

# INTER- SECTORIALITEIT

---

INTERSECTORIALITEIT IS ONS NIET  
MET DE PAPLEPEL INGEGEVEN

---

CENTRE BRUXELLOIS  
DE PROMOTION DE LA SANTÉ







## CENTRE BRUXELLOIS DE PROMOTION DE LA SANTÉ



*Diagnostisch onderzoek in opdracht van Barbara Trachte, minister-president van het College van de Franse Gemeenschapscommissie (COCOF), belast met gezondheidsbevordering.*



*Met de steun van de Franse Gemeenschapscommissie en Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie*

---

# INTERSECTORIALITEIT IS ONS NIET MET DE PAPLEPEL INGEGEVEN

---

*Januari 2023*

## REDACTIE

Pascale Anceaux

## REDACTIECOMITÉ

Melissa Chebieb  
Béatrice Garlito Y Romo  
Patricia Thiébaud  
Catherine Végaïrginsky

## DANKWOORD

Het CBPS wil minister-president Laanan bedanken voor haar steun bij het maken van deze brochure.  
CBPS

## VERTALING

Akira Traductions nv

## LAY-OUT

Nathalie da Costa Maya, Centre de Diffusion de la Culture Sanitaire - vzw CDCS

## DRUK

AZPrint

## UITGAVE

Verantwoordelijke uitgever: D. Favresse,  
Jourdanstraat 151, 1060 Brussel  
Depotplicht: D/2024/15.416/02  
Januari 2024

## GELIEVE DIT DOCUMENT ALS VOLGT TE CITEREN:

*Intersectorialiteit. Intersectorialiteit is ons niet met de paplepel ingegeven*, Centre Bruxellois de Promotion de la Santé, Brussel, 2024.

## CONTACT

**Centre Bruxellois de Promotion de la Santé**  
Jourdanstraat 151  
1060 Brussel  
Tel. 02 639 66 88  
[info@cbps.be](mailto:info@cbps.be)  
[www.cbps.be](http://www.cbps.be)

*Voor een vlotte leeservaring wordt in deze tekst de mannelijke vorm gebruikt wanneer naar mensen wordt verwezen, ongeacht hun geslacht.*

# INHOUD

VOORWORD .....	4
<b>1. INLEIDING .....</b>	<b>5</b>
A. De oorsprong van het project .....	5
B. Intersectorialiteit als streefdoel .....	6
<b>2. METHODOLOGIE .....</b>	<b>7</b>
A. Het vakgebied: gezondheidsbevordering .....	7
B. Onderzoek naar intersectorialiteit .....	7
C. Het kader: de onderzoeksgroep .....	8
D. Twee partners .....	8
E. De stuurgroep .....	8
F. Intersectorale werknemers .....	9
G. De methodologie: de Gam .....	10
<b>3. WAT IS INTERSECTORIALITEIT? .....</b>	<b>13</b>
A. De representatie van intersectorialiteit .....	13
B. De identiteit .....	16
C. Het kader: de organisatie .....	19
D. De instelling .....	21
E. Het klimaat: de autorisatie .....	23
<b>4. CONCLUSIE .....</b>	<b>26</b>
Intersectorialiteit: een te vaag concept .....	26
Ambivalente werknemers .....	27
Aarzelende instellingen .....	28
Problematische kaders en structuren .....	28
De politieke visie moet helderder .....	29
Enkele aanbevelingen .....	30

# VOORWOORD

---

In 2011 lanceerde het Centre Bruxellois de Promotion de la Santé (CBPS) in samenwerking met de vzw Repères een onderzoek naar intersectorialiteit. Nadenken over een methodologie, werken met een stuurgroep, intersectorale samenwerkingsverbanden aanspreken, samen met hen analyseren, herformuleren en schrijven ... drie jaar werk dat we hier beknopt<sup>1</sup> maar hopelijk toch inzichtelijk met u willen delen! Hartelijk dank aan Pascale Anceaux voor haar bijdrage aan deze verhelderende samenvatting.

Of u nu werkt in gezondheidsbevordering, sociale actie, huisvesting, preventie, jeugdwerk, kinderopvang, onderwijs, geestelijke gezondheidszorg ... de getuigenissen die we verzameld en geanalyseerd hebben, zullen ongetwijfeld uw intersectorale praktijken weerspiegelen.

We hopen dat dit document u inzicht helpt te krijgen in de realiteit van de instellingen en/of mensen waarmee en met wie u werkt en samenwerkt, en tegelijk aandacht heeft voor een reeks elementen die bijdragen aan een vlot intersectoraal werkproces.

We willen alle samenwerkingsverbanden bedanken die de tijd hebben genomen om deel te nemen aan ons verkennend onderzoek. Daarnaast willen we Vanessa Mortier en Christopher Collin bedanken, die de tijd hebben genomen om dit document te lezen en toegankelijk te maken voor iedereen.

---

1 Dit document is een samenvatting van het verkennend onderzoek dat is uitgevoerd door Repères en het CBPS.

# 1.

## INLEIDING

---

### A. DE OORSPRONG VAN HET PROJECT

In de non-profitsector heerst consensus over de voordelen van samenwerking. Samenwerken, vooral met collega's uit andere vakgebieden, lijkt vanzelfsprekend te zijn, zowel voor professionals op het terrein als voor bestuurlijke en politieke organen.

Samenwerking tussen spelers uit verschillende sectoren lijkt steeds noodzakelijker te worden. Soms ontstaat dat spontaan, soms wordt het op een meer proactieve en formele manier georganiseerd. Netwerken, overleggen, coördineren: het zijn allemaal termen die uitdrukken dat werknemers de nood voelen om ervaringen uit te wisselen, middelen te bundelen, vragen te delen en te overleggen rond een steeds complexere maatschappelijke realiteit, die vanuit verschillende invalshoeken benaderd moet worden.

Deze benadering vormt een tegenwicht voor een andere trend die kenmerkend is voor onze tijdgeest, namelijk actiegebieden afbakenen en interventies specialiseren. Maatschappelijk werk moet niet alleen opschalen en ontdebellen, maar ook zijn denkwijze, tussenkomst en ondersteuning globaliseren. Ontzuiling en inter- en transdisciplinariteit zijn daarbij sleutelwoorden. Dus, intersectoraliteit.

Intersectorale samenwerkingsverbanden staan centraal in de twee organisaties die dit onderzoek hebben ingesteld. Een van de taken van het Centre Bruxellois de Promotion de la Santé (CBPS) is namelijk projecten voor gezondheidsbevordering begeleiden en het overleg ondersteunen. Voor de vzw Repères maakt de multifactoriële benadering van gezondheid integraal deel uit van de concepten en waarden die worden overgedragen in de verschillende opleidingen die ze aanbiedt. Voor beide organisaties leidt deze benadering onvermijdelijk tot een zoektocht naar pistes en strategieën die de nadruk leggen op multidisciplinair en intersectoraal werken.

In hun begeleidend werk en opleidingen komt een reeks vragen, moeilijkheden en impasses naar voren bij de implementatie van deze samenwerkingsverbanden. Deze gezamenlijke inspanning lijkt immers te stuiten op moeilijkheden die de werknemers zelf vaak overstijgen omdat ze betrekking hebben op het institutionele kader, de organisatie of de middelen. Het is alsof intersectoraal werk wordt geconfronteerd met de problemen die het juist probeert op te lossen: de realiteit van het werk is te verschillend tussen de betrokken sectoren, de institutionele mandaten zijn te uiteenlopend, concurrerend of tegenstrijdig, en de ritmes en tijdschema's zijn moeilijk op elkaar af te stemmen. Beroepsspecifieke elementen en de identiteit van instellingen en sectoren raken gedestabiliseerd.

Het Centre Bruxellois de Promotion de la Santé en de vzw Repères wilden met deze vaststellingen aan de slag. Deze kwesties liepen als een rode draad door de gesprekken tussen de twee teams, die een lange geschiedenis van overleg en samenwerking hebben als onderdeel van hun respectieve activiteiten. De wens om dieper over deze kwesties na te denken leidde tot verkennend onderzoek, om inzicht te krijgen in de stimulansen en belemmeringen voor de implementatie van intersectorale samenwerkingsverbanden.

Uit dat onderzoek is dit document ontstaan, dat bedoeld is als inleiding tot een denkproces dat op gang moet worden gebracht in instellingen, federaties, netwerken, platforms en subsidiërende overheden.

## B. INTERSECTORIALITEIT ALS STREEFDOEL

De onderzoekers definiëren intersectorialiteit als een proces, aangedreven door verschillende activiteitensectoren en gekenmerkt door expertise, kennis en institutionele kaders. Het doel is om de middelen van de betrokkenen te mobiliseren en hen in staat te stellen samen te werken om gezamenlijke analyses, doelstellingen en strategieën te ontwikkelen en zo complexe problemen op te lossen.

Een intersectoraal proces impliceert dus verschillende interventiedomeinen, betrokkenen die deel uitmaken van een instelling, een overlegdynamiek, een gemeenschappelijk doel, de wens om samen te werken, een behoefte om oplossingen te vinden, en expertise of kennis die gedeeld moet worden.

### **Dat is belangrijk, maar ...**

Zoals we al zeiden, is intersectorialiteit – in welke vorm dan ook – geboden in de non-profitsector. Maatschappelijk werkers zijn regelmatig betrokken bij werkpraktijken die deel uitmaken van dit proces: samenwerking tussen structuren, deelname aan een netwerk, systemen die steeds meer worden aangestuurd door de subsidiërende overheden, of 'verplichte' samenwerking zoals tussen 'onderling afhankelijke' structuren zoals een school en het CLB.

Hoe raken ze betrokken in dergelijke samenwerkingsverbanden? Dat komt blijkbaar door praktische noodzaak, structurele verplichtingen en soms ook een grondige denkoefening van de betrokkenen.

Ze hebben dus duidelijk interesse in deze aanpak. Door hun initiatieven te begeleiden, beseffen we echter dat ze geconfronteerd worden met een reeks problemen en obstakels die het moeilijk, zo niet twijfelachtig maken om proactief intersectoraal werk en zelfs partnerschap te implementeren.

Welke valkuilen worden regelmatig aangehaald? Ten eerste, natuurlijk, tijd: de werkuren zijn druk en de instellingen lijken geen tijd te vinden om een samenwerkingsproject te ondersteunen.

De tweede moeilijkheid is werken met collega's die weinig of geen idee hebben van de werkpraktijk. Hoe kunnen we mensen doen inzien dat eenzelfde doelgroep ons kan vragen om verschillende kwesties aan te pakken, die elk een verschillende benadering vereisen? Soms lijkt het onmogelijk om opdrachten of mandaten te doen overlappen. Om nog maar te zwijgen van de deontologische voorschriften die voor elke sector verschillen. Hoe kunnen we dus samenwerken en onder welke voorwaarden?

De derde moeilijkheid bestaat uit de barrières die de instellingen zelf opwerpen. Werknemers geven vaak aan dat ze het gevoel hebben dat hun instelling de samenwerkingslogica niet wil volgen, of dat ze daarvoor in ieder geval niet de nodige middelen beschikbaar stelt. Het is niet ongewoon dat werknemers zeggen dat de redenering achter gezondheidsbevordering in strijd is met de manier waarop hun instelling werkt. Maar waarom?

### **We graven dieper ...**

Het CBPS en de vzw Repères, de instellingen die dit project ondersteunen, hebben besloten om deze bevindingen nader te bekijken. Ze wilden meer inzicht over de intersectorale samenwerkingsverbanden en deden dat met behulp van getuigenissen en ervaringen van betrokkenen. Om ze te begrijpen, natuurlijk, maar vooral om deze professionals in staat te stellen hun middelen en vaardigheden inzake intersectorale samenwerking te vergroten.

