



Werkend Vertrouwen

Naar een dynamische governance
voor Positief Gezond Almere

Whitepaper januari 2026



Inhoud

Inleiding: De overeenkomst van Positief Gezond Almere, een routekaart voor samenwerking in beweging	3
Deel I – De eerste stap: samen onderweg	4
Waarom we een andere vorm van governance nodig hadden	4
De menselijke kant van transformatie	4
De vraag van Positief Gezond Almere: hoe maak je afspraken in een transformatie?	4
De aanpak: samen de overeenkomst maken	4
Deel II – De samenwerkingsovereenkomst als wegwijzer, bondgenoot van de bedoeling	6
Waarom deze overeenkomst anders is	7
Deel III – Wat we hebben afgesproken – een selectie	9
Uitvoering: reflectiemomenten, samen leren en bijstellen	9
Besluitvorming – geen hiërarchie, maar gedeeld eigenaarschap	10
Nieuwe verhoudingen – van toezicht naar vertrouwen	10
Toeziethouders: borging met menselijke maat, continuïteit	12
Bestuurders: ruimte maken, faciliteren, steun bieden	12
De positie van inwoners, vrijwilligers en mantelzorgers en van professionals	13
Tegeltjeswijsheden	13
Slotparagraaf - Samen blijven leren. Een uitnodiging tot contact	14





Inleiding: De overeenkomst van Positief Gezond Almere, een routekaart voor samenwerking in beweging

Dit is geen klassiek boekje over governance. Dit is een uitnodiging. Om samen op weg te gaan in de onzekerheid van een transitie. Om iets nieuws te proberen, iets dat schuurt en inspireert tegelijk.

In Almere zijn we een ander pad ingeslagen. Geen dichtgetimmerde afspraken, maar ruimte voor relaties. Geen blauwdruk, maar richting. Geen papieren werkelijkheid, maar praktijk.

Digna de Bruin, oprichter van 'de Rechtmakers', is procesbegeleider en juridisch architect van deze innovatieve overeenkomst. Digna en de betrokkenen bij Positief Gezond Almere delen hun observaties in deze whitepaper. Wat we beschrijven is geen lineaire aanpak, maar een werkelijkheid in wording. Een zoektocht naar werkend vertrouwen.

Transitie of transformatie?

In deze whitepaper gebruiken we transitie en transformatie door elkaar. We willen er hier geen begrippendiscussie over voeren. We zien de termen vooral als twee lenzen op dezelfde beweging. Positief Gezond Almere raakt beide fenomenen en in de samenwerkingsovereenkomst focussen we ons op de diepere omslag in kijken, handelen en samenwerken.

Waarom we een andere vorm van governance nodig hadden

De uitdagingen waar we voor staan – van dubbele vergrijzing tot groeiende kwetsbaarheid en een nijpende arbeidsmarkt – laten zich niet meer oplossen door het verder verbeteren van de huidige manier van werken. We zullen anders moeten gaan denken, doen en organiseren om het gezond (samen)leven van Almeerders te versterken. Niet meer pleisters plakken op een overbelast systeem, maar samen leren en transformeren naar een andere integrale, domeinoverstijgende werkwijze. Met nieuwe vormen van governance, die passen bij de situatie en deze tijd.

De menselijke kant van transformatie

Een maatschappelijke transformatie raakt niet alleen aan structuren en afspraken, maar vooral aan mensen. Aan de professionals die ruimte moeten krijgen om anders te handelen, maar vaak klem zitten tussen oude patronen, bureaucratie en nieuwe verwachtingen en onzekerheden. Aan mantelzorgers en vrijwilligers die verantwoordelijkheid dragen zonder mandaat. Aan inwoners die willen dat er naar hen geluisterd wordt, maar vaak verdwalen in het systeem.

