wie kan mee aan tafel en wiens blik/rol mis je in de toekomst? Hoe ga je die oefening maken i.f.v. concrete casussen? Wie heb je daarvoor nodig?
- > Heb je betrokkenheid nodig op andere niveaus? En wat is nodig om deze mee aan tafel te krijgen? In welke context van complexiteit is de samenwerking actief: zijn agenda's van organisaties af te stemmen? Dit kan over praktische als inhoudelijke zaken gaan. Voorbeeld: vindt iedereen het aangebrachte item even prioritair?
- > Hoe balanceer je tussen een rol opnemen en de specifiek taakinvullingen, passend bij je functie en/of je mandaat?
- > In hoeverre houd je rekening met het perspectief van ouders bij het delen van informatie, zeker wanneer privacy of beroepsgeheim een rol speelt?
- > Waar is de stem van de kinderen, de ouders aanwezig? En wie wordt nog niet gehoord?
- > Welke bouwstenen zijn er nog versterkend bij 'afstemming en taakafbakening' om tot een verdere samenwerking te komen?



6

Werken aan communicatie

Werken aan communicatie betekent transparant, open en toegankelijk communiceren. met aandacht en respect voor de positie, de leefwereld, de ervaring en de professionaliteit van elke betrokken partner: de school, het CLB, de brugfiguur, de welzijnspartner én het gezin.

Het is een vanzelfsprekendheid: communiceren met elkaar als professionals. In communicatie zit alles vervat, waardoor het essentieel is te werken aan enkele voorwaarden die goede communicatie bevorderen. Deze bouwsteen kun je linken aan elke andere bouwsteen. Zo communiceer je altijd met het gemeenschappelijk doel voor ogen en met respect voor elkaar.

Bij het werken aan de bouwsteen houdt een samenwerking rekening met volgende inzichten.

Communiceer open en transparant

In communicatie is het essentieel om goed af te stemmen met je gesprekspartner(s). Vraag actief na wat de ander al weet en wat nog niet. Een veelvoorkomende valkuil is dat we invullen voor de ander, waardoor misverstanden ontstaan. Door expliciet te maken welke informatie je graag wilt delen en waarom, bereik je transparantie en wordt iedereen gelijkwaardig meegenomen in het verhaal.

Ook over beleidsmatige of budgettaire beslissingen wordt best helder gecommuniceerd: wie krijgt wat, en waarom? Werken aan gelijke kansen betekent soms dat middelen ongelijk verdeeld worden. Zo kan je argumenteren dat extra geld best terechtkomt bij scholen en leerlingen die ze het hardst nodig hebben. Wees daarom transparant over de gemaakte keuzes en de onderliggende redenen, steeds in functie van het gedeelde doel.

In communicatie komt de vraag over het delen van informatie of advies aan de andere professional: wie op welk niveau weet best wat (niet)? Wat is nodige informatie of wat is informatie die je niet zomaar wilt/kunt delen? Het gaat over het leren kennen van en omgaan met elkaars procedures rond beroepsgeheim, ambtsgeheim ... Hierover vind je meer informatie bij de bouwsteen 'werken aan afstemming en taakafbakening'.



Communiceer verstaanbaar

ESamenwerken lukt beter wanneer iedereen elkaar écht begrijpt. Dat vraagt om taal die voor alle partners duidelijk is. **Vermijd jargon** en check of je begrippen op dezelfde manier gebruikt -wat voor de ene vanzelfsprekend is, kan voor de andere iets heel anders betekenen. Zo kan een zorgcoördinator het evident vinden dat een brugfiguur begrijpt wat 'brede basiszorg' is.

Ga niet te snel uit van gedeeld begrip. Laat ruimte voor verduidelijking en toets actief af of je boodschap goed is overgekomen. Parafraseren en samenvatten van wat je gehoord hebt, zijn eenvoudige maar krachtige manieren om misverstanden te voorkomen en verbinding te versterken.

Communiceer op het gepaste moment

Goede samenwerking vraagt niet alleen duidelijkheid over wát we communiceren maar ook **wanneer** we dat doen. Door op het juiste moment informatie te delen, kunnen partners sneller inspelen op noden en gezamenlijk stappen zetten. Tijdige communicatie voorkomt dat signalen verloren gaan of beslissingen te laat komen. Dat betekent soms vroeg in een proces al overleggen, ook als nog niet alles duidelijk is, zodat betrokkenen mee kunnen denken en handelen.

Communiceer op de gepaste manier

Effectieve samenwerking vraagt om communicatie die afgestemd is op de context, het tempo en de positie van de gesprekspartner. Ken de beginsituatie en toon oprechte interesse in wat er leeft. Gebruik taal die aansluit bij de ander en zoek actief naar verbindende taal.