De twee organisaties wilden de actoren onder hun vleugels ondersteunen zodat de samenwerkingsmomenten beter voldeden aan hun verwachtingen, en hen in staat stelden om de problemen van hun steeds kwetsbaardere doelgroepen op een meer samenhangende manier aan te pakken.



## 2.

# METHODOLOGIE

---

## A. HET VAKGEBIED: GEZONDHEIDSBEVORDERING

De initiatiefnemers van dit onderzoek zitten in de gezondheidsbevorderingssector. Maar wat is het verband tussen gezondheidsbevordering en intersectoraliteit?

In 1976 stelde de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) de Verklaring van Alma-Ata op, waarin opnieuw werd bevestigd dat gezondheid niet slechts de afwezigheid van ziekte of gebreken is, maar een fundamenteel recht van de mens. Het is daarom van groot maatschappelijk en wereldwijd belang dat er een zo hoog mogelijk gezondheidsniveau bereikt wordt, maar dat *"vereist niet alleen de betrokkenheid van de gezondheidszorg, maar ook die van vele andere sociaaleconomische sectoren"*. Bovendien stelt deze verklaring dat *"de bevordering en bescherming van de gezondheid van volkeren een absolute voorwaarde is voor duurzame economische en sociale vooruitgang, en bijdraagt tot een betere levenskwaliteit en wereldvrede"*. In 1986, in het verlengde van deze verklaring, zag de gezondheidsbevordering tijdens een eerste wereldconferentie het levenslicht en werd de eerste basistekst ervan opgesteld: het Handvest van Ottawa.

Gezondheidsbevordering wordt vaak een nieuwe manier van denken over gezondheidseducatie genoemd, terwijl het in feite een filosofie is. Ze is gebaseerd op ethische reflectie en vloeit voort uit een politieke intentie om ongelijkheid in de toegang tot gezondheid te verminderen.

Het doel is om mensen en gemeenschappen zo autonoom mogelijk te maken. Zo kunnen ze hun gezondheid in eigen handen nemen, als een algeheel persoonlijk evenwicht dat het resultaat is van een reeks psychosociale, omgevings-, culturele, economische en andere factoren.

Het is duidelijk dat gezondheidsbevordering, die zich richt op al deze determinanten, baat heeft bij een intersectorale aanpak. Die is gebaseerd op een alliantie van ondersteunende sectoren: huisvesting, milieu, gezondheid, onderwijs, cultuur, integratie, sociale bijstand, beroepsopleidingen, enz.

Het betekent ook dat er begeleiding en training moet worden ontwikkeld voor de betrokkenen om deze dynamiek te stimuleren. De twee initiatiefnemers van dit onderzoek werken daar al meer dan vijftien jaar aan.

## B. ONDERZOEK NAAR INTERSECTORALITEIT

Intersectorale kwesties lijken te verschillen van sector tot sector. Als representaties en realiteiten verschillen, hoe kunnen we dan samenwerkingsverbanden opzetten die net overleg tussen verschillende vakgebieden van sociaal werk tot stand willen brengen?

Daarom moeten we inzicht krijgen in de elementen die intersectoraal werken ondersteunen, en analyseren wat de hindernissen zijn.

Het doel is ook om de activiteit van de twee initiatiefnemers te stimuleren door gebruik te maken van hun expertise en specifieke kenmerken.

## C. HET KADER: DE ONDERZOEKSGROEP

De twee instellingen wilden dit verkennende onderzoek opnemen in een proces dat vergelijkbaar is met het voorwerp van het onderzoek. De intersectorialiteit gebruiken om erover na te denken.

Dit verlangen heeft geleid tot de oprichting van een onderzoeksgroep die bestaat uit:

- werknemers van beide organisaties, die het gewend zijn om intersectorale samenwerkingsverbanden te begeleiden;
- een stuurgroep met vertegenwoordigers van structuren die betrokken zijn bij deze samenwerkingsverbanden;
- de deelnemers aan de intersectorale samenwerkingsverbanden die aan ons onderzoek hebben meegewerkt (GAM).

## D. TWEE PARTNERS

De samenwerking tussen het CBPS en Repères aan dit project kent een lange geschiedenis. De twee verenigingen hebben elkaar leren kennen via talrijke bijeenkomsten in het kader van gezamenlijke initiatieven: ze hebben opleidingen opgezet, gewerkt aan lokale conferenties rond gezondheidsbevordering en partnerschappen ontwikkeld rond kwesties in het werkveld met betrekking tot bv. geweld of kwetsbaarheid.

Er hebben werkvergaderingen en diepgaande gesprekken plaatsgevonden tussen de twee teams, om raakvlakken te vinden en te ontdekken wat hun specifieke noden zijn.

Het idee om dieper in te gaan op de elementen die verband houden met intersectorialiteit is in zekere zin de vrucht van deze werksessies en uitwisselingen, die beetje bij beetje hebben bijgedragen aan de opbouw van een gedeelde cultuur tussen de twee teams. De achtergrond en werkwijze van de teams mogen dan wel verschillen, toch hebben ze een zeer vergelijkbare kijk op gezondheidsbevordering en de waarden die ze uitdraagt. Dat blijkt uiterst nuttig voor dit onderzoek.

Daarom hebben de twee instellingen een interne werkgroep voor deze intersectorale kwesties opgericht. Op deze manier konden de deelnemers ondervinden wat de werknemers die meewerkten aan het onderzoek aanhaalden. De twee organisaties worden op verschillende manieren gesubsidieerd: het CBPS geniet een overeenkomst die een langetermijnwerking garandeert, terwijl Repères op basis van driejarige programma's werkt en zijn opleidingsschema's in academiejaren verdeelt. Ook de statuten van de werknemers verschillen: bij Repères zijn ze zelfstandigen die nog andere beroepen uitoefenen, bij het CBPS zijn ze in loondienst. Dat leidt natuurlijk tot verschillen in werktempo, interventie- en werkingsmethoden, lesroosters, enz.

Het onderzoek was al aan de gang ...

## E. DE STUURGROEP

De stuurgroep is bedoeld als de plaats waar het onderzoeksproces tot wasdom komt.

Ze zou ons in staat moeten stellen om de reikwijdte van ons denken te verbreden tot buiten de interventiegebieden van de twee teams, dankzij de ervaring van mensen die al in een intersectorale dynamiek zitten.

Het idee is om het project eerst uit te denken en de grote lijnen te schetsen, samen met partners uit verschillende sectoren die niet direct betrokken zijn bij gezondheidsbevordering. Zo wordt bepaald in welke gebieden kan worden geïnvesteerd en welke actiestrategieën de voorkeur kunnen krijgen.

Dit zijn de leden van de stuurgroep: het Observatorium voor Gezondheid en Welzijn van Brussel-Hoofdstad, de Brusselse Raad voor Sociopolitieke Coördinatie (CBCS), La Strada (steunpunt thuislozenzorg Brussel), de Dienst voor Maatschappelijke Begeleiding van Sociale Huurders (DMBSH), Forest Quartier Santé, de Entraide des Marolles, de SMES en de gemeente Jette.

Dankzij dit samenwerkingsverband geniet de onderzoeksgroep de expertise van sectoren met verschillende missies en praktijken: volksgezondheid, extreme armoede, huisvesting, gemeenschapsactie, gemeenschapsgezondheid, geestelijke gezondheid, gemeentebeleid en gewestelijk beleid.

De stuurgroep kwam tussen oktober 2011 en mei 2014 zes keer samen tijdens werksessies. Er werd een reeks werkhypothesen opgesteld in de vorm van vragen die moeten helpen de verhalen van de werkgroepen te analyseren.

- Is het nuttig dat intersectorale processen worden aangestuurd door de praktijk, d.w.z. door de behoeften van de doelgroep of door medewerkers op het terrein?
- Werken ze beter als ze getriggerd worden door een gebrek, een leegte, een onbezette ruimte?
- Maakt het feit dat een thema of kwestie duidelijk is geïdentificeerd en benoemd het proces gemakkelijker?
- Hoe kunnen we de moeilijkheden in verband met professionele identiteit beter afbakenen? Wat speelt er hier?
- Hoe kunnen we de moeilijkheden door botsende professionele en/of sectorale culturen binnen deze verbanden beter identificeren? Moeten de middelen algemeen gebundeld worden? Is dat niet te ambitieus? Gemeenschappelijke doelstellingen ontwikkelen, is dat niet de essentie?
- Hoe zit het met de kwesties tempo en tijd? Wat kunnen we daaruit leren in termen van stimulansen en belemmering?
- Wat is hun mening over de personele, financiële en logistieke middelen die aan deze verbanden worden toegewezen?

## F. INTERSECTORALE WERKNEMERS

Intersectorale santé communautaire bestrijken een breed scala aan situaties die moeilijk te vergelijken zijn. De structuren die zijn opgericht op basis van een gebied of problematiek in een gemeenschap zijn heel anders georganiseerd dan de structuren die zijn opgebouwd rond steun voor individuen of gezinnen. Bovendien zijn sommige samenwerkingsverbanden het resultaat van vrij spontane initiatieven van werknemers die betrokken zijn bij een bepaalde doelgroep of problematiek, terwijl andere voortvloeien uit partnerschappen die op institutioneel niveau zijn gestructureerd, onafhankelijk van de ervaringen van werknemers of gebruikers.

Gezien de heterogeniteit van de verbanden werd besloten hun kenmerken te onderzoeken in plaats van te proberen een verbindende rode draad te vinden.

We hebben zes samenwerkingsverbanden aangesproken, waarvan er vijf hebben gereageerd. De onderzoekers stelden voor om de anonimiteit van de verbanden te garanderen om vrije uitwisseling van gedachten mogelijk te maken.

De verschillende verbanden die we benaderden namen allemaal de tijd om na te denken over hun antwoorden. Er was steevast terughoudendheid over het onderzoeksproject, alsof de onderzoekers niet in staat waren om de essentie ervan over te brengen. Er was ook enige twijfel onder de deelnemers of ze hier iets aan zouden hebben, terwijl dat net een van de doelstellingen van dit project is.

De onderzoekers suggereerden dat dit moment van ontmoeting een gelegenheid zou kunnen zijn voor de leden om hun werkproces te evalueren. Bovendien werpt de gekozen methodologie (GAM – groepsanalyse methode) licht op de synergieën en tegenstrijdigheden die spelen, en kan ze daarom worden gebruikt om de systemen te evalueren.

Ten slotte vergt deelname tijd, een schaars goed zoals we zullen zien, en dat voor een resultaat dat structurele inconsistenties of defecten aan het licht dreigt te brengen.

## G. DE METHODOLOGIE: DE GAM<sup>2</sup>

### De methodologie: gedeelde expertise

Het is belangrijk om even stil te staan bij de gekozen en gebruikte methodologie in dit onderzoek.

Het CBPS is een in Brussel gevestigde organisatie, die onder andere methodologische ondersteuning biedt. Al meer dan vijftien jaar ontwerpt deze instelling aangepaste methodes voor specifieke projecten en doelgroepen.

Methodologische ondersteuning betekent dat er een werkkader wordt voorgesteld of zelfs samen met de andere partij wordt ontwikkeld. Dit werkkader legt de voorwaarden van de wederzijdse verbintenissen vast en laat tegelijk ruimte voor creativiteit, intuïtie en het onverwachte. Het CBPS houdt zich voornamelijk bezig met projectmethodologie en helpt een inventarislijst op te stellen, doelstellingen te (her)formuleren, te plannen, en evaluatiecriteria te definiëren. Dit werk maakt deel uit van een proces dat oplossingen op maat aanreikt en kritisch denken aanmoedigt. Overlegprocessen maken reflectie en analyse mogelijk, zodat er beslissingen worden genomen die afgestemd zijn op de verwachtingen van de gemeenschap.

Tijdens de opleidingen van Repères krijgen professionals de tijd om stil te staan en een stap terug te nemen. Zo creëren ze ruimte om na te denken over hun praktijk en om die te vergelijken met anderen, waardoor ze ontdekken hoe ze hun werk in de toekomst kunnen aanpakken. De gebruikte lesmethoden zijn voornamelijk interactief en participatief. Het werk is steeds gebaseerd op de praktijkervaring van de deelnemers en de dynamiek van de groep in opleiding. Door in kleinere groepjes te werken, wisselen ze kennis en praktijken uit, denken ze na over en bespreken ze hun ervaringen of fictieve scenario's, en werken ze samen theoretische steunpunten uit.

De twee teams hebben deze methodologie ontwikkeld op basis van hun gecombineerde praktijkervaring.

### Groepsanalysemethode (GAM)

De methodologie is gebaseerd op de groepsanalysemethode (GAM), bedacht door Abraham Franssen en zijn collega's. Deze analysetool voor complexe samenwerkingsverbanden binnen de sociale actie is interessant omdat hij belanghebbenden direct betreft bij het onderzoeksproces.

De werknemers worden dus uitgenodigd om zelf de problematiek te analyseren waarmee ze te maken krijgen. Dat leidt tot een collectieve dynamiek die reflectie en participatie bevordert. De leden van de onderzoeksgroep produceren mee de inhoud van de analyse en blijven betrokken tot het einde. Ze zijn tegelijkertijd het onderwerp en de auteurs van het onderzoek.

Daarbij baseren de deelnemers zich op anekdotes en situaties uit hun dagelijkse praktijk, want die zijn significant en representatief voor de te bestuderen samenwerkingsverbanden. Het doel is om kennis te ontwikkelen over elk intersectoraal samenwerkingsverband en zo de werking ervan te verbeteren.

De methodologie is specifiek afgestemd op het onderzoek naar die verbanden, en werd ontwikkeld in samenwerking met een actief lid van het GAM-netwerk.

---

2 Van Campenhoudt, L., Chaumont, J-M., Franssen, A. (2005). La méthode d'analyse en groupe. Applications aux phénomènes sociaux. Paris : Dunod.

## Getuigenissen en interpretaties

De onderzoekers gaven eerst een woordje uitleg over het project, de doelstellingen en het deontologische kader, waarin respect, vertrouwelijkheid en openheid centraal staan. Daarna gingen de deelnemers aan de slag!

Er werd hun gevraagd om na te denken over een ervaring die ze tijdens de sessie wilden delen. Deze getuigenis kon gaan over een situatie, een anekdote of een proces gelinkt aan het intersectorale samenwerkingsverband. De volgende startvraag moest hen op weg helpen: **“Welke elementen bevorderen of belemmeren een intersectoraal samenwerkingsverband en meer specifiek dit samenwerkingsverband?”**

Elke deelnemer vertelde op zijn beurt een beknopte versie van zijn verhaal aan de groep. Als eerste stap werd er een lijst gemaakt van alle getuigenissen. Die gaf al snel aan waar de deelnemers mee worstelden.

In stap twee werd de meest relevante getuigenis gekozen. De deelnemers mochten niet hun eigen verhaal kiezen, en moesten hun keuze kort beargumenteren. De situatie die door een meerderheid van de deelnemers werd gekozen, diende als basis voor de analyse.

Stap drie stond in het teken van de getuigenis. De deelnemer in kwestie moest ze zo volledig en feitelijk mogelijk vertellen. Vervolgens moest hij van de moderators aangeven wat hij het belangrijkste aspect van zijn verhaal vond, en waarom hij het de moeite waard vond om te vertellen. Tijdens deze fase mocht de rest van de groep hem niet ondervragen of onderbreken.

In stap vier mochten de andere deelnemers wel vragen stellen om het verhaal beter te begrijpen. De moderators zorgden ervoor dat de vragen beperkt bleven tot duiding, en dat er nog geen interpretaties of bedenkingen geuit werden.

In stap vijf kreeg elke deelnemer, met uitzondering van de verteller, de kans om zijn analyse van het verhaal te geven. Er werd gevraagd om geen oordeel te vellen (“je had dit moeten zeggen, dat moeten doen”). De moderators zagen erop toe dat de deelnemers hun eigen interpretatie gaven en niet reageerden op die van anderen.

In stap zes mocht de verteller reageren op de interpretaties. Hij kon verder aanvullen, zijn eigen interpretatie van het verhaal toevoegen, of bijkomende informatie geven.

Stap zeven bestond uit een nieuwe interpretatieronde waarin deelnemers konden reageren op elkaars bijdragen. Het bleef steeds een rondetafelgesprek.

Tijdens de tweede sessie vatten de onderzoekers de interpretaties van de groep samen. De moderators en verteller baseerden zich daarbij op aantekeningen en transcripties van de opnames. De interpretaties werden in thematische categorieën ondergebracht, en brachten zowel overeenkomsten als verschillen en strijdigheden aan het licht. Het was belangrijk dat de groepsleden hun werksituatie erin konden herkennen en de interpretaties van de onderzoekers nog niet hoorden.

Het doel van deze stap is om zichtbaar en begrijpelijk te maken wat er in de GAM-sessie is uitgewerkt, en wat de punten van overeenstemming en verschil zijn. Dit analysemoment moedigt deelnemers aan om zich het proces eigen te maken en open te staan voor nieuwe vragen.

## Transversale analyse

Na afloop van deze stappen hadden de onderzoekers een aanzienlijke hoeveelheid materiaal verzameld, bestaande uit transcripties van de GAM-sessies en de feedbacksessies. Dit materiaal maakte een transversale analyse mogelijk.

Het werd al snel duidelijk dat de opmerkingen van de deelnemers gemakkelijk konden worden gegroepeerd in een aantal categorieën, die overigens ook in de andere GAM-groepen aan bod kwamen. Op basis daarvan vond de transversale analyse plaats.

De ideeën die tijdens elke sessie naar voren kwamen, werden samengevat, gesorteerd, gegroepeerd en gekoppeld aan de geïdentificeerde categorieën om de algemene trends voor elke categorie te identificeren. Elke samenvatting werd geanalyseerd en geïnterpreteerd, en er werd een reeks hypothesen en bevindingen geformuleerd. Het eindresultaat is een globale interpretatie over de categoriegrenzen heen.

Het lijkt geen twijfel dat deze methodologie vooringenomenheid creëert: er wordt slechts één verhaal per samenwerkingsverband geanalyseerd, en de opmerkingen van de deelnemers worden dus beïnvloed door het gekozen verhaal. De opeenvolgende stappen maakten het echter mogelijk om het verhaal grondig onder de loep te nemen.

## Gegevensverwerking

De gegevens die voortvloeien uit de GAM-sessies worden geklasseerd in zes categorieën:

1. Individuen
2. Instellingen en beleid
3. Representaties van intersectorialiteit
4. Werkomgeving
5. Werkwijze
6. Gemoedelijkheid

Deze zes categorieën werden voor dit document aangepast om de leesbaarheid te verbeteren.

Het eerste luik is gewijd aan de **representatie van intersectorialiteit** binnen de vijf intersectorale verbanden. Hoe definiëren de deelnemers intersectorialiteit, door welke elementen wordt het ondersteund, en welke samenwerkingsverbanden implementeren het?

Het tweede luik gaat over **identiteit**: de identiteit van de werknemer, de instelling en het samenwerkingsverband.

Het derde luik richt zich op de **werkomgeving** zoals de deelnemers die ervaren, zowel binnen het verband als in de instelling waar ze werken. Met werkomgeving bedoelen we de regels, het gezag en de organisatie van de instelling die de limieten van het werk afbakenen. De deelnemers identificeren punten die een impact hebben op de samenwerking in hun eigen instelling en in partnerinstellingen.

Het vierde luik kijkt naar de **instelling** en hoe werknemers het standpunt van hun instelling over intersectorialiteit waarnemen.

Het vijfde luik gaat over **sfeer**, met andere woorden alles wat te maken heeft met gezelligheid, creativiteit en gedeeld plezier, en met het versterken van het intersectorale proces.

# 3.

## WAT IS INTERSECTORIALITEIT?

### A. DE REPRESENTATIE VAN INTERSECTORIALITEIT

*“Je kunt het netwerk vergelijken met een spelletje Tetris: als je de spelers in de juiste volgorde bij elkaar zet, vallen de obstakels weg zoals de lijnen in het spel. Coördinatie binnen het netwerk zou dat kunnen bevorderen.”*

Uit de GAM-sessies kon niet afgeleid worden welke definitie de deelnemers zelf aan intersectorialiteit gaven. Toch vinden we het belangrijk om enkele van de punten uit de gesprekken op te nemen, omdat ze de basis vormen van dit werk.

Intersectorialiteit lijkt niet te worden nagestreefd als doel op zich. Het wordt opgevat als een middel, gebaseerd op de effecten die ervan worden verwacht en de werkmethoden die het met zich meebrengt.

De GAM-sessies leverden dus geen spontane definitie van het proces op. De doeleinden zijn immers erg uiteenlopend, maar kunnen toch rond vier kernpunten worden gegroepeerd: problemen van een bepaalde doelgroep oplossen; werknemers samenbrengen; concepten, ideeën en waarden promoten; en projecten ontwikkelen en uitvoeren.

#### A1. PROBLEMEN VAN EEN BEPAALDE DOELGROEP OPLOSSEN

Een samenwerkingsverband kan helpen om een intersectorale aanpak voor een bepaalde doelgroep te ontwikkelen, of om complexe situaties op te lossen.

Wanneer het verband wordt gebruikt om complexe of extreme situaties op een praktische manier aan te pakken (intersectorale samenwerking), krijgen de betrokkenen meer inzicht in bepaalde situaties. Coördinatie kan daarbij helpen. In deze context is dat informatie verzamelen en de acties van instellingen en werknemers organiseren zodat er synergieën ontstaan. Op die manier komt het intersectorale samenwerkingsverband tegemoet aan de behoeften van zowel de individuen als werknemers, en wordt vermeden dat ze van het kastje naar de muur worden gestuurd.

Maar soms loopt het proces anders. Dan dient het intersectorale verband als forum voor reflectie, waar de instellingen hun respectieve missies, hun complementariteit en hun specifieke kenmerken definiëren. Dat geldt ook voor de relaties met hun doelgroepen en de complexiteit van de realiteit waarmee ze door hun interventiekader te maken krijgen. Op basis daarvan kan een framework voor samenwerking worden ontwikkeld.

Er ontstaat ruimte om na te denken over *“contact leggen met de doelgroep”*, te *“luisteren naar de complexiteit van de vragen”*, te *“praten over individuele ondersteuning”*, *“de kaders, regels en praktijken in vraag te stellen”*, en *“gedeelde visies te ontwikkelen over de manier van samenwerken”*. Het verband kan ook *“raakvlakken creëren waar politieke vertegenwoordigers samen met verenigingen de verwachtingen van de bevolking objectiever kunnen meten”*.

Deze twee benaderingen van intersectorialiteit sluiten elkaar niet uit, maar het is niet altijd gemakkelijk om ze van elkaar te onderscheiden. Wanneer de twee denkwijzen elkaar overlappen, kan de focus van het werk vervagen.

## A2. WERKNEMERS SAMENBRENGEN

---

*“Ontmoeting is de sleutel tot intersectorialiteit.”*

Intersectorale verbanden brengen mensen uit verschillende sectoren, taalgemeenschappen, statuten en beroepsprofielen samen. Deze ontmoetingen maken deel uit van een verzet tegen de steeds sterkere neiging om instellingen en sectoren te doen verzuilen en te specialiseren.

Dankzij ontmoetingsplaatsen komen de instellingen meer over elkaar te weten en worden hun grenzen duidelijk, waardoor ze elkaar beter kunnen aanvullen. Binnen het intersectorale samenwerkingsverband leren werknemers elkaar beter kennen, en kunnen ze zich losmaken van gefragmenteerde representaties, kaders en werkwijzen van de 'anderen'.

## A3. WAARDEN, IDEEËN EN CONCEPTEN PROMOTEN

Door elkaar beter te leren kennen, kunnen we vragen over professionele identiteit koppelen aan vragen over waarden en ethiek. Zo kunnen we betekenis construeren en samen verder nadenken.

De deelnemers lijken dat belangrijk te vinden. Volgens de overgrote meerderheid van hen is het intersectorale proces namelijk bedoeld om waarden en soms ook ideologische of politieke visies te delen en uit te wisselen. Enkele verbanden streven ernaar om “beter samenleven” en “burgerzin” te bevorderen, en de deelnemers toonden soms sterke steun voor deze concepten.

Intersectorale praktijken worden ook gezien als een kans om al te strikte institutionele regels te versoepelen en oplossingen te vinden voor complexe sociale situaties. Het kader vrijer interpreteren helpt om het te 'versoepelen' en maakt het mogelijk om samen te werken.

## A4. GEZAMENLIJKE PROJECTEN ONTWIKKELEN

---

*“Ons doel is om mensen met verschillende achtergronden samen te brengen om aan gezamenlijke projecten te werken.”*

Is projectontwikkeling het uiteindelijke doel van intersectorale processen?

Het werd aangehaald tijdens de sessies, maar slechts in één verband was er sprake van deze doelstelling. Uit andere GAM-sessies bleek dat projecten vooral hulpmiddelen zijn voor analyse of reflectie.

Politieke en bestuurlijke besluitvormers kunnen een andere visie voor ogen hebben, gebaseerd op de implementatie van globale programma's.

## A5. OM TE FUNCTIONEREN ...

Een reeks opmerkingen gaat over de ideale werking van intersectorale verbanden.

In het ideale scenario kunnen de deelnemers zich loskoppelen van hun instelling, waardoor het proces vlotter verloopt. De relaties zijn horizontaal: samenwerken, zelfregulatie, enz. staan centraal. Zo worden ieders vaardigheden erkend en de middelen gebundeld. Grenzen worden aanvaard en er heerst respect zonder vooroordelen, wat leidt tot plezierig samenwerken.

Dankzij de open ingesteldheid wordt de continuïteit gewaarborgd. Een kader lijkt noodzakelijk om vrijheid binnen het verband te garanderen, maar moet de kaders van de instellingen kunnen loslaten.

## A6. TIJD

Tijd is een transversaal thema in de GAM-sessies, maar heeft geen specifieke categorie gekregen omdat het steeds terugkeert in de gesprekken, soms als stimulans, soms als een belemmering of een obstakel. Toch lijkt het alsof er nooit dieper op wordt ingegaan.



## TIJD OP HET TERREIN

Bij een tijdsintensief proces wordt vaak besloten om met meerdere mensen in te grijpen op het meest geschikte moment voor de gebruiker.

---

*“Als je eenmaal de partners hebt gevonden met wie je kunt samenwerken, hoef je niet te wachten tot de gebruiker in gevaar is. We kunnen al op voorhand tussenkomen, zodat er een soort inlooperperiode is die het makkelijker maakt om samen te werken. Maar het is een werk van lange adem! We beslissen niet op het moment zelf, het is een continuüm van ondersteuning.*

*Er wordt vaak gezegd dat urgentie in veel gevallen tot een oplossing leidt, maar een complex probleem heeft tijd nodig. Dat is de belangrijkste factor in de weken en maanden van aftastend werk.”*

De verschillende tijdschema's van de partners kunnen een bron van conflict en wantrouwen vormen, aangezien de processen onzichtbaar zijn. Hoe kan daarmee rekening worden gehouden?

---

*“Onze vereniging valt vanzelf weer uiteen (omdat ze voor een bepaalde periode onder een wijkcontract werkt). De verschillen in ritme kunnen conflicten met zich meebrengen. Het is moeilijk om samen te werken met partners die een ander tijdschema hebben dan wij, en nog meer als de resultaten niet direct meetbaar zijn. Zelfs als we ons bewust zijn van deze tempoverschillen, kunnen we niet anders dan ons afvragen waar ze mee bezig zijn. In deze context is vertrouwen uiteraard belangrijk. Hoe kunnen we omgaan met de onzichtbaarheid van het proces?”*

Volgens de deelnemers aan de GAM-sessies is het belangrijk om de tijd te nemen om de complexiteit van bepaalde situaties en de omvang van het probleem uit te leggen aan samenwerkingspartners.

---

*“Als we iemand opbellen, wordt ons nummer weergegeven. We worden herkend, maar krijgen meteen de boodschap dat niemand ons te woord kan staan. Bepaalde doelgroepen worden erg gestigmatiseerd, dus namen we de tijd om onze doelgroep voor te stellen aan andere organisaties. Sindsdien zijn we niet meer afgewezen.”*

## DE DUUR VAN HET PROCES

De duur wordt vaak genoemd als een belemmering. Overleg, reflectie en ontwikkeling verlopen traag. Dat wordt versterkt naarmate het aantal leden stijgt, en door het verloop van werknemers in de verenigingen, waardoor zaken opnieuw moeten worden uitgelegd en overwogen.

---

*“De tijd die we initieel hadden voorzien, is bijna verdubbeld omdat het proces erg traag verloopt en er veel instellingen en mensen rond de tafel zitten.*

*Wanneer we samen een tekst opstellen, zijn er minstens drie of vier vergaderingen nodig als je alle terugkoppelingen met de verschillende instellingen meetelt. En ook het overleg vereist een bepaald ritme.”*

## DE TIJD DIE INSTELLINGEN IN HET PROCES INVESTEREN

Overleg kost tijd en levert niet snel zichtbare resultaten op. Hoe kunnen we feedback krijgen over deze uitwisselingen en het belang ervan? Hoe kunnen instellingen de tijd die ze eraan besteden verantwoorden bij besluitvormers die bewijs van doeltreffendheid en meetbare verandering eisen?

## POLITIEKE CONTEXT

Zoals we hebben gezien, heeft de politieke context invloed op de processen. Prioriteiten kunnen veranderen, waardoor programma's moeten worden aangepast. Het vergt tijd om lopende projecten uit te leggen en te rechtvaardigen, en dat beïnvloedt de beschikbaarheid van partners in intersectorale samenwerkingsverbanden en het ritme van de vergaderingen.

## B. DE IDENTITEIT

Identiteit is het eerste punt van overweging. Hoe gaan werknemers om met hun verschillende identiteiten binnen het intersectorale samenwerkingsverband? Is wat ze daar vinden als individu verenigbaar met wat ze doen als vertegenwoordiger van hun instelling? Functioneren ze binnen het verband dan als werknemers van de instelling of als lid van het verband?

Die positie kan een impact op het samenwerkingsverband hebben, en veranderingen daaraan kunnen tot ongemak leiden.

### B1. DE EIGEN IDENTITEIT

In veel GAM-sessies leken de deelnemers de neiging te hebben om hun eigen identiteit binnen een intersectoraal samenwerkingsverband op de voorgrond te plaatsen.

Het verband creëert namelijk een omgeving waar mensen antwoorden kunnen vinden op hun persoonlijke streefdoelen en verwachtingen, contacten kunnen leggen, nieuwe mensen kunnen ontmoeten en ideeën kunnen uitwisselen. Hier kunnen ze deelnemen aan projecten, ervaringen delen en nadenken over waarden.

### B2. BANDEN SMEDEN

---

*“Van in het begin staan het individuele traject, onderlinge banden en plezier tijdens het werk centraal, waardoor de vergaderingen nooit saai zijn (...) Zo versterken we onszelf als individu, wat op zijn beurt zowel de instelling als het collectief ten goede komt.”*

Deelnemers hechten belang aan de relaties die binnen intersectorale samenwerkingsverbanden tot stand komen. Voor hen is het verband een plek waar betrekkingen en vertrouwen worden gevormd en waar plezier als rode draad door gezamenlijke projecten loopt. Ze voelen zich gehoord en gerespecteerd.

Soms krijgen persoonlijke relaties voorrang op trouw aan de instelling: de werknemer is er als 'persoon' en niet als 'vertegenwoordiger', en mag niet 'gereduceerd' worden tot het imago van zijn of haar instelling. Eventuele problemen tussen structuren worden op individueel niveau opgelost. Het samenwerkingsverband creëert een afstand tussen werknemer en instelling die als gunstig wordt ervaren: *“Het platform creëert een omgeving waarin de leden 'buiten' de gebruikelijke werking van hun instelling kunnen denken, wat belangrijk en stimulerend is. Bovendien krijgen ze op deze manier een beeld van de persoonlijke vaardigheden van andere leden, op een plek waar ze 'steun' vinden en waar de focus op 'individuele vaardigheden' ligt.”*

De deelnemers aan de GAM-sessies voelen zich een integraal onderdeel van een proces. Ze voelen zich gesterkt op een persoonlijk niveau. De kwaliteit van de relatie vergroot het vertrouwen, omdat er wederzijdse erkenning is voor elkaars vaardigheden en grenzen. Een aantal deelnemers is van mening dat deze positieve relatie een groepsdynamiek genereert die het werk stimuleert en beschermt. Ze bevordert co-constructiemechanismen en verhoogt de motivatie om in een netwerk te werken.

De werknemers benadrukken het belang van gemoedelijkheid en het gevoel van vrijheid en creativiteit. Dat zetten ze af tegen een meer beperkende en belastende ervaring binnen de instelling, zoals we later zullen bespreken.

### **B3. ENGAGEMENT**

Meermaals wordt deelname aan een intersectoraal samenwerkingsverband gekoppeld aan het idee van betrokkenheid. Een lid kan betrokken zijn namens zijn of haar vereniging, maar tijdens sommige GAM-sessies noemden deelnemers regelmatig een meer individuele dimensie van betrokkenheid. Het kan in sommige gevallen zelfs zijn dat dit engagement, voortvloeiend uit persoonlijke beweegredenen, niet ondersteund wordt door de instelling van de werknemer.

Het heeft zowel betrekking op de aansluiting bij een samenwerkingsverband, de doelstellingen en de waarden die het promoot, als op de betrokkenheid bij concrete activiteiten.

### **B4. EEN VEILIGE RUIMTE**

Meermaals wordt het intersectorale samenwerkingsverband geassocieerd met een veilige ruimte voor de persoonlijke identiteit van de leden. Ze voelen zich gewaardeerd als mensen die "daar willen zijn". Ze vinden er de vrijheid om anders te denken en zich los te koppelen van de concurrerende sfeer tussen instellingen waarmee ze soms geconfronteerd worden. Dit veilige klimaat wordt bewerkstelligd door de coördinatie en organisatie van het verband.

### **B5. ONTSNAPPEN AAN FRUSTRATIES**

Het intersectorale samenwerkingsverband leent zich tot contacten leggen, mensen ontmoeten, ideeën uitwisselen, meewerken aan projecten, projecten delen en nadenken over waarden. Het is een plek voor professionele vragen, een ruimte waar gevoelens van machteloosheid en frustratie over situaties op het terrein geuit kunnen worden.

Ervaringen uitwisselen binnen het verband lijkt soms op een zoektocht naar zingeving voor het individu: door menselijke en sociale waarden (bijvoorbeeld welzijn, burgerschap) te delen in een existentiële dimensie kan een gevoel van 'aansluiting' ontstaan. Eén deelnemer had het gevoel dat hij "de macht van de burger terugwon" over de instellingen.

Kortom, in sommige samenwerkingsverbanden wordt het gevoel van vrijheid en voldoening afgezet tegen een meer beperkende en zwaarwichtige ervaring binnen de instelling.

Aanwezig zijn op een platform waar een goede verstandhouding heerst, leidt tot een gevoel van aansluiting, waardoor betekenis op persoonlijk niveau ontstaat.

We moeten echter opmerken dat de instelling waar de werknemer vandaan komt dit engagement op basis van persoonlijke beweegredenen niet altijd ondersteunt.

Natuurlijk kent het verband ook moeilijkheden, die vaak worden toegeschreven aan communicatieproblemen. Die kunnen betrekking hebben op methodes (e-mailuitwisselingen die niet geschikt zijn voor diepgaande kwesties, bijvoorbeeld), taalbarrières of cultuurverschillen.

## B6. IN NAAM VAN DE INSTELLING

---

*“In het netwerk communiceer je in de eerste plaats als persoon.”*

---

*“Het samenwerkingsverband begint met een mandaat van je instelling, maar na verloop van tijd krijgt je persoonlijke betrokkenheid soms de bovenhand. Daardoor ontstaat er afstand tussen jou en de instelling.”*

---

*“De context waarin een instelling iemand naar het platform stuurt, moet binnen de instelling worden doordacht en voorbereid.”*

---

*“Om het gevoel te hebben dat mijn aanwezigheid op het platform gelegitimeerd is door mijn instelling, is het belangrijk dat ik mijn ervaringen binnen het platform kan delen met andere collega's die er misschien geïnteresseerd in zijn.”*

Het intersectorale samenwerkingsverband lijkt soms geïdealiseerd te worden in termen van persoonlijke rijkdom. Maar raakt de professionele dimensie, namelijk het vertegenwoordigen van de instelling, dan niet ondergeschikt?

Zoals we gezien hebben, creëren bepaalde verbanden afstand tussen de werknemer en de instelling. Ze kunnen zelfs beschouwd worden als een "bundeling van persoonlijke inspanningen" om iets op te bouwen dat losstaat van de instelling.

Zou dit gevoel van strijdigheid tussen de instelling en het samenwerkingsverband er misschien voor zorgen dat werknemers zich ongemakkelijk voelen over hun instelling?

## B7. DE MOEILIKHEID OM FEEDBACK TE KRIJGEN

Soms botsen de prioriteiten van het netwerk met de verplichtingen van de instelling waartoe iemand behoort. Er kan een gevoel van discrepantie ontstaan tussen de activiteiten van het intersectorale samenwerkingsverband en de realiteit van de instelling. Zo kunnen de werklogica's bijvoorbeeld verschillen: de ene wil winst en efficiëntie nastreven, terwijl de andere tijdelijke gemeenschappelijke processen, lezingen en representaties vooropstelt die moeilijk onder woorden te brengen zijn.

Een aantal uittreksels vermeldt de moeilijkheden die werknemers ondervinden om verslag uit te brengen aan hun instelling over hun activiteiten in het netwerk. Ze hebben de indruk dat de instelling verkeerd zal begrijpen wat er binnen het samenwerkingsverband gebeurt en dat dit gebrek aan begrip zal leiden tot onverschilligheid. Ze vinden het soms erg moeilijk om de instelling te mobiliseren voor de activiteiten en projecten van het verband. Daardoor verschuift de motivatie van de leden: ze zijn niet langer aanwezig namens hun instelling, maar wegens persoonlijke beweegredenen. In dat geval hebben ze het gevoel dat ze moeten overtuigen, verkopen, vastberadenheid tonen, en het project onder de aandacht moeten brengen of zelfs belichamen.

## B8. DE MOEILIJKE TAAK VAN VERTEGENWOORDIGER

Ten eerste is het mandaat niet altijd duidelijk. Ten tweede voelen leden zich soms in een hokje geplaatst of geïsoleerd binnen het netwerk, en hebben ze de indruk dat hun team geen interesse of waardering toont voor hun inzet binnen het netwerk. Dat versterkt natuurlijk het gevoel van isolatie.

---

*“Binnen het collectief had ik een onduidelijk mandaat. Ik wist niet wat ik wel of niet kon zeggen, ik was jong. Dat was pijnlijk omdat ik niet wist wat ik kon bijdragen aan het collectief, of wat ik moest meebrengen naar teamvergaderingen.”*

Toch kan een werknemer zich meer betrokken beginnen te voelen bij zijn of haar eigen instelling door lid te worden van een intersectoraal samenwerkingsverband.

---

*“Je vertegenwoordigt je instelling en brengt haar problemen en eventuele verzoeken mee naar het netwerk. Elke instelling kent haar eigen uitdagingen. Ik denk dat we het vier jaar lang over hetzelfde thema hadden omdat er spanningen waren vanwege die uitdagingen.”*

## C. HET KADER: DE ORGANISATIE

Tijdens de verschillende GAM-sessies werd het kader regelmatig omschreven met termen als mandaten, arbeidsreglementen, de missie van de instelling en de prioriteiten binnen die missie.

Die elementen werden regelmatig aangehaald, dus het is belangrijk dat iedereen ze begrijpt. Hoe en op welke manieren kunnen ze de intersectorale aanpak vergemakkelijken of belemmeren?

---

*“In het netwerk is er begrip voor de complexiteit van de eisen. Maar er worden geen beslissingen over een partner-vzw genomen. Het is geen besluitvormend orgaan.”*

Om in een intersectoraal samenwerkingsverband te kunnen spreken van een gemeenschappelijk kader, moeten we belangstelling tonen voor het specifieke kader van elke instelling.

Uit het onderzoek blijkt dat de werknemers naar de werkomgeving van hun instelling verwijzen wanneer ze over het kader praten. De werkomgeving van het intersectorale samenwerkingsverband plaatsen ze daar dan tegenover.

De leden voelen zich er veilig omdat ze daar echt willen zijn en er geen concurrentie heerst.

In een instelling wordt het kader soms ervaren als een keurslijf dat personen belemmert of beperkt, terwijl dat binnen het intersectorale verband niet het geval is. Het kan zelfs een bron van steun zijn omdat de leden het samen opgebouwd hebben.

Hoe functioneren intersectorale samenwerkingsverbanden? Hebben ze hun eigen werkingskader? Tijdens de GAM-sessies worden weinig kaderelementen aangehaald. Een uitzondering daarop zijn de doelstellingen, die de leden soms samen bepalen om het werk te organiseren. Dat lijkt de werknemers goed te bevallen.

We wijzen erop dat de flexibiliteit van het kader tot spanningen kan leiden: wanneer het doel van de mandaten onduidelijk blijft, wanneer de afwezigheid van deelnemers hun betrokkenheid bemoeilijkt, en wanneer de werking onvoldoende zichtbaar is voor nieuwkomers.

Daarom is coördinatie essentieel.

## C1. COÖRDINATIE

---

*“Ik treed op als coördinator, maar naar mijn gevoel ben ik eerder een bemiddelaar binnen het platform.”*

---

*“De faciliteiten die ik hier in de groep aantref, zijn te danken aan de coördinatoren. Het zijn sterke persoonlijkheden die de groep leiden en dat helpt ons vooruit. In andere groepen die ik ken, waar we beurtelings de rol van coördinator vervullen, is het ingewikkelder! Dit schip heeft een volwaardige kapitein nodig!”*

---

*“Ze draagt veel bij, ze is een drijvende kracht. Ze heeft meer vertrouwen in ons dan wij in onszelf.”*

---

*“Als we samen actie ondernemen, voelen we ons echt gesteund en geholpen om alles te regelen. De coördinator moedigt mensen aan om verantwoordelijkheid te nemen.”*

Het kader beschermt elk individu en de groep, en de coördinatie beschermt het samenwerkingsverband. Daardoor is er binnen het verband geen sprake meer van concurrentieproblemen. De coördinator beheert de groep en zorgt voor samenhang. Hij wordt gezien als “de kapitein van het schip”: hij leidt de groep en zorgt ervoor dat ze vooruitgang boekt. Deze positie bevordert het vertrouwen en stimuleert de leden van het verband.

Binnen het verband fungeert hij als bemiddelaar.

De platform- of netwerkcoördinator wordt gezien als de centrale schakel in het samenwerkingsverband. Hij legt de link tussen het werkveld, de praktische mogelijkheden van de verenigingen, hun wensen en de beleidskwesties die meespelen.

Sommige coördinatoren doen een beroep op methodologische begeleiding om ook het perspectief van een buitenstaander te hebben.

Naast organisatorische taken moet de coördinator in sommige samenwerkingsverbanden ook optreden als bemiddelaar tussen de groep en de overheid. In deze rol wordt van hem verwacht dat hij politieke praktijken een halt toeroept als deze dreigen het uitgevoerde werk te ondermijnen.

## C2. DE REGELS

---

*“Op een gegeven moment, als je intersectoraal wilt werken, van richting wilt veranderen of kansen wilt grijpen, moet je binnen je mandaat de regels versoepelen.”*

De GAM-sessies tonen dat het intersectorale verband soms wordt gebruikt als middel om institutionele kaders en regels te omzeilen die als te omslachtig en beperkend worden beschouwd. Maar dan rijst de vraag of de link met het verband het gevoel van isolement bij de werknemer binnen de instelling niet bevordert of versterkt.

De manier waarop individuen de regels en het kader van de instelling in vraag stellen, moet verder geanalyseerd worden. Want als dat om praktische redenen gebeurt, dan heeft dat een bepaalde betekenis.

### C3. DE MANDATEN

*“We spreken van institutionalisering wanneer de bijdrage van een werknemer niets meer is dan een manifestatie van de instelling. Hij heeft inderdaad een werkkader, maar wanneer kan hij dat loslaten? Heeft hij de toestemming, het vermogen en de mogelijkheid om zich als professional te positioneren? Een professional met vaardigheden en een beroepsethiek die aansluit bij die van anderen.”*

Een aanzienlijk aantal werknemers benadrukte hoe belangrijk het was dat ze een mandaat van hun instelling hadden. Dankzij het mandaat kan de persoon zich gemakkelijker bij het samenwerkingsverband aansluiten, zijn plaats rechtvaardigen en integreren als nieuwkomer. Het kan werknemers beschermen door hun engagement af te bakenen, zonder hen te beletten in hun interesses te investeren. Maar dan moet het wel duidelijk zijn.

En daar wringt het schoentje, want vaak worden deze mandaten als iets vaags ervaren. Misschien omdat de instelling moeilijk kan nagaan welke voordelen het netwerk haar te bieden heeft. Misschien omdat de werknemer het moeilijk vindt om intern te rapporteren over wat hij zelf binnen het verband geleerd heeft. Misschien ook omdat het door de mandaten afgebakende werk vaak niet erg diepgaand is. Als een instelling echter toetreedt tot een samenwerkingsverband, wordt aangenomen dat het bestuur van de instelling (zelfbeheer, delegatie, directie, raad van bestuur) de besluiten goedkeurt die daar worden genomen.

Is dat niet het geval, dan kan dat leiden tot twijfel bij de professional. Omdat hij niet zeker weet wat hij mag zeggen of hoe ver hij kan gaan, loopt hij het risico een passief lid van het netwerk te worden, en weet hij evenmin wat hij aan zijn team moet melden.

Uit getuigenissen blijkt dat het verloop binnen de teams intersectoraliteit belemmert. Als de instelling toetreedt tot een samenwerkingsverband, als de werknemer een duidelijk mandaat heeft, en als feedback verzekerd is, mogen nieuwe mensen in het samenwerkingsverband geen belemmering zijn.

Dat benadrukt hoe belangrijk het is om te letten op de verschillende werkwijzen en beheersvormen van instellingen, en de rollen en posities van elk individu. Deze factoren hebben uiteraard een invloed op de manier waarop instellingen werken en beslissingen nemen, maar ook op de intersectorale samenwerkingsverbanden zelf.

## D. DE INSTELLING

De standpunten van de instellingen over het intersectorale samenwerkingsverband vallen samen met die van de deelnemers aan de GAM-sessies. Dat zijn in de meeste gevallen de werknemers van die instellingen. De aanwezige leidinggevenden van vzw's temperden die houding.

### D1. DE WAARDEN

Een instelling is volgens de deelnemers aan de GAM-sessies gemotiveerd om mee te werken aan intersectorale praktijken als ze haar waarden wil verdedigen, zoals de fundamentele rechten van haar doelgroep, of werkthema's wil delen. Soms ontstaat de praktijk uit een primair netwerk, aanvankelijk opgezet op initiatief van werknemers die zich bewust zijn van bepaalde situaties. Dat kan de betrokken spelers mobiliseren en tot een intersectoraal samenwerkingsverband leiden.

## D2. ENGAGEMENT

De ervaring leert ons dat sommige instellingen meer en andere minder betrokken zijn. Sommige spelen een representatieve rol in het verband, om "erbij te zijn" en geïnformeerd te worden, terwijl andere een actieve rol spelen.

Samenwerken in een netwerk vereist bijna altijd een langetermijnperspectief, wat het engagement ten goede kan komen. Een samenwerking op korte termijn is daarentegen vaak gebaseerd op urgentie. Dat kan teamwork bemoeilijken door overvolle agenda's en een risico op concurrentie tussen partners.

## D3. FOCUS OP DE EIGEN MISSIE

Sommige deelnemers aan de GAM-sessies zeiden dat instellingen vooral focussen op hun eigen taken. Daardoor zijn ze weinig gemotiveerd om deel te nemen aan intersectorale samenwerkingsverbanden en gaan ze liever partnerschappen aan met organisaties met dezelfde missies. Die focus op de eigen missie kan de betrokkenheid bij gedeelde doelstellingen belemmeren.

---

*“Mijn instelling voelt altijd concurrentie tussen mijn interne verplichtingen en mijn activiteiten binnen het platform. Zelfs wanneer het gaat om een van haar eigen missies, namelijk externe projecten ondersteunen.”*

## D4. ELKAAR LEREN KENNEN

De werknemers vinden dat er een gebrek aan inzicht is in de missies en werkkaders van de verschillende instellingen. Dat maakt het moeilijk om de samenwerking te ontwikkelen. Maar door elkaar beter te kleren kennen, kunnen we beter mogelijke verbanden zien. Het kan nuttig zijn om na te gaan hoe we die nieuwe kennis kunnen doorgeven aan het team.

## D5. GELDZAKEN

Financiële kwesties worden regelmatig genoemd als een belemmering voor intersectorale samenwerkingsverbanden. Ze lijken machtskwesties te bestendigen en agressie op te wekken. Daardoor worden soms alleen projecten opgezet om aan geld te komen. In dergelijke situaties wordt geld een doel op zich, dat al de rest overschaduwet. Maar wanneer een intersectoraal samenwerkingsverband goed verloopt, geven de deelnemers aan dat geldkwesties op de achtergrond raken.

---

*“Als we van in het begin het financiële aspect opzij kunnen zetten en de realiteit in het werkveld als startpunt nemen om een menselijke dynamiek te creëren, zijn we gemotiveerder om deel te nemen aan het platform.”*

In het intersectorale samenwerkingsverband lijken conflicten over geld nauwelijks de kop op te steken, omdat de middelen "op een natuurlijke manier" gedeeld worden. Krijgen de werknemers die indruk omdat de financiële belangen elders liggen? Zou dit een manier kunnen zijn om stoorzenders voor de samenhang van de groep op afstand te houden?

De deelnemers vreesden dat de sectorale financiering zou afnemen ten gunste van intersectorale financiering, en die angst heeft een impact op de samenwerking.

Ook beleidsveranderingen en het risico op herverdeling van subsidies houden instellingen weg van het werk met hun doelgroepen. Ze gaan zich dan immers concentreren op de verslagen die moeten worden ingediend, de bijeenkomsten die moeten worden georganiseerd en het gevaar van concurrentie tussen instellingen.



## D6. DE RELATIE MET REGELS

Wat het kader betreft, benadrukten de geïnterviewde professionals bijvoorbeeld dat de regels tussen instellingen moeten worden versoepeld om met externe partners en intersectoraal te kunnen werken. Maar daarvoor hebben ze de aanwezigheid en steun van hun instelling nodig. De regels moeten duidelijk maar flexibel zijn. En de instelling staat borg voor de onderhandelingen.

## E. HET KLIMAAT: DE AUTORISATIE

---

*“Je lacht en voelt je jezelf. De menselijke dimensie en intuïtieve intelligentie motiveren je om je in te zetten en het nodige werk te doen.”*

---

*“We wilden samen bouwen, maar tegelijkertijd lag er niets vast. Dat is leuk. We kennen elkaar en hebben een zekere ervaring, dus we zijn sterker dan voorheen en tegelijkertijd nergens aan gebonden. Het is altijd fijn om samen te dromen en elkaar daarin te ontmoeten.”*

De sfeer is ongetwijfeld het meest delicate aspect. Ze brengt beweging in de zaak, zorgt ervoor dat we verder kunnen en is vrij los.

Zoals Jean Oury ooit zei: *“Sfeer kun je ruiken, het heeft een bepaalde geur, smaak, atmosfeer. Ze kan verlangens opwekken, besluitvorming mogelijk maken en een vertrouwensrelatie creëren waardoor je er gewoon bent, zonder specifiek ‘doel’.”*

## E1. GEMOEDELIJKHEID

---

*“Gemoedelijkheid betekent dat we ons welkom voelen en elkaar kussen als begroeting. Daardoor blijven de mensen komen, en voelen verlegen personen zich meer op hun gemak wanneer ze zich uiten.”*

---

*“We bekijken wat we willen bespreken en delen, en maken op basis daarvan onze dagplanning. Het is nog niet in ons opgekomen om subsidies te vragen. We werken vanuit ons hart. Ik heb de werking van het platform nooit anders gekend. Er heerst een gemoedelijke sfeer, een manier van delen die recht uit het hart komt, ik weet niet hoe ik het moet omschrijven. Dat vloeit voort uit onze verlangens en doelen, en gaat gepaard met spontaniteit en vrijheid.”*

Tijdens de GAM-sessies praatten de deelnemers over het belang van gemoedelijkheid.

We kunnen het definiëren als een goede verstandhouding, de sfeer en de kwaliteit van de relaties tussen mensen. Die elementen maken het werk duidelijk gemakkelijker.

De werknemers zijn van mening dat vooral plezier tijdens de samenwerking hen in staat stelt om waarden te delen. Dat motiveert hen en geeft hun het gevoel dat ze iets belangrijks, nuttigs en zinvol doen. Deze gemoedelijkheid komt tot uiting in een beweging, een dynamiek, iets spontaans, ver weg van alle beperkingen.

Dit momentum transformeert een “goede samenwerking” in een “goede verstandhouding” en plezier. Daarin is het mogelijk om de regels vrij te interpreteren en “om te buigen”. Zo kunnen mechanismes versoepeld en situaties of werkwijzen verbeterd worden. Het idee is om “los te laten”, om onze vindingrijkheid in te zetten om nieuwe oplossingen te vinden, om samen projecten op te zetten en de middelen te bundelen.

De wederzijdse kennis die de leden opdoen is noodzakelijk om samen te werken en deze gemoedelijkheid te voelen. Die gaat soms zo ver dat er een zekere vertrouwensband ontstaat. We staan onszelf toe om vrijpostig te zijn, met houdingen, woorden en daden die blijf geven van nabijheid en een scherpe, gedeelde visie op problemen en mogelijke oplossingen.

Gemoedelijkheid kent wel enkele basisvoorwaarden. Eerst en vooral moet er een zekere openheid zijn, zodat mensen elkaar kunnen leren kennen. Dat vergt respect en aandacht van de leden, die geen dwang mogen voelen om deel te nemen.

Voedsel delen is een geweldige manier om momentum te creëren. Maar bovenal lijkt het essentieel dat het intersectorale samenwerkingsverband wordt ervaren als een plaats van vrijheid, vertrouwen en creativiteit.

## E2. CREATIVITEIT

---

*“De vrijheid is groot, en we hoeven geen compromissen te sluiten. De creativiteit van de een lokt de creativiteit van de ander uit, waardoor we onze soms gekke ideeën steeds verder kunnen drijven.”*

In enkele samenwerkingsverbanden worden vrijheid en creativiteit aangemoedigd en als zeer stimulerend ervaren. Ze dragen bij aan het plezier. Ze moedigen analyse en expressie aan en leiden tot concrete projecten en activiteiten. Dit gevoel van vrijer kunnen spreken en denken botst soms met de ervaring in de instelling.

Om intersectoraal werk van hoge kwaliteit te leveren, moeten de partners hun verantwoordelijkheid delen. Creativiteit bevordert dat.

Binnen de samenwerkingsverbanden voelen deelnemers zich vrij en waarderen ze het feit dat ze worden aangemoedigd om creatief te zijn.

Ze vinden het leuk om deel uit te maken van het verband omdat ze hun intuïtie mogen gebruiken, zich kunnen uiten en daartoe worden gestimuleerd. Vrijheid en creativiteit lijken met elkaar verbonden. Ze stellen mensen in staat om op verschillende en soms verrassende manieren te denken en zich uit te drukken. Ideeën, projecten en concrete activiteiten krijgen vorm en een breed scala aan vaardigheden binnen het verband worden benut.

---

*“Ik kom graag, want we worden niet gedwongen om iets tot stand te brengen. We dragen ideeën aan, zelfs als we niet weten hoe we die moeten uitvoeren. Dat maakt allemaal niet uit. Zo blijft het project functioneren, en krijgen we zin om het verder te zetten.”*

## E3. MET VALLEN EN OPSTAAN

Volgens de deelnemers is proberen en fouten maken essentieel in het intersectorale samenwerkingsverband.

Dat maakt de complexiteit tastbaar, zonder aanzet te geven tot redeneringen in termen van doelstellingen. Het draait om creëren, niet om verplichte resultaten. Voor sommigen is het een kwestie van kansen grijpen en het ijzer smeden wanneer het heet is.

---

*“In mijn ervaring is intersectoraal werk niet gestoeld op doelstellingen. Die doelstellingen kunnen er komen naarmate het proces vordert. De samenwerking met een instelling is bijvoorbeeld het eerste doel. Gaandeweg komt er een ander doel bij, enzovoort. We weten niet hoe dingen zullen uitdraaien. Toeval en uitproberen spelen een grote rol in het proces.”*

## E4. AFSTEMMING

Afstemmen betekent de tijd nemen om na te denken over de rekbaarheid van de werkkaders.

De deelnemers aan de werkgroepen hebben het gevoel dat de instellingen weinig weten over de missies en werkkaders van andere structuren. Netwerken kennen datzelfde fenomeen.

Het zou een negatieve invloed hebben op de ontwikkeling van samenwerkingsverbanden.

Als de betrokken partijen meer begrip hebben voor elkaars werkkaders en missies, zouden ze zich volgens de werkgroepen beter kunnen uitdrukken binnen het verband. Dat komt ook hun praktijken op het terrein ten goede.

Het is essentieel dat elk lid van het verband kan uitleggen wat zijn werk in de instelling inhoudt. Zo krijgt zijn aanwezigheid in de groep betekenis. Zijn waarden en die van zijn instelling worden duidelijker, waardoor er gemeenschappelijke praktijken en gedeelde ervaringen aan het licht komen. De verschillen in woordenschat of interventies vullen elkaar aan of worden beschouwd als nieuwe inzichten in een doelgroep of situatie.

In intersectorale samenwerkingsverbanden maken discussies over de verschillen in werkwijzen het mogelijk om representaties en praktijken in vraag te stellen. De ene werkt bijvoorbeeld enkel op aanvraag van de gebruiker, terwijl de ander ook tussenkomt zonder verzoek. De ene begeleidt mensen fysiek, de andere niet. Die gesprekken bieden ons ook een andere kijk op sociaal werk, en brengen de verschillende individuele benaderingen, stijlen en institutionele kaders aan het licht. Ze moedigen nieuwe ideeën aan die de complexe situaties van gebruikers moeten aanpakken.

Het kost moeite en tijd om naar elkaar te luisteren, de best mogelijke manier van samenwerken te vinden en zich aan te passen aan de behoeften van de ander.

Daarom moeten deze momenten van afstemming worden erkend en gepland, want ze getuigen van de wil om partnerschappen op te bouwen en dragen ertoe bij. Deelnemers aan de GAM-sessies benadrukten vaak dat het essentieel en noodzakelijk is om die processen te formaliseren.

Tijdens de sessies werd aangehaald dat die momenten van afstemming erg belangrijk zijn binnen intersectorale samenwerkingsverbanden. Ze zijn essentieel voor de werking ervan, en tegelijk vormen ze ook een doelstelling.

Afstemming kan ook nuttig zijn wanneer de waargenomen hiërarchieën tussen bepaalde functies en interventiegebieden echte obstakels blijken voor de ontwikkeling van partnerschappen.

---

*“Een van de moeilijkheden bij intersectorale samenwerking in complexe situaties is compromissen sluiten met instellingen die we niet kennen.”*

De analyse van de GAM-sessies brengt een aantal trends in de werking van intersectorale verbanden aan het licht. Deze eerste inzichten moeten echter nog verder worden uitgediept om te controleren of ze onze hypothesen bevestigen.

De resultaten schetsen wel interessante pistes om bepaalde praktijken bij te sturen, en om na te denken over interventies van instellingen in een samenwerkingsverband.

# 4.

## CONCLUSIE

### INTERSECTORIALITEIT: EEN TE VAAG CONCEPT

Het materiaal aan het begin van de GAM-sessies onthult een verscheidenheid aan praktijken en representaties van intersectorale samenwerkingsverbanden en hoe de leden de werking ervan ervaren.

Intersectorialiteit an sich bestaat niet, maar het is wel een manieren om naar samenwerking tussen instellingen en tussen sectoren te kijken. Het lijkt iets abstracts, maar het vormt de kern van sociale actie op het gebied van gezondheidsbevordering en levenslang leren. Het is ongetwijfeld een reactie op de neiging om de behoeften van en interventies bij doelgroepen te verzuilen.

Toch is intersectorialiteit niet louter een theoretisch model. Het is eerder het resultaat van creatief knutselwerk dat toegepast wordt in netwerken, sociale coördinatie, overleg, of samenwerkingsplatformen die gecreëerd zijn op basis van opgemerkte of uitgesproken behoeften of gedeelde vaststellingen.

Maar in welke situaties werken we dan intersectoraal?

Praktische problemen op het terrein of specifieke en dringende sociale of gezondheidsproblemen vereisen gecoördineerde actie van verschillende beroepen, instellingen of sectoren. Deze samenwerkingsverbanden vloeien voort uit de behoeften van individuen of gemeenschappen. Ze focussen ofwel op gecoördineerde actie, ofwel op reflectie en analyse om meer inzicht te krijgen in de situaties en oplossingen efficiënter te maken.

Deze twee sporen of dimensies – gecoördineerde actie en gezamenlijke reflectie – vullen elkaar volledig aan en moeten voortdurend in een spanningsveld staan. Maar ze vereisen andere samenwerkingsverbanden, instrumenten en ruimtes. Een hypothese in dit onderzoek stelt dat een van de twee dimensies, meestal die van reflectie, onvoldoende ruimte krijgt omdat er overlap of verwarring is tussen actie en reflectie.

Een andere reden om intersectorale praktijken toe te passen is de erkenning die instellingen en sectoren elkaar geven.

Hetzelfde geldt voor werknemers. We hebben het dan over missies, interventiekaders, werkingslogica, alles wat onze methodes bepaalt. Werknemers willen hun collega's echt ontmoeten en met hen praten. Er wordt veel verwacht van intersectorale samenwerkingsverbanden: ze moeten de redeneringen van instellingen enerzijds en sectoren anderzijds tegenover elkaar plaatsen, missies op elkaar afstemmen, en de interventies van elke partij beter afbakenen.

De manier waarop deze verwachtingen werden uitgedrukt in de GAM-sessies weerspiegelt echter een zekere dubbelslachtigheid onder de werknemers. Ze lijken intersectorialiteit namelijk te zien als een plaats waar ze antwoorden voor hun persoonlijke ambities kunnen zoeken en vinden. Tegelijkertijd werken ze onder het mandaat van hun instelling, dat hun aanwezigheid rechtvaardigt. Het is soms moeilijk om die twee rollen in evenwicht te houden, vooral omdat de instellingen hun werknemers vaak met onduidelijke mandaten naar die ontmoetingsplaatsen sturen en niet geïnteresseerd lijken in wat er daar gebeurt.

Ten derde treden mensen toe tot een intersectoraal samenwerkingsverband omdat ze op zoek zijn naar betekenis. Uit de GAM-sessies bleek duidelijk dat er een groot verlangen is om meningen over ethiek, waarden en projecten voor de samenleving uit te wisselen en te delen. Sommige samenwerkingsverbanden baseren hun identiteit en doelstellingen zelfs op activisme. Deze dimensie en de rol die ze kan spelen binnen het samenwerkingsverband is des te groter omdat ze minder toegankelijk is binnen de instelling.

Het is belangrijk dat we identificeren welke aspecten ten grondslag liggen aan intersectorale samenwerkingsverbanden en de praktijken die ermee verbonden zijn. Ze vereisen namelijk specifieke middelen, tijd, ruimte en methodologieën om het werk te kunnen ontwikkelen. Het begrip intersectorialiteit zelf lijkt tijdens de GAM-sessies tot verwarring te leiden. Het is niet altijd duidelijk of het betekent dat verschillende sectoren, dan wel verschillende structuren worden samengebracht. Dat heeft uiteraard gevolgen voor de doelstellingen die worden nagestreefd, en de manier waarop.

Indirect komt uit de GAM-sessies wel naar voren dat intersectorialiteit wordt gezien als een proces dat extreem gericht is op het bereiken van consensus. Het verlangen om naar een gemeenschappelijke visie toe te werken, een gemeenschappelijk doel voor ogen te hebben, gemeenschappelijke waarden te onderschrijven, de werklogica te harmoniseren. Of is dat een mythe, ontstaan omdat verschillen worden uitgewist, tegenstellingen vermeden en conflicten in de kiem gesmoord? Die hypothese moet verder onderzocht worden. Als ze waar blijkt te zijn, zullen de samenwerkingsverbanden moeten nadenken over wat ze doen met verschillen en tegenstrijdigheden.

## AMBIVALENTE WERKNEMERS

Tijdens de GAM-sessies benadrukten de deelnemers dat de persoon centraal staat in intersectorale samenwerkingsverbanden. Ze zijn eerder opgebouwd als groepen mensen dan als bijeenkomsten van vertegenwoordigers van instellingen, en functioneren op basis van de aldus gecreëerde groepsdynamiek. De inzet van de werknemers lijkt vooral gebaseerd te zijn op hun persoonlijke verwachtingen. Gemoedelijkheid, vrijheid, creativiteit, erkenning voor hun persoonlijkheid en waardering voor hun vaardigheden binnen het intersectorale samenwerkingsverband gaven hen veel voldoening.

Ze zien het verband als een plek waar ze een stap terug kunnen nemen van hun beroep, en met anderen hun frustratie en gevoel van machteloosheid kunnen delen wanneer ze geconfronteerd worden met complexe situaties.

Het lijkt alsof deze persoonlijke voldoening het samenwerkingsverband idealiseert.

Bovendien stelt het verband de werknemers in staat om afstand te nemen van hun instelling. Ze ervaren een grotere vrijheid om na te denken over hun praktijk en voelen zich daarin gesteund. De werknemers kunnen onderling partnerschappen aangaan en zo manieren vinden om institutionele kaders en regels te omzeilen. Soms zijn die immers te omslachtig en beperkend om een oplossing te vinden voor een complexe situatie op het terrein.

Maar tegelijkertijd benadrukken ze hoe belangrijk het is dat hun instelling hen ondersteunt en hun een mandaat geeft. Dat hebben ze nodig om hun plaats te vinden binnen het verband en zich comfortabel te integreren.

We worden dus geconfronteerd met een ambivalentie: aan de ene kant worden ze lid van een intersectoraal samenwerkingsverband om hun instelling te vertegenwoordigen, en aan de andere kant vanwege "persoonlijke belangen". Die ambivalentie is te zien in een reeks fragmenten uit de GAM-sessies. Werknemers voelen een discrepantie, alsof ze niet op hun plaats zijn. Ze voelen zich niet op hun gemak omdat hun prioriteiten elkaar tegenspreken. Het lijkt op een loyaliteitsconflict.

Hoe moeten we die gevoelens interpreteren? We hebben verschillende hypothesen die naast elkaar kunnen bestaan.

Het is mogelijk dat intersectorialiteit geen prioriteit is voor de instellingen en dat ze weinig doen om hun werknemers te ondersteunen in hun inzet voor intersectorale omgevingen en praktijken. Het gevolg kan zijn dat de werknemer afstand neemt van zijn instelling of zich inzet om persoonlijke beweegredenen.

Soms vinden werknemers binnen hun instelling onvoldoende middelen om de moeilijkheden aan te pakken die ze tijdens hun werk tegenkomen. Die gaan ze dan zoeken in intersectorale samenwerkingsverbanden, en dat is ook waarom deze omgevingen bestaan. Ze slaan een brug tussen de missies en actiegebieden van verschillende sectoren. Maar wanneer instellingen lid willen worden van een intersectoraal samenwerkingsverband, moeten ze rekening houden met enkele problemen. Allereerst is het werk zwaar en zijn de problemen complex. Ten

tweede moeten ze een manier vinden om het werk coherent aan te pakken. Ten derde moeten ze rekening houden met de kwetsbaarheid van de werknemer, die geconfronteerd wordt met dramatische en urgente situaties en de emoties die daarmee gepaard gaan. Het komt intersectorale samenwerkingsverbanden natuurlijk alleen maar ten goede wanneer instellingen besluiten die moeilijkheden in acht te nemen.

## AARZELENDE INSTELLINGEN

We moeten nog even benadrukken dat de inhoud van de GAM-sessies het standpunt van de deelnemers weergeeft, en niet dat van de instellingen. Dit voorbehoud wordt echter getemperd doordat in sommige samenwerkingsverbanden ook leidinggevend van vzw's aanwezig zijn.

Uit de praktijk blijkt dat het belangrijk is om een reeks factoren in acht te nemen teneinde bepaalde kwesties te begrijpen, en te rechtvaardigen dat een intersectorale aanpak wordt ontwikkeld om daar oplossingen op te vinden. Het is ook duidelijk dat de implementatie van deze aanpak niet alleen mag berusten op de goodwill van werknemers, die soms geen duidelijk mandaat hebben. Per definitie is intersectoraliteit gebaseerd op de effectieve betrokkenheid van instellingen en de steun van sectorale organen, zoals federaties.

Uit de gesprekken blijkt echter dat de instellingen moeite hebben om zich in te zetten voor intersectorale praktijken en processen. Ze hebben het te druk met interne problemen en hun eigen missies, en gaan liever geen partnerschappen aan met andere instellingen tenzij die dezelfde missie hebben. Bovendien heerst er onzekerheid over concurrentie en financiering, en vinden ze moeilijk de middelen die ze nodig hebben om afstand te nemen. Ten slotte kost het tijd en moeite om open te staan voor meervoudige interpretaties, en om een verbintenis op lange termijn aan te gaan.

Misschien hebben ze nog niet kunnen nadenken over een gezamenlijke aanpak voor de situaties en problemen waarmee ze geconfronteerd worden. Waarschijnlijk weten ze nog niet zo veel over de samenwerking tussen instellingen en sectoren, maar dat kan verholpen worden.

## PROBLEMATISCHE KADERS EN STRUCTUREN

Elke menselijke organisatie probeert evenwicht en stabiliteit te vinden, en dus te institutionaliseren. Daarom omschrijft, specificiert en organiseert ze haar activiteiten. Dat kader kan worden gedefinieerd als het geheel van afspraken, regels en collectieve referenties die de basis vormen voor de activiteiten en werking van een instelling, en dus ook van een intersectoraal samenwerkingsverband. De statuten, projectdocumenten van de instelling, charters, interne reglementen, organigrammen en werkingsregels zijn allemaal objectieve elementen die het kader expliciet benoemen en definiëren.

Het kader definieert dus de doelstellingen en werkwijze van een vereniging. Maar vaak is het kader eerder impliciet, waardoor het minder beperkend lijkt. Dan ontstaat er wel een risico op verschillende interpretaties, wat kan leiden tot verwarring, misverstanden en conflicten.

Het kader van een organisatie is dus zowel beperkend als bevrijdend, want de onderdelen ervan bakenen de grenzen ervan af, terwijl ze ook een speelruimte vol mogelijkheden creëren. Dat kan een opluchting zijn.

Een kader is noodzakelijk, maar niet per se goed. Het is immers het resultaat van feilbare menselijke reflectie en moet als zodanig in twijfel getrokken kunnen worden.

Intersectorale verbanden brengen werknemers en dus ook de werkingskaders van verschillende instellingen samen. Zo ontstaat een nieuw kader dat de werking van het verband afbakt. Dat roept een aantal vragen op: hoe kunnen die verschillende kaders gecombineerd worden? Hoe passen ze in elkaar? Hoe wordt de werking van het samenwerkingsverband zelf een "kader voor de andere kaders"? En kan het dan bindend worden voor de partnerinstellingen?

In de samenwerkingsverbanden in dit onderzoek nam het kader verschillende vormen aan.

Opnieuw kwamen er tegenstrijdigheden aan de oppervlakte toen de deelnemers aan de GAM-sessies de kaders van hun instellingen met elkaar vergeleken.

Enerzijds zijn ze van mening dat het intersectorale samenwerkingsverband erop vooruit gaat als hun instelling een duidelijk engagement heeft. Door dat engagement te formaliseren of zelfs contractueel vast te leggen, kunnen instellingen beter samenwerken. Ze vergelijken hun werkkaders en kunnen daaruit een samenwerkingsverband puren. Sommige mensen noemen dat proces 'afstemmen'.

Anderzijds zeiden de werknemers dat het soms moeilijk is om de problemen van hun instelling mee te nemen in het samenwerkingsverband. Velen van hen worden lid van een intersectoraal samenwerkingsverband omdat ze hopen zichzelf daar terug te vinden. Ze kunnen er afstand nemen en zo het kader van hun instelling in vraag stellen, om antwoorden te vinden op de behoeften op het terrein. Uit de GAM-sessies blijkt dat die beweegreden centraal staat.

In die redenering lijkt het debat binnen het verband zinloos als het alleen gevoerd wordt door de werknemers, en de instelling zelf erbuiten blijft. Intersectoraliteit vereist dat de betrokken kaders in vraag gesteld worden, maar dat moet "intern" op een voldoende expliciete en duurzame manier gebeuren. De aanpasbaarheid van werkkaders kan leiden tot verwarring over de plaats en rol van individuen en instellingen, maar ook over besluitvormingsgebieden. Verzoeken en vragen die "buiten het kader vallen" worden soms voorgelegd aan het intersectorale samenwerkingsverband, terwijl ze eigenlijk aan de instelling moeten worden gericht.

Bovendien geven de werkkaders van intersectorale samenwerkingsverbanden weinig structuur aan hun activiteiten. Tijdens de GAM-sessies werden weinig kaderelementen aangehaald, maar doelstellingen werden wel genoemd. Die doelstellingen worden vaak samen met de leden opgesteld. Ook coördinatie is essentieel om het werk binnen het verband te organiseren. Die functie wordt meestal door één persoon vervuld.

Kennis over en erkenning voor de werkkaders van de verschillende instellingen maken het gemakkelijker om een kader binnen het verband af te bakenen. Ook duidelijkheid over ieders mandaten helpt.

Daarnaast kan het kader het samenwerkingsverband bevrijden van concurrentie en complementair werk bevorderen.

Door de afstand tussen instellingen en intersectorale samenwerkingsverbanden, de vage mandaten van hun vertegenwoordigers, en de beperkte interesse voor de inhoud van het werk, kunnen we aannemen dat instellingen het kader van het samenwerkingsverband een bijzaak vinden.

De persoonlijke behoeftes van de werknemers daarentegen worden binnen het verband wel vervuld wat betreft vrijheid, interpersoonlijke relaties en werkprocedures. Daardoor zouden ze niet erg geneigd zijn om een nieuw werkkader te zoeken en uit te werken.

Om hun geloofwaardigheid en erkenning te kunnen garanderen, is het echter belangrijk dat het verband een duidelijke structuur heeft.

## DE POLITIEKE VISIE MOET HELDERDER

Wanneer instellingen huiverig lijken om lid te worden van een intersectoraal samenwerkingsverband, zal het accreditatie- en financieringsbeleid hen alleszins niet over de streep trekken. Dat laatste versterkt namelijk de verzuiling van de sectoren en de rivaliteit tussen instellingen.

Op basis van de GAM-sessies lijkt er niet veel politieke aandacht te zijn voor intersectorale samenwerkingsverbanden. Natuurlijk worden sommige verbanden ondersteund door lokale of gewestelijke overheden, maar de betrokken instellingen krijgen geen steun voor hun inzet. Bovendien lopen intersectorale samenwerkingsverbanden per definitie dwars door verschillende verantwoordelijkheidsgebieden heen, wat hun status nog wankelder maakt.

Gezien de bevindingen van dit onderzoek lijkt het belangrijk dat instellingen financieel worden aangemoedigd om transversale strategieën te ontwikkelen en hierin te investeren.

## ENKELE AANBEVELINGEN

Deze aanbevelingen zijn gericht aan de coördinatoren van het "geïstitutionaliseerde" overleg, aan de instellingen die betrokken zijn bij dit overleg (leidinggevend en werknemers), aan intersectorale samenwerkingsverbanden en aan politici.

### VOOR COÖRDINATOREN VAN INTERSECTORALE SAMENWERKINGSVERBANDEN

- Zorg ervoor dat elke aangesloten instelling een duidelijk en goedgekeurd werkkader en operationele procedures heeft.
- Waarborg het vastgestelde kader in plaats van resultaten.
- Leg formele momenten vast waarop de aangesloten instellingen elkaars manier van werken, grenzen en beperkingen kunnen leren kennen. Dat bevordert de wederzijdse erkenning.
- Verduidelijk en herformuleer de uitdagingen van samenwerken.
- Ondersteun intersectorale praktijken.
- Biedt ondersteuning wanneer de leden samen doelstellingen voor een project ontwikkelen en reflecteren, met respect voor de specifieke kenmerken van elke sector. Zo kunnen ze gemakkelijker zien welke verbanden ze kunnen leggen tussen de verschillende sectoren, en de toegevoegde waarde van de samenwerking meten.
- Pak thema's vanuit een intersectoraal perspectief aan door naar de transversale aard van een probleem te kijken: hoe worden alle betrokken professionals beïnvloed?
- Stel vragen aan de vertegenwoordigers van elke sector/instelling. Hebben we het echt over hetzelfde? Door de veelheid aan posities, standpunten en praktijken moet de zaak van alle kanten bekeken worden.
- Plaats het publiek weer centraal en help de middelen te bundelen.
- Bedenk hoe het intersectorale samenwerkingsverband via de werknemers feedback kan geven aan de instelling, en hoe het overleg kan worden gekoppeld aan de instelling.
- Leg nieuwkomers niet alleen schriftelijk, maar ook mondeling uit waar het samenwerkingsverband aan werkt, welke praktijken het hanteert, en wat de uitdagingen en waarden zijn.

### De sfeer: creëer een veilige ruimte

- Zorg ervoor dat de werknemers door de sfeer gestimuleerd worden om onderlinge banden te smeden. Die vergroten het vertrouwen tussen de leden, waardoor er een klimaat vrij van oordelen ontstaat. Dat bevordert de vrijheid van meningsuiting en creativiteit.
- Zorg voor openheid en een dynamiek die zichzelf in stand houdt.
- Onderhoud de relaties (nieuwsbrieven, herinneringsmails, telefonische herinneringen, nieuwtjes, enz.).

### Treed op als bruggenbouwer

- Zorg voor samenhang: behoud de rode draad, herformuleer de projectfasen en doelstellingen, en herstel het samenwerkingsgevoel.
- Organiseer de werkgroepen zodanig dat ze elkaar aanvullen, en dat het probleem op een allesomvattende manier aangepakt wordt.
- Bouw bruggen tussen politieke uitdagingen, de realiteit op het terrein en de praktische mogelijkheden van de verschillende verenigingen.



## VOOR DE INSTELLING

- Denk na over het mandaat van de werknemer die de instelling vertegenwoordigt binnen het intersectorale samenwerkingsverband. Verduidelijk welke missies van de instelling hij belichaamt en welke vragen en opmerkingen hij namens zijn instelling moet doorgeven. Zo weet de werknemer wat zijn taak binnen het samenwerkingsverband is, en welke informatie hij kan terugkoppelen naar zijn team.
- Maak tijd om terug te komen op de inhoud van het overleg, om de leden zich de projecten en besproken vragen eigen te laten maken, erop voort te bouwen, erover te debatteren met het team, en eventuele synergieën te creëren.

## VOOR DE INTERSECTORALE SAMENWERKINGSVERBANDEN

- Denk na over een werkkader dat creativiteit toelaat, en steunt op de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werknemers van de verschillende partnerinstellingen.
- Zorg er als hoofd van een instelling voor dat u het aanspreekpunt blijft voor uw werknemers die lid zijn van het verband.
- Gun instellingen de tijd om op elkaar afgestemd te raken. Luister naar de werklogica, grenzen en angsten van potentiële partners en ga vervolgens samen aan de slag.
- Denk na over samenwerkingsovereenkomsten tussen partners.
- Houd er rekening mee dat in complexe situaties de strategieën van individuen (de werknemers van elke structuur) soms de enige manier zijn om een instelling te mobiliseren.
- Neem de tijd om complexe situaties aan partners uit te leggen en samen mogelijke pistes te bedenken.
- Werk samen op de lange termijn (een proces dat zich in de loop van de tijd ontvouwt) zodat meerdere mensen kunnen ingrijpen op het meest geschikte moment voor de begunstigde.
- Durf andere partners te zoeken met wie u zelden of nog nooit hebt samenwerkt.

## VOOR POLITICI

- Formaliseer samenwerkingsovereenkomsten tussen verschillende sectoren om segmentatie te voorkomen.
- Geef elke sector de nodige tijd om te overleggen en afspraken te maken. De werkdruk in de eigen instelling laat weinig tijd over voor samenwerking.
- Erken de tijd besteed aan samenwerken en de personen die intersectorale praktijken professionaliseren (bijvoorbeeld met ondersteuning, opleidingen, coördinatie, enz.) door financiële middelen te voorzien.





CENTRE BRUXELLOIS  
DE PROMOTION DE LA SANTÉ