Een transformatie zonder steun van bestuurders blijft steken in goede bedoelingen. Als we echt willen dat professionals eigenaarschap nemen, dan moeten we ook omstandigheden scheppen waarin zij kunnen experimenteren, en mogen stoppen met zaken of verworvenheden die geen meerwaarde meer blijken te hebben. En we moeten regelen dat zij ergens terecht kunnen als ze vastlopen. Dat bestuurders obstakels wegnemen – niet symbolisch, maar concreet. Dat ze knopen doorhakken als het moet. En voor inwoners: dat zij niet in een mal worden geduwd, maar werkelijk gezien worden in hun diversiteit. Geen 'one size fits all', maar partnerschap op maat. Pas dan wordt het relationele fundament van deze samenwerking voelbaar – niet alleen in de top, maar tot in de haarvaten van het dagelijks leven.

De vraag van Positief Gezond Almere: hoe maak je afspraken in een transformatie?

De opdracht in Almere: met dertien partners een stevige, toekomstgerichte samenwerking bouwen rond Positieve Gezondheid, met €20 miljoen aan IZA-gelden. De uitdaging: verschillen in taal, tempo en belangen. En toch voelde iedereen: dit moeten we anders doen. Geen papieren tijger, maar een levend document dat het echt mogelijk maakt om samen te werken.

Opvallend was de mentaliteit van dóen. Geen einde-loze vergezichten, maar: handen uit de mouwen.

Positief Gezond Almere wilde geen puur juridische vertaling van het transformatieplan, maar een document dat de verbinding in de kern raakt.

"Moeten we eigenlijk wel voor formele governance kiezen? Ik ben bang dat dan de goede energie verdwijnt." - **Bestuurder**

"Vooraf vreesden we klassieke harkstructuren of een stichting als standaardvorm; het mocht niet ingewikkelder worden dan nodig. Ook speelde: is de bestaande structuur niet te licht voor wat we samen opgetuigd hebben?"

"Mijn grootste zorg: dat governance de energie en het hart van de beweging van Positief Gezond Almere zou dempen."

"We wilden voorkomen dat alles werd dichtgetimmerd en er een defensieve cultuur zou ontstaan; de organische groei moest behouden blijven."

De aanpak: samen de overeenkomst maken

We begonnen niet met regels of juridische formats, maar met vragen. Iedere partner kreeg de gelegenheid om antwoorden te formuleren, openlijk en schriftelijk. Voor Digna was het van belang dit document niet achter haar bureau op te stellen, maar in contact met de deelnemers.

De bestuurders hebben het programmateam gevraagd om in afstemming met Digna tot een voorstel te komen. Aanhakend op signalen zijn er met diverse bestuurders gesprekken gevoerd (afzonderlijk en in subgroepen) om punten uit te diepen en aan te scherpen. De concept-versies zijn vervolgens regelmatig teruggekomen in het Bestuurlijk Overleg.

"De oefening om concrete casussen naast de concept-afspraken te leggen maakte de governance menselijk en hanteerbaar."

"Ondanks minder co-creatie door tijdsdruk voelt het document als 'van ons'. Het is een basis om steeds het goede gesprek over de bedoeling te voeren – geen beslisboom of risicobeheersingstool."

"De werkwijze van De Rechtmakers hield ruimte voor onzekerheid en adaptief handelen; governance bleef zo een middel om in gesprek te blijven en elkaar te steunen."

Het programmateam was voor Digna een belangrijk klankbord: betrokken, kritisch, en met zicht op wat er in de praktijk speelde. Zij fungeren als het 'verkeerscentrum' binnen de samenwerking. Zij waren geen doorgeefluik, maar meedenkers met humor, ervaring en overzicht.

"Wie wil, zoekt een mogelijkheid; Wie niet wil, zoekt een reden".

- Jan Ligthart, onderwijsvernieuwer

Deze aanpak vraagt schakelen tussen lagen. Niet alleen op inhoud, maar ook kijken naar de onderstroom. Niet alleen ratio, maar ook relatie. En het vraagt om voortdurend balanceren: tussen sturen en ruimte geven, tussen duidelijkheid en ambiguïteit, tussen vasthouden en loslaten. Tussen horizontaal luisteren – naar elkaars perspectieven – en verticaal verbinden – met de bedoeling, het grotere geheel.

