

# Een vaccin voor sociale problemen? Een pleidooi voor sturen vanuit data en inzicht!

*Dr. Onno de Zwart, algemeen directeur Verwey-Jonker Instituut*

*December 2020<sup>i</sup>*

Op talloze plekken in de wereld wordt keihard gewerkt aan de ontwikkeling van vaccins ter voorkoming van COVID-19. Nog nooit eerder zijn er in zo'n korte tijd zoveel trials gestart van potentiële vaccins en geleidelijk starten de vaccinaties in verschillende landen, soms na een versneld goedkeuringsproces, soms al eerder als er nog vragen zijn over werkzaamheid en veiligheid. De belangen zijn dan ook groot: hoe kan de gezondheids-, economische- en maatschappelijke crisis die door COVID-19 is ontstaan verminderd en misschien gekeerd worden. Er wordt gewerkt aan fundamentele oplossingen en tegelijkertijd wordt de kennis, die de afgelopen maanden wereldwijd over (verbeterde) behandel mogelijkheden is verzameld, direct in de praktijk benut. Het roept bewondering op. Het is knap dat in enkele maanden zoveel kennis ontwikkeld wordt en direct wordt ingezet. Het roept ook verbazing en jaloezie op; het lukt ons blijkbaar alleen bij zo'n crisis om te zorgen voor fundamentele kennis die direct toepasbaar is. Waarom gebeurt dat niet bij andere, meer structurele, problemen waar de gezondheids- en maatschappelijke effecten evenzeer groot zijn. Waarom is er nog geen vaccin voor sociale problemen? En als een vaccin dan misschien niet direct mogelijk is: waarom weten we dan nog niet wat er nodig is om de decentralisatie en transformatie tot een echt succes te maken? Waarom lijken er vooral tegenstrijdige opvattingen te zijn over sturing? Wat weten we nu eigenlijk en benutten we dat wel voldoende? De ervaringen met kennisontwikkeling rondom COVID-19 vormen de basis voor een appèl om gezamenlijk scherper aan de slag te gaan om in het sociaal domein meer te sturen vanuit data en inzicht.

## **Pragmacratie en versplinterde werkelijkheden**

Tijdens de eerste maanden van de coronacrisis was het een terugkerende uitspraak van minister-president Rutte 'we moeten sturen in de mist, met 50% van de kennis moeten we 100% van de besluiten nemen'. En bij die sturing was de op dat moment beschikbare (wetenschappelijke) kennis van de adviezen van het Outbreak Management Team (OMT) de leidraad. Waar de afgelopen jaren misschien geklaagd werd dat er in politieke sturing te weinig rekening werd gehouden met de aanwezige wetenschappelijke kennis, hier gold dat duidelijk niet. Het onderstreept hoezeer er een traditie is van het keuzes maken op basis van wat onderbouwd de meest werkbare en effectieve opties lijken, de pragmacratie zoals Hans Boutellier dat noemt<sup>ii</sup>. Na de eerste 'wittebroods maanden' waarin er sprake was van een gedeeld maatschappelijk vertrouwen in de wetenschappelijke adviezen van het OMT, kantelde dat beeld en ontstond de roep om de inbreng van meerdere wetenschappelijke perspectieven en het explicieter maken van de afwegingen en keuzes. Er zijn immers verschillende afwegingen te maken.

Het sociaal domein kenmerkt zich al langer door een versplinterde werkelijkheid. Er is een veelheid van problemen, die onderling sterk met elkaar verbonden zijn. Het wemelt er van wicked problems met meerdere dimensies. Die versplintering zie je ook op het terrein van kennis, onderzoeken en monitoring- en sturingsinformatie; er is een enorme hoeveelheid en weinigen hebben het overzicht. Wel zijn er grote verschillen in aard en kwaliteit van de data, informatie en inzichten. Het gaat om de steeds grotere hoeveelheid data die beschikbaar is bij gemeenten en andere partijen en lang niet

altijd systematisch wordt benut. Dat geldt ook voor de kennis en informatie uit praktijkervaringen, evaluaties en onderzoek. Er is behoefte aan data, kennis en informatie die tot inzicht leiden. Inzicht dat is gebaseerd op een onderbouwde analyse van de verschillende informatie- en kennisbronnen en op gezamenlijk leren.

Binnen het sociaal domein is er is echter geen OMT dat op basis van de beschikbare informatie met adviezen komt. De verschillende perspectieven en inzichten komen in het sociaal domein zelden gestructureerd in de breedte bij elkaar voor een goed en onderbouwd gesprek over kennis en lacunes en wat dit zou kunnen betekenen voor de praktijk en de verdere kennisontwikkeling. Als dit gebeurt, richt het zich nu vooral op onderdelen, zoals de ontwikkeling van richtlijnen voor de jeugdhulp.