Een doordachte **communicatiestrategie** maakt het verschil tussen bondgenootschap en spanningen. Niet elke boodschap kan of moet op elk moment gedeeld worden. Wees bewust van wat je zegt, tegen wie, wanneer en met welke intentie. Soms betekent dit stap voor stap werken: tijd nemen om vertrouwen en draagvlak op te bouwen, in plaats van te snel te veel te willen.

Communicatie tussen lokale besturen en welzijns- of onderwijspartners verloopt bovendien niet altijd ruisloos. Politieke gevoeligheden kunnen maken dat boodschappen niet rechtstreeks of volledig gedeeld worden, waardoor misverstanden ontstaan over rollen en posities: kan je als bondgenoot fungeren als de primaire loyaliteit bij het bestuur ligt?

Communiceer daarom gericht en strategisch, zodat informatie terechtkomt bij de juiste personen op het juiste moment. Zo worden bruggen gebouwd en ontstaat ruimte voor duurzame samenwerking.

Communiceer met de geschikte persoon/personen

Effectieve samenwerking vraagt dat de juiste mensen op het juiste moment mee aan tafel zitten. Een goed samengesteld overleg voorkomt dat één partij de toon zet en andere stemmen ondergesneeuwd raken. **Gebalanceerd overleg** zorgt ervoor dat verschillende perspectieven evenwaardig aan bod komen en er gezamenlijke beslissingen kunnen worden genomen.

Communiceer via diverse vormen

Non-verbale signalen en informele momenten spelen een cruciale rol in hoe boodschappen worden ontvangen en relaties worden opgebouwd. Behoud daartoe te allen tijde professionaliteit in de non-verbale ondersteuning van je communicatie.

Elkaar fysiek ontmoeten verlaagt drempels voor toekomstige communicatie. In live gesprekken is er meer ruimte voor informele uitwisseling en non-verbale signalen, wat vertrouwen versterkt en samenwerking soepeler maakt. Combineer daarom verschillende communicatiemiddelen – digitaal, schriftelijk én fysiek om verbinding en duidelijkheid te bevorderen.



Ik leg communicatie altijd uit aan de hand van drie werkwoorden: praten, beluisteren en zwijgen. Vroeger sprak ik over ‘praten en luisteren’, maar luisteren alleen is voor mij te beperkt. Mensen zeggen vaak dat ze luisteren, maar tonen niet altijd echte interesse.

(welzijnswerker)

Communiceer vanuit een betrokken houding

Effectieve communicatie gaat verder dan informeren: het vraagt een **oprechte betrokkenheid bij de ander**. Dit betekent openstaan voor wat er leeft, aandachtig volgen wat er gezegd wordt en actief de context begrijpen.

We luisteren naar de ander vanuit ons referentiekader. Als we dit met verhoogde empathie doen, komen we bij **'beluisteren'**. Door te beluisteren en oprechte interesse te tonen, ontstaat begrip en vertrouwen. Dit vormt de basis voor een constructieve samenwerking, waarin iedereen zich gehoord en erkend voelt.



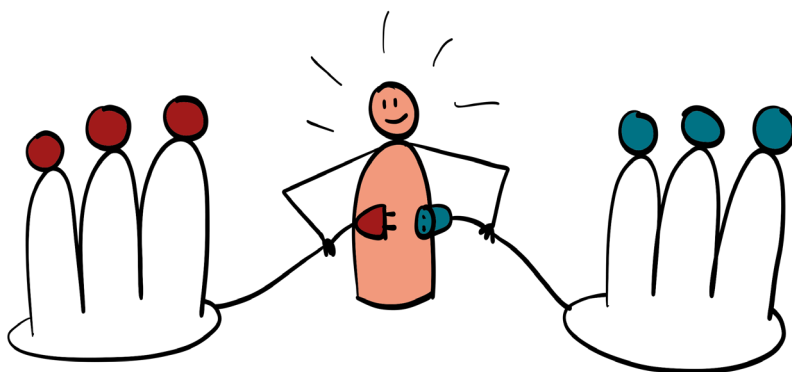
Beluisteren betekent dat je actief op zoek gaat naar wat iemand écht bedoelt en waarom iemand iets zegt of doet. Dat geldt ook in contact met gezinnen: als je echt beluistert, kan je beter begrijpen wat er achter bepaald gedrag schuilgaat — bijvoorbeeld waarom kinderen tijdelijk afwezig waren.