"Je kunt pas bij een groep horen, als je ervan durft af te wijken."

Deze uitspraak vat een belangrijk onderdeel van dit proces samen. Enerzijds vraagt het lef van individuen om zich uit te spreken, juist als iets voor hen niet klopt. Anderzijds vraagt het iets van de groep: dat er een atmosfeer is waarin dit mogelijk is. Veiligheid ontstaat als er ruimte is voor verschil.

Een belangrijk aandachtspunt was de dynamiek van 'minderheidsstress' en 'meerderheidsblindheid'. Die begrippen vormden een lens om naar de samenwerking te kijken.



En als we nu gewoon eens beginnen met opschrijven wat we samen gaan doen?

Soms bemerkten we dat bewoners, vrijwilligers, of partijen uit het sociaal domein zichzelf kleiner leken te voelen dan formele zorgpartijen – uit bescheidenheid, omdat zij onbetaald dit werk doen, of omdat ze onbewust het beeld meedroegen dat zij ‘minder deskundig’ zouden zijn. Tegelijk waren zorgprofessionals zich er niet altijd van bewust hoe dominant hun perspectief kon zijn.

Zoals de olifant tegen de muis zei: *“We hoeven echt niet bang te zijn dat we elkaar vertrappen.”*

Juist daarom is het belangrijk te erkennen dat ieder zijn eigen waarheid, inzet en ervaringsdeskundigheid meebrengt. En dat de stem van de minderheid – hoe klein ook – vaak een sleutel bevat tot vernieuwing. En dan moet je die stem willen horen.

Een kenmerkend aspect in Almere was de bereidheid om eerst te geven, zonder garanties vooraf. De samenwerking aan het Transformatieplan – een document van 185 pagina’s – begon lang voordat duidelijk was of er daadwerkelijk IZA-gelden beschikbaar zouden komen. Toch investeerden partijen volop in deze voorbereiding, met het vertrouwen dat het later iets zou opleveren voor de inwoners van Almere. Geen ‘what’s in it for me’-mentaliteit, maar een vorm van asynchrone wederkerigheid: eerst geven, en erop vertrouwen dat je op termijn ook ontvangt. Dit vraagt een lange adem – en het besef dat een transitie geen sprint is, maar een marathon.

Deel II

De samenwerkingsovereenkomst als wegwijzer, bondgenoot van de bedoeling



“En als we nou eens gewoon opschrijven wat we samen gaan doen?”

De samenwerkingsovereenkomst van Positief Gezond Almere is bedoeld om richting te geven, uit te nodigen tot reflectie en ruimte te maken voor ontwikkeling. Het is geen dichtgetimmerd juridisch contract, maar een levend kompas. Tijdens het proces bleek de behoefte aan een houvast dat recht doet aan de complexiteit, nuances en verschillende perspectieven en deze niet simplificeert, maar hanteerbaar maakt.

De kunst was om dicht bij de praktijk te blijven. Bij wat mensen nodig hebben om te kunnen samenwerken, zonder dat de samenwerking bij het eerste hobbelige stuk strandt.

“Wat willen we samen bereiken, en hoe houden we het werkend als het schuurt?”

Waarom
dit er toe
doet ...



Rechtssysteem

- Belemmerende mindset
- Koudere juridische afspraken
- Top-down sturen

Leefwereld

- Ruimte voor initiatief nemen
- Draagvlak en eigenaarschap
- Leren van elkaar

Daarom lag onze nadruk op de wezenlijke verbinding in het samenwerken en het verwoorden daarvan in de overeenkomst. We richtten ons op de gezamenlijke bedoeling, ethiek en kwetsbaarheden, en we maakten het expliciet hoe we omgaan met elkaar, lopend over het onbekende pad dat voor ons ligt. Juist dát maakt deze overeenkomst bijzonder: zij ademt de beweging waar Positief Gezond Almere voor staat.

We wisten ook: als het onderweg spannend wordt, bestaat het risico dat partijen terugvallen op KPI's of zich gaan indekken. Dan gaat iedereen 'zichzelf redden', desnoods ten koste van de ander of van het maatschappelijk doel. Door relationele afspraken als fundament te kiezen, en te oefenen met het in de praktijk brengen van het beoogde gedrag in het programma Leren Transformeren bouwen we aan een andere reflex: die van elkaar opzoeken in plaats van terugtrekken.

"Er is in het veld een groot verlangen om het anders te doen, maar dat vraagt ook dat we in onze afspraken laten zien dat we het menen."

Door het gemeenschappelijke proces met vragen en gesprekken moeten organisaties op inhoud actief meedoen en blijven zij niet hangen in randverschijnselen of juridische discussies.

Ze lezen elkaars antwoorden en gaan daarover in gesprek. Onder begeleiding. Hierdoor kunnen ze meteen oefenen met de beoogde manier van samenwerken; je implementeert deze dan al, met vallen en opstaan. Dit gemeenschappelijk proces is daarom minstens zo belangrijk en waardevol als het uiteindelijke schriftelijke document.

"De verbinding komt tot stand tussen mensen, niet op papier".

Waarom deze overeenkomst anders is

"Je hebt eigenlijk maar twee dingen nodig in zo'n overeenkomst: (1) welk probleem lossen we samen op? (2) en hoe gaan we om met hobbels onderweg?"

Het klinkt eenvoudig – en dat is precies de bedoeling. Deze eenvoud is geen versimpeling, maar een uitnodiging tot eigenaarschap. Geen juridische ruis, maar ruimte voor de mensen die er samen iets van moeten maken.

Wat maakt deze overeenkomst 'anders'?

- 1 Mensen centraal, niet alleen de organisaties**
Niet omdat het juridisch moet, maar omdat het moreel klopt: je verbindt je als mens, niet alleen als entiteit.



2 De bedoeling en vertaalslag naar gedrag als kompas

Het contract begint niet met definities, maar met de gezamenlijke ambitie: de bedoeling van de samenwerking en het gedrag wat daaraan bijdraagt. Deze concretisering werkt als een poolster in het proces. Als we verdwalen, kunnen we daarop teruggrijpen.

3 Ruimte voor onzekerheid

In plaats van alles dicht te timmeren, benoemt de overeenkomst ook dat we een aantal zaken nog níet weten. Die onzekerheid krijgt een plek. Niet om af te schuiven, maar om deze realiteit te accepteren en gezamenlijk te blijven ontdekken. Dit als tegenhanger van 'juridisch in beton gieten', waarbij een omvangrijke overeenkomst de indruk wekt dat je alles onder controle hebt en kunt voorzien.

4 Leidraad voor handelen, geen juridische bunker

De overeenkomst is geschreven in gewone taal. Zodat álle betrokkenen – niet alleen juristen – deze kunnen gebruiken als leidraad. Dit is contracteren als emancipatie: gericht op de gebruiker, een levend document, niet een papieren gevangenis.

"Een effectieve overeenkomst is niet geschreven voor de jurist die deze maakt, maar voor de mensen die er sámen naar moeten handelen."

5 Van sancties naar samenwerking

Er is bewust gekozen voor een andere omgang met conflicten. Geen boeteclausules of dreigende taal. Wel: een uitnodiging tot het voeren van het gesprek. Het opnemen van reflectietijd. De mogelijkheid om een externe begeleider in te schakelen als dat bijdraagt. Niet juridiseren, maar relationeel werken.

6 Transitie vraagt andere prikkels en afspraken met ademruimte

De overeenkomst beschrijft dat we ervaring opdoen met nieuw gedrag en de samenwerking, zonder dat alles juridisch wordt vastgezet.

Er is bewust géén sprake van belonen of straffen, zoals 'als je dit doet krijg je geld' of 'als je iets vergeet wordt het ingetrokken'. In plaats daarvan kiezen we voor leren en adaptief handelen, intrinsieke motivatie, gedeeld eigenaarschap en betekenisvol werken.

"De wortel en de stok methodiek, die je in klassieke overeenkomsten aantreft, werken niet in een transitie. Mensen moeten vrij zijn om nieuwsgierig, zoekend, en creatief te zijn. Dat lukt niet als je voortdurend afgerekend wordt."

In de overeenkomst van Positief Gezond Almere verbinden we ons aan een verhaal dat diepte en betekenis geeft aan onze afspraken. Een verhaal over hoe we willen samenwerken, over wat we belangrijk vinden.

Wat hebben we afgesproken, een selectie:

Uitvoering: reflectiemomenten, samen leren en bijstellen

In de uitvoering van de overeenkomst werken we met een iteratief model. We gaan op weg en ervaren en kijken vanuit de praktijk wat werkt. De afspraken geven richting, maar laten ook ruimte om onderweg samen te leren en bij te stellen. Die flexibiliteit is cruciaal bij transities waarin niet alles vooraf vast te leggen is.

We hebben daarom **regelmatische reflectie momenten** in de uitvoering ingebouwd.

Eventuele aanvullingen op de overeenkomst kunnen daaruit voortkomen. Zo geven we ruimte aan het proces van leren, zonder voortdurend op het oorspronkelijke woord te fixeren.

Dit reflectief vermogen maakt de samenwerking wendbaar – en dat is cruciaal bij een transitie waarbij veel nog in ontwikkeling is

Omgaan met conflicten – gezond en tijdig schuren als kracht

“We zijn het niet altijd eens, maar we willen wél verder. Daar moet je afspraken over maken.”

In de samenwerking gaan we er niet van uit dat alles vanzelf soepel loopt. Juist bij complexe maatschappelijke opgaven is wrijving onvermijdelijk.

Daarom hebben we in de overeenkomst aandacht besteed aan hoe we omgaan met verschillen, spanningen en conflicten. Niet om die weg te poetsen, maar om er samen goed doorheen te kunnen bewegen. Zo zorgen we dat een irritatie niet uitgroeit tot een disfunctioneel of stil conflict.

We hebben gekozen voor een **relationele benadering van conflicten**. Die komt onder meer tot uiting in de volgende afspraken:

- Artikel 11 beschrijft dat bij conflicten de eerste stap is: het onderlinge gesprek tijdig voeren. Een van de andere partners van Positief Gezond Almere, die niet bij de aangelegenheid betrokken is, kan optreden als gespreksleider of bemiddelaar. Pas als dat niet lukt, komt een externe bemiddelaar of begeleider in beeld. Uitgangspunt is: we lossen het zelf op!
- We werken met het principe van ‘gezond conflicteren’: niet vermijden of omzeilen, en ook niet laten escaleren. “Conflicteren” betekent: ‘samen verschillen’. Dat is een kunst die oefening vraagt. Er was de neiging – ook bij de bestuurders – om verschillen in denkwijze met de mantel der liefde te bedekken. Niemand wilde ‘spelbreker’ zijn door over ‘moeilijke’ onderwerpen te beginnen. Toch is het respectvol bespreken van lastige dingen essentieel, om weg te blijven van ‘zegeltjes plakken’ en geen ruis op lijn of irritaties te laten ontstaan. Het oefenen met NIVEA (‘niet invullen voor een ander’) is daarbij ook een element.
- We erkennen dat elke partij een ander perspectief meebrengt – en dat daarin juist de kracht schuilt, mits we bereid zijn elkaar echt te bevragen.

Dat vraagt om **preventie**:

- afspraken over hoe je handelt als het spannend wordt,
- reflectietijd,
- leren hoe je effectief feedback geeft en ontvangt,
- ruimte voor bemiddeling,
- en aandacht voor relationele veiligheid.

We bouwen hiermee ook aan een andere cultuur: waarin conflicten geen eindpunt zijn, maar een kans tot vernieuwing. Het conflict hoort erbij, maar hoe we ermee omgaan, maakt het verschil.

Besluitvorming – geen hiërarchie, maar gedeeld eigenaarschap

“Soms moeten we vertragen en stil zijn om te kunnen versnellen. Dat vraagt een andere manier van besluiten.”

De klassieke governancevormen kennen vaak hiërarchische besluitvorming of vastgelegde stemprocedures. In Positief Gezond Almere kiezen we voor **gedeeld eigenaarschap**.

In plaats van een strak keurslijf van stemmingen of meerderheden, werken we met meervoudige perspectieven. Besluitvorming binnen deze samenwerking is niet hiërarchisch maar gelaagd, waarbij ieder zijn stem inbrengt, met toepassing van de beginselen van deep democracy.

De overeenkomst legt vast dat besluitvorming:

- dialogisch is – besluiten komen tot stand op basis van open gesprekken;
- laagdrempelig en inclusief – alle partners kunnen agenderen, en ook informele signalen en een minderheidsstem nemen we serieus;
- gefaseerd – waar nodig wordt expliciet tijd genomen om dilemma's te verkennen vóór er een knoop wordt doorgehakt.

Besluiten worden dus niet genomen over elkaars hoofden heen, maar in de ontmoeting. In de overeenkomst staat dan ook dat we gelijkwaardig zijn en elkaar nodig hebben, en tegelijkertijd diverse rollen, posities en verantwoordelijkheden hebben.

Gelijkwaardigheid betekent niet dat iedereen hetzelfde doet of dezelfde verantwoordelijkheid draagt. Juist het erkennen van verschillende rollen maakt de samenwerking sterker. Zo is de gemeente niet alleen partner, maar ook opdrachtgever in het sociaal domein. En de zorgverzekeraar is partner in de samenwerking, maar heeft daarnaast de wettelijke taak om te beoordelen of resultaten voldoen aan de KPI's. Door deze rollen expliciet te benoemen én ook te verbinden aan de gezamenlijke bedoeling, voorkomen we scheve verwachtingen. We blijven partners die elkaar nodig hebben, ook als ieders positie anders is.

“We kiezen voor besluitvorming waarin ruimte is voor diversiteit, dialoog en voortschrijdend inzicht.”

Nieuwe verhoudingen – van toezicht naar vertrouwen

We leven in een tijd waarin de maatschappelijke verwachtingen van zorg en welzijn veranderen. Van organisaties wordt meer gevraagd: om recht te doen aan diversiteit, om samen te werken voorbij de eigen muren, en om steeds weer te kunnen afstemmen op wat mensen in hun leven nodig hebben.





Ook bestuurders en toezichthouders voelen deze beweging. De vanzelfsprekendheid van hun rol wankelt. Er wordt niet alleen gestuurd op cijfers, maar steeds vaker ook op waarden, cultuur en maatschappelijke betekenis. Maar hoe geef je daar vorm aan, als het systeem nog leunt op klassieke vormen van verantwoording?

Veel toezichthouders ervaren een spanning tussen hun taak om te controleren en de noodzaak om ruimte te laten voor experiment, voor relationele processen, voor fouten die erbij horen, voor samenleren. Hoe blijf je integer sturen, zonder de levendigheid van de praktijk kapot te reguleren?

En hoe houd je toezicht op iets dat nog niet vastligt – op iets dat in wording is?

Deze vragen raken precies aan de zoektocht die we in Almere hebben gemaakt. Wat gebeurt er als je niet begint met regels, maar met vragen? Als je durft te zeggen: we weten het nog niet, maar we gaan het samen uitvinden?

De samenwerkingsovereenkomst is geboren uit deze spanning. Het is een uitnodiging tot beweging. Een poging om recht te doen aan ieders positie – én aan het geheel. Een tussenruimte waarin vertrouwen kan groeien.

“Toezicht houden in een transitie is zelf ook een transitie ondergaan.”

Toezicht houden in een context die zelf volop in beweging is, kan 4 spanningsvelden voor toezichthouders opleveren.

1 Zekerheid vs. Onzekerheid

De reflex om vast te willen leggen botst met de realiteit van veranderende omstandigheden. Toezicht betekent hier in deze samenwerking niet vasthouden en controle, maar meebewegen met wat nog geen vaste vorm heeft.

2 Afstand vs. Nabijheid

De klassieke rol van toezichthouder op afstand schuurt met de behoefte om ook in verbinding te zijn met de bedoeling van de samenwerking. Dat vraagt een andere betrokkenheid, zonder de onafhankelijkheid te verliezen.

3 Papieren werkelijkheid vs. Praktijk van mensen

Hoe voorkom je dat toezicht zich verliest in formats en verantwoordingsstructuren? Het gaat om betekenis – niet alleen om cijfers, maar ook om vertrouwen, cultuur en gedrag.

4 Verantwoorden vs. Vertrouwen

Het laatste spanningsveld gaat over een ander soort legitimiteit. Niet controleren achteraf, maar vertrouwen geven aan de voorkant. Toezicht houden wordt dan: ruimte maken voor lerend vermogen.



Andere rol van bestuurders, juristen en toezichthouders.

Geen focus op controle of aansprakelijkheid, maar op wat nodig is om werkelijk verschil te maken.

Daarom hebben we:

- de afspraken in gewone taal opgeschreven, zodat ook niet-juristen ze begrijpen;
- de juridische afdelingen vooral laten meekijken op bedoeling, proces en consistentie, niet om risico's af te dekken;
- toezichthouders betrokken bij het verhaal, zodat verantwoording niet leidt tot een afrekencultuur.

Toezichthouders: borging met menselijke maat, continuïteit

In artikel 12 en artikel 4 is uitgewerkt dat toezichthouders een rol hebben in het bewaken van de persoonlijke continuïteit en het faciliteren van lerende afspraken. Zij worden nadrukkelijk bij het eco-systeem betrokken, bijvoorbeeld door bij de benoeming van nieuwe bestuurders rekening te houden met het profiel. Niet als 'controlerende macht', maar als medeverantwoordelijken voor het bewaken van de bedoeling.

Toezichthouders hebben ook een rol in het ondersteunen van bestuurders die koers houden, juist als het spannend wordt.

Dit vraagt om een ander soort toezicht: niet een cultuur van afrekenen, maar bijdragen aan het ontstaan van vertrouwen, doorvragen op de bedoeling, en ruimte geven aan een gedeeld leerproces.

Bestuurders: ruimte maken, faciliteren, steun bieden

In artikel 5 van de overeenkomst is opgenomen dat bestuurders het gezamenlijke traject ondersteunen in woord en daad. Dat betekent: niet alleen ondertekenen, maar ook zichtbaar en hoorbaar hun betrokkenheid tonen. Zij creëren de voorwaarden waaronder nieuwe vormen van samenwerking kunnen gedijen. Bijvoorbeeld door te 'ontstoppen' wanneer het vastloopt, of door steun te geven aan kwartiermakers en projectleiders wanneer zij in de uitvoering op grenzen stuiten.

De bestuurders handelen in lijn met de intentie en tonen zelf het gedrag dat past bij de beweging die zij met Positief Gezond Almere willen ondersteunen.

Dit is geen detail, maar een diepgaande keuze. Ze vraagt van bestuurders om voorbeeldgedrag: vertrouwen geven, relationeel present zijn, zelf sterke benen en ruggengraat hebben en kiezen voor een benadering die niet 'rule-based', maar 'principle-based' is. Dat is een fundamenteel andere benadering dan in klassieke governance.

De positie van inwoners, vrijwilligers en mantelzorgers en van professionals

In artikel 13 van de overeenkomst is opgenomen dat Positief Gezond Almere wil zorgen voor een actieve stem van inwoners, vrijwilligers, mantelzorgers en professionals. Niet alleen 'input ophalen', maar daadwerkelijk ruimte maken voor participatie in ontwerp, uitvoering en evaluatie. Daarmee onderkennen we dat mensen in verschillende posities zich uitgenodigd moeten voelen om mee te doen. Het gaat niet alleen om representatie, maar zeker ook om resonantie: dat mensen zich gekend voelen, gehoord, gezien.

De overeenkomst benoemt dat 'naast elkaar staan' een belangrijk uitgangspunt is. Daarmee zijn bewoners en betrokkenen geen doelgroep, maar mede-vormgevers. Juist in een transitieproces is dat essentieel: het nieuwe ontstaat niet uit beleid, maar uit de ontmoeting.

*Voorzitter werkgroep monitoring:
"Door het gesprek terug te brengen tot de essentie en een praktische route af te spreken, werden mijn aanvankelijke zorgen omgezet in een werkbaar perspectief. Werd wetgeving zoals AVG geen blokkade, maar een werkbaar onderdeel van de samenwerking die tegemoetkomt aan de vraag van organisaties van Positief Gezond Almere om 'data delen voor monitoren' mogelijk te maken."*

Tegeltjeswijsheden

Tegeltjeswijsheden beklijven omdat ze eenvoudig zijn en tegelijk veel diepgang dragen. Ze slaan aan op de werkvloer bij professionals en vrijwilligers, maar net zo goed in de bestuurskamer. Juist doordat er zoveel onder zit, maken ze de materie inzichtelijk, tastbaar én praktisch. Zo werken zij als een soort mantra over de bedoeling in de dagelijkse praktijk van Positief Gezond Almere.

*Mijn succes is jouw
succes is ons succes;
mijn probleem is jouw
probleem is ons
probleem.*

*Deelname aan
Positief Gezond Almere
is vrijwillig maar
niet vrijblijvend.*

Slotparagraaf - Samen blijven leren. Een uitnodiging tot contact

De samenwerkingsovereenkomst is geen eindstation. Het is een vertrekpunt. Een document dat richting geeft, zonder de exacte route vast te leggen.

Deze whitepaper is tot stand gekomen in co-productie tussen de deelnemers aan Positief Gezond Almere en Digna als extern begeleider. Vragen of suggesties zijn welkom – zowel bij Positief Gezond Almere als bij Digna.



Lise: *Het bracht me onverwacht plezier in een onderwerp (governance) waar ik eerder weinig warme associaties mee had.*

Chantal: *Het geeft ruimte om het hart van Positieve Gezondheid zichtbaar te houden in afspraken.*

Anne-Marieke: *Het inzicht dat het echt anders kán – governance als versterker van transitie, niet als rem.*



Digna de Bruin

Digna de Bruin is juridisch ontwerper, brenger van verbinding en oprichter van De Rechtmakers. Ooit partner in de advocatuur, maar inmiddels pionier in dynamische governance en transformatief contracteren. Ze ontwierp een praktijk die niet draait om dikke pakken papier, maar om gedragen afspraken die samenwerking en verandering mogelijk maken.

Met De Rechtmakers begeleidde ze in de zorg grote trajecten waarin transformatieve samenwerking centraal stond (zoals meerjarencontracten tussen zorgverzekeraars en Buurtzorg, GGZ aanbieders en zorgverzekeraars, indicatieloze dagbesteding, Kamers met Kansen, Positief Gezond Almere, jeugdhulp, burgerinitiatieven). Steeds met hetzelfde doel: contracten maken die meer zijn dan een juridisch vangnet – ze worden een kompas voor vertrouwen, vernieuwing/impact en werkplezier.

"Het hoeft niet perfect te zijn"

Digna de Bruin
dignadebruin@derechtmakers.nl

www.derechtmakers.nl
06 - 53255244

Positief Gezond Almere
info@positiefgezondalmere.nl

www.positiefgezondalmere.nl

Deze whitepaper is een
samenwerking van **Positief Gezond
Almere & de Rechtmakers**



Positief
Gezond
Almere



DE RECHTMAKERS