Discussies over kennis, data en sturing in het sociaal domein, worden sterk beïnvloed door een drietal factoren: inspiratie, incidenten en financiën. Juist om doorbraken te realiseren in die wicked problems heeft het sociaal domein zich de afgelopen jaren door veel denkers laten inspireren zoals Wouter 't Hart, Albert-Jan Kruijer, Herman Tjeenk Willink, Pieter Hilhorst en Jos van der Lans. Inspiratie die zeker richtinggevend was voor de koers, maar waarbij soms toch de vraag gesteld kan worden hoe goed die onderbouwd was of hoe duidelijk de verandertheorie geformuleerd was. Recent terugkijkend in een interview gaf de Van der Lans aan "Nou ja, veel van die ambities, van die beloften van decentralisaties die Pieter Hilhorst en ik op die *placemat* hebben geschreven, zijn gebaseerd op radicaal wensdenken. In dat wensdenken lopen intenties voorop, terwijl in werkelijkheid de institutionele krachten het veld bepalen".<sup>iii</sup>

Een tweede belangrijke factor in de discussies over kennis en sturing in het sociaal domein, is de invloed van incidenten. Iedereen onderkent de 'risico – regelreflex'. Toch hebben landelijk en lokaal incidenten en de lessen, die organisaties, inspecties, Rekenkamers, en volksvertegenwoordigers daaruit (menen te) trekken, veel invloed op het denken over sturing. Soms leidt het tot versterken van samen leren, maar vaker tot meer controle en verantwoording. Tot slot heeft de discussie over sturing steeds meer een dominant financieel karakter gekregen. Met de toenemende gemeentelijke tekorten op het sociaal domein, worden discussies over sturing steeds vaker discussies over financiële beheersing en control. En worden vragen over wat werkt, vooral vragen over wat financieel mogelijk is.

Dit beeld kan gemakkelijk leiden tot de conclusie dat kennis en sturing in het sociaal domein inmiddels zelf ook een wicked problem zijn geworden. De kennis die er is, is versplinterd en richt zich vaak op een specifiek onderdeel van het sociaal domein en wat dat zou kunnen betekenen voor een bredere afweging is niet meteen duidelijk. Inzichten over sturing worden vaak gedomineerd door één perspectief. Het gaat of om sturing vanuit inspiratie: met radicaal wensdenken en de hoop en inzet op grote structuurdoorbraken. Of om sturing vanuit beheersing om incidenten te voorkomen of sturing gefocust op de financiële vragen. Overkoepelende analyses, richtinggevende adviezen, afwegingen van risico's en het samenbrengen van verschillende perspectieven lijken veelal te ontbreken.

Ik geloof niet in berusting. Waar de coronacrisis ook de maatschappelijke veerkracht en wetenschappelijke vernieuwing laat zien, denk ik dat er in het sociaal domein de kans bestaat om tot beter sturen vanuit data en inzicht te komen. Inzichten gevoed vanuit de notie van denkend bestuur waarin de waarden van deskundigheid, oordeelsvorming en reflectie samenkomen.<sup>iv</sup> Een behoefte die sterker lijkt te worden bij professionals, ambtenaren, wetenschappers en bestuurders. Met een gezamenlijke inzet voor een korte- en een lange termijn strategie kunnen betekenisvolle stappen

worden gezet in sturing vanuit inzicht. De ingrediënten zijn er al, alleen hoe brengen we ze op een andere manier samen?

### **Reflectie en leren: kansen voor de korte termijn**

De afgelopen jaren is er binnen het sociaal domein al een sterke traditie ontstaan van leren en reflectie via kenniswerkplaatsen, site visits, leercirkels, externe onderzoeken, peer reviews, actieonderzoeken en lokale en landelijke monitoren. Tegelijkertijd blijft de meerwaarde er van vaak beperkt tot de mensen die er direct bij betrokken zijn; iedereen heeft een waardevolle leerervaring echter het leidt niet tot collectief beschikbare kennis die vervolgens ook benut wordt. Ook omdat het nog onvoldoende lukt uit al deze kennis de rode lijnen te halen die voor sturing van belang kunnen zijn. Pieter Hilhorst heeft er recent op gewezen dat systemisch leren een voorwaarde is om te komen tot inzichten die kunnen bijdragen aan keuzes over meer structurele veranderingen.<sup>v</sup> Niet dat er onbetwistbare natuurwetten uit zullen komen, maar wat zijn werkende elementen en voor wie of welk perspectief werkt het. Leidt aanpak A tot een grotere tevredenheid van cliënten? Betekent sturingsmodel B dat ervaren problematiek afneemt, maar kosten stijgen? Zijn het de randvoorwaarden die bij interventie C de doorslag geven of de goed onderbouwde theory of change? Met een gerichtere inzet en betere afstemming van reflectie en leren zijn op korte termijn al grote stappen te zetten. Binnen het Programma Sociaal Domein waar Rijk en gemeenten samenwerken zijn al betekenisvolle stappen gezet, waarop doorgebouwd zou moeten worden. In talloze gemeenten wordt gewerkt aan innovatie en vernieuwing en steeds vaker speelt actieonderzoek daarbij een rol. Zo ontstaat er een directe reflectie en leerloop, die kan leiden tot verbeterde resultaten. De focus ligt nu meestal op een aantal urgente thema's. Maar wat nu als een tiental gemeenten zouden besluiten om hun agenda's en ervaringen te bundelen zodat het over meerdere thema's tegelijk kan gaan. Niet om tot één groot experiment te komen, maar om parallel te leren en te zorgen dat naast individuele leerervaringen er ook collectieve kennis ontstaat. Met de verschillende City Deals, bijvoorbeeld over Eenvoudig Maatwerk,<sup>vi</sup> zijn al goede ervaringen opgedaan. Zulke 'leerprogramma's' zijn van belang tussen Rijk en gemeenten en tussen gemeenten onderling. De slag die echter nu vaak nog ontbreekt, is hoe dit ook leidt tot systematische kennis die én breed gedeeld wordt én waarvan de betekenis met relevante partijen wordt besproken. Om de vergelijking met COVID-19 nogmaals te maken, daar zijn er talloze initiatieven die zich richten op het snel en breed publiekelijk delen van kennis zodat iedereen die kan benutten en het kan leiden tot voorstellen voor preventie en behandeling. Iets wat in het sociaal domein nog niet vaak genoeg gebeurt.

Een tweede manier is om leren op de korte termijn te stimuleren, is het in te bouwen in juist de lastige dossiers. Waar bijvoorbeeld het bij rampenoefeningen vanzelfsprekend is dat er een observator is en er na afloop gezamenlijk geëvalueerd wordt, lijkt dit in de praktijk bij lastige dossiers in het sociaal domein moeilijk te realiseren. Wat let rijk en gemeenten of gemeenten en zorgorganisaties om de afspraak te maken om jaarlijks één lastige situatie qua leren aan te pakken als een oefening? Als iedereen weet dat zich een lastige situatie zal gaan voordoen, organiseer dan met elkaar dat er ook lessen getrokken kunnen worden uit deze situatie. Zo kan het leren en reflecteren tegelijkertijd beginnen en hoeft er misschien minder vaak achteraf een procesevaluatie te worden uitgevoerd. Het is wel van belang dat de ervaringen breder gedeeld gaan worden. Natuurlijk dit vraagt vertrouwen, spelregels en ook oefening, maar het kan én direct voor de betrokkene én structureel waardevolle kennis opleveren. Bovendien zal het proces van op deze manier gezamenlijk leren al bijdragen aan het versterken van het onderlinge vertrouwen.

### **Noodzaak voor de lange termijn: meer aandacht voor onderliggende vragen**

De vaccinontwikkeling kan op dit moment mede zo snel gaan omdat er de afgelopen jaren steeds meer fundamentele kennis is ontstaan over virussen en mogelijke aanknopingspunten voor vaccins.

Het sociaal domein loopt achter met het ontwikkelen van kennis over onderliggende mechanismen en ontwikkelingen. Zo is één van de vragen die in de hele discussie over de financiële tekorten voor de jeugdhulp onderbelicht blijft: welke ontwikkelingen er zijn in het denken over wat de maatschappij definieert als problemen van jeugdigen en gezinnen? Wat behoort bij het normale leven en wat is een probleem, wat is de rol van ouders en jeugdigen zelf, wat mag van professionals verwacht worden en hoe wordt gekeken naar de rol van instituties als onderwijs en overheid? De Jeugdwet en het veld spreken over de noodzaak van demedicalisering en normalisering. Dat is een normatief uitgangspunt en op dit moment is er onvoldoende beeld hoe daar maatschappelijk over gedacht wordt. Er is te weinig onderzoek naar hoe ouders, jeugdigen en professionals hierover denken en hoe deze ideeën en normen mogelijk gedurende de tijd veranderen. Wordt het idee van demedicalisering gedeeld, wat zijn de ontwikkelingen in het denken hierover, verschillen die mogelijk per groep (ouders versus professionals) of per regio? En wat dit zou kunnen betekenen voor professionele opvattingen, het beroep dat op hulp wordt gedaan en de financiële gevolgen daarvan? Nu blijft het te gemakkelijk steken in een discussie over soms tegenstrijdige normen. Kennis over wat mensen denken over deze normen, is van groot belang om mee te nemen in de bredere analyse van de ontwikkelingen in het jeugdhulpgebruik en de kosten. De kennis over andere factoren rondom sturing in de jeugdhulp kan toenemen, maar als aan deze fundamentele vragen geen aandacht wordt gegeven dan is het risico groot dat nieuwe keuzes slechts gebaseerd zullen zijn op een beperkt aantal factoren. Het potentiële effect zal dan ook beperkt blijven omdat de onderliggende dynamiek niet verandert en genegeerd wordt.

Dit is slechts één voorbeeld, er zijn meerdere onderliggende thema's die aandacht vragen. In haar recente rapport 'Sociaal domein op koers?'<sup>vii</sup> pleit het SCP niet voor niks voor een herbezinning op onderliggende beleidsideologieën bij de decentralisaties. Een relevant thema is bijvoorbeeld de invloeden van individuele- en collectieve kwetsbaarheden en veerkracht. In de ideeën over het belang van de ontwikkeling van wat op gemeenteniveau wel de verzorgingstraat wordt genoemd, daar waar mensen op het niveau van de straat naar elkaar omkijken, wordt grote waarde gehecht aan collectieve veerkracht en verbondenheid. Dit sluit aan bij pleidooien om meer te investeren in collectieve voorzieningen en preventie. Tegelijkertijd zijn veel vormen van (professionele) ondersteuning meer individueel gericht, iets waar grote behoefte aan is. Maar wat kan verwacht worden van een meer individuele en wat van een meer collectieve benadering? In de aanpak van de problematiek van eenzaamheid heeft Anja Machielse het over het belang van de collectieve luchtige contacten, het praatje dat een bijdrage kan leveren aan dat mensen zich gezien weten.<sup>viii</sup> Daarmee hebben mensen niet direct een sociaal netwerk dat hen steun kan verlenen, maar het is wel van belang. Alleen zou de wens zijn om een netwerk op te bouwen of te versterken, dan zullen er aanvullende activiteiten nodig zijn. Om tot onderbouwde beleidskeuzen te komen, vraagt het meer inzicht in deze individuele- en collectieve kwetsbaarheden en veerkracht. Om te voorkomen dat of de mogelijkheden van meer collectieve aanpakken worden overschat of dat waaraan het wel kan bijdragen over het hoofd wordt gezien.

### **De organisatie van gezamenlijk leren en programmeren**

Op dit moment lijkt er echter geen gezamenlijke plek waar dit soort vraagstukken besproken kunnen worden of geagendeerd, laat staan dat er rode lijnen getrokken kunnen worden, die bredere impact hebben. De landelijke kennisinstituten als NJI, Movisie, Vilans, NCJ en Pharos spelen een belangrijke rol bij het zorgen dat kennis voor beroepsgroepen, organisaties en gemeenten beschikbaar is bijvoorbeeld via databases over effectieve interventies, de ondersteuning van een richtlijnenprogramma en dossiers over wat werkzame aanpakken zijn op een bepaald thema. Het merendeel van deze kennis is gericht op specifieke thema's en geeft minder houvast voor sturing of beleidsontwikkeling op lokaal niveau. VWS, gemeenten en kennisinstellingen zijn al langere tijd in

gesprek over op welke wijze gemeenten een grotere agenderende rol kunnen krijgen in de landelijke kennisinfrastructuur. Er is echter geen plek, vergelijkbaar met een deel van de rol die het OMT vervult, waar data, kennis en perspectieven van professionals, zorgorganisaties en gemeenten samenkomen ten behoeve van discussie en advies over kennisontwikkeling en beleid.

Veelal komt de behoefte aan overkoepelend inzicht nu naar boven aan de hand van een actualiteit, een advies of een rapport waarin dit gesignaleerd wordt. De kennis vanuit de universiteiten bereikt het beleid bovendien maar beperkt, iets waar al in 2015 door Jan-Willem Duyvendak op werd gewezen.<sup>ix</sup> Er lijkt in het sociaal domein minder verbinding tussen de praktijk van beleid en uitvoering enerzijds en de wetenschap anderzijds, bijvoorbeeld als je het vergelijkt met de infectieziektebestrijding. De overzichtsstudies van het Sociaal-Cultureel Planbureau geven misschien nu nog het meeste houvast. Enerzijds in de trends die worden gesignaleerd<sup>x</sup> en anderzijds in de grotere analyserende studies zoals 'Sociaal domein op koers?' over vijf jaar decentralisaties.

Eén van de belangrijkste uitdagingen van de transformatie van het sociaal domein, is om op landelijk- en lokaal niveau te komen tot meer integrale aanpakken. Juist omdat er sprake is van wicked problems, zijn terreinen nauw verbonden met elkaar. De uitdaging om tot een meer integrale aanpak te komen, geldt ook voor kennis. Departementen en kennisinstellingen hebben elk hun eigen primaire opdracht en het komen tot een integrale agenda en aanpak zijn daarmee niet automatisch gegarandeerd. Gemeenten spelen nog te weinig een rol om als co-opdrachtgever mede richting te geven aan de kennisagenda van de komende jaren. De gezamenlijke behoefte die er wel is naar denkend bestuur vanuit data en inzicht, lijkt nog geen vervolg te krijgen.

### **Sturing vanuit data inzicht: tijd voor versnelling**

Hoewel er zeker ontwikkeling in het sociaal domein is te zien en het glas van de decentralisaties niet zo leeg is als soms te makkelijk wordt beweerd, is er nog een wereld te winnen om te komen tot betere sturing vanuit data en inzicht. Om uitgaande van de drie centrale begrippen van denkend bestuur te komen tot een betere oordeelsvorming en dus sturing, vraagt dat een versterking van de deskundigheid en de reflectie. Een Outbreak Management Team voor het sociaal domein is misschien niet nodig, maar een gezamenlijke versnelling om stappen te zetten naar sturing vanuit data en inzicht wel. Immers dat kan bijdragen aan sturing die verder gaat dan ideologieën, inspiratie, incidenten, meningen of slechts het financiële kader. Dan kunnen de beleidsdiscussies gaan over wat de verwachtingen zijn over maatschappelijke opbrengsten en risico's bij keuzes, waar er bereidheid is bepaalde risico's te nemen en waar voorzorg misschien een leidend principe zou moeten zijn. En waar misschien een oordeel uitgesteld moet worden omdat we te weinig weten.

De komende jaren zullen op landelijke, lokaal en organisatorisch niveau nog vele keuzes gemaakt moeten worden. Dat vraagt nu het gezamenlijk optrekken zodat er inzicht ontstaat om tot afgewogen en onderbouwde keuzes te komen. Inzicht dat helpt tot oordelen te komen waar de verschillende soorten kennis en perspectieven kunnen worden afgewogen. Daarvoor is werken aan de volgende bouwstenen nodig:

- Ken meer waarde toe aan het belang van data, kennis en inzichten in sturing. Denkende sturing en oordeelsvorming vragen deskundigheid en reflectie. Dat vraagt een gezamenlijke inspanning van Rijk, gemeenten, kennisinstellingen, wetenschap, professionals en aanbieders.
- Vorm een wendbare coalitie tussen deze partijen om te komen tot een agenda, die zowel focust op korte termijn als op lange termijn vraagstukken. Wacht bij het vormen van deze coalitie niet tot iedereen mee wil doen, maar begin met de partijen die nu willen.

- Onderken het belang van diepgravend onderzoek naar onderliggende vragen. Identificeer een aantal onderzoeksvragen waar fundamenteeler onderzoek van belang is om te komen tot onderbouwde keuzes.
- Kies met elkaar een aantal actuele vragen waar bijvoorbeeld door actieonderzoek en het vormen van leerprogramma's direct mee aan de slag kan worden gegaan. Zorg dat er aandacht is voor vragen die voor meerdere perspectieven van belang zijn.
- Spreek met elkaar af dat je de volgende moeilijke situatie benut om meteen de reflectie in de praktijk te brengen en zorg dat een observator in de coulissen klaar staat om aan de slag te gaan.
- Zorg ervoor dat regelmatig de rode lijnen uit de beschikbare kennis en onderzoek worden geïdentificeerd en samengebracht. Wetend dat het niet de definitieve oplossing zal zijn, maar wel de meest actuele stand. De frequentie hoeft niet zo hoog te zijn als van de WHO of het RIVM ten tijde van COVI-19, maar zorg wel voor een regelmatig overzicht.

Data en kennis leiden niet automatisch tot één oplossing die voor iedereen de beste is. Ideologische, financiële, politieke en emotionele rationaliteiten zijn evenzeer van