(brugfiguur)

Inspiratie

Externe organisatie

Om voorbij te gaan aan een wij-zij-verhaal in een bepaalde locatie, wilden de partners de betrokkenheid en communicatie echt anders. Ze betrokken een neutrale externe organisatie en installeerden een forum waar men vrijuit van gedachten kon wisselen, zonder consequenties voor een concreet voorstel of een agenda. Doel was: met elkaar praten zodat er verduidelijking kwam over de werking, het jargon, de mogelijkheden ... Via die open communicatie zijn de partners opnieuw naar een samenwerkingsverhaal kunnen stappen.



Reflectie

Reflectievragen

- > Op welke manier toets je af of ouders onze communicatie begrijpen en zich gehoord voelen?
- > Ben je je bewust van jouw non-verbale signalen, zoals gezichtsuitdrukking en lichaamstaal, vooral in situaties waarin inhoudelijke communicatie moeilijk verloopt?
- > Pas je jouw taalgebruik aan en vermijd je vakjargon wanneer je communiceert met gesprekspartners uit verschillende sectoren, zoals welzijn, onderwijs, het lokaal bestuur? En met ouders?
- > Ben je je bewust van de gevoeligheid van een mee te delen beslissing en kies je bewust het meest passende communicatiemiddel (bijvoorbeeld een face-to-face-gesprek in plaats van een e-mail)?
- > Waar is de stem van de kinderen, de ouders aanwezig? En wie wordt nog niet gehoord?
- > Welke bouwstenen zijn er nog versterkend bij 'communicatie' om tot een verdere samenwerking te komen?

EINDNOTEN

1 Met de term 'gezin' verwijzen de onderzoekers naar elke opgroeicontext waar kinderen recht hebben op verzorging, bescherming en opvoeding en waar opvoedingsfiguren samenwerken om dit te realiseren, met ook aandacht voor kinderen die tijdelijk niet thuis kunnen wonen. (Geïnspireerd door het agentschap Opgroeien)

2 Van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). *Boundary Spanners in Public Management and Governance: An Interdisciplinary Assessment*. Edward Elgar Publishing.

3 Decorte, J. (2018). *Netwerkvorming als instrument voor een sterk lokaal sociaal beleid*.

4 Grymonprez, H. (2024) *Grenzen en grenshouding in sociaal werk op de eerste lijn: naar een transformatieve sociaal werk praktijk*. Working paper 002/2024/versie_3.10.24. Gent: Universiteit Gent.

5 Van Zaalen, Y, Deckers, S., Schuman, H. (2023). *Interprofessioneel samenwerken in zorg, welzijn en onderwijs*. Coutinho. Bussum.

6 Groen, M. (2006). *Reflecteren: de basis. Op weg naar bewust en bekwaam handelen*. Wolters-Noordhoff. Groningen.

7 VGC, GBO, Welzijnsvragen op school. Project van 2021-2026. Meer informatie via www.vgc.be/wat-biedt-n-brussel/welzijn/geintegreerd-breed-onthaal.

8 [De Familieschool: Samen werken aan gelijke kansen voor ieder kind](#)

9 De Vries, B. (2022). *Thematisch overzicht regionale kennisnetwerken: Een routekaart naar nieuwe vraagstellingen*. Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek.

10 De Smet, M., Ruys, I., & Frijns, C. (2019). *Collectief leren via samenwerking met externe professionals: Eindrapport literatuurstudie*. Steunpunt Onderwijsonderzoek.

11 www.prodiagnostiek.be

12 <https://socius.be/sociaal-cultureel-werken/politiserend-werken/wat-is-politiserend-werken>

13 Andreotti, A., e.a. (2012). Local Welfare Systems: A Challenge for Social Cohesion. *Urban Studies*. 49(9). <https://doi.org/10.1177/0042098012444884>

14 <https://www.netwerktegenarmoede.be/nl/nieuws/2024/lokale-bondgenootennetwerken-kinderarmoede-van-start>

15 Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31.

16 Decorte, J. (2018). *Netwerkvorming als instrument voor een sterk lokaal sociaal beleid*.

17 Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31.

18 Sinek, S. (2011). *Start with Why How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action*. Londen: Penguin Books Ltd.

19 Goossens & van Dongen (2023). *Samen maken we het verschil! Interprofessionele samenwerking in de wijk Een samenspel tussen zorg en welzijn*. Zuyd Onderzoek. Heerlen.

20 <https://www.zorginzicht.nl/ontwikkeltools/ontwikkelen/rasci-matrix-voor-werkgroepen>

21 de Jonge, E., van Bommel, M. and Kloppenburg, R. (2018). 'Zicht op sociale complexiteit. Over het belang van wetenschappelijke perspectieven in sociaal werk'. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*. 27(4). p. 29-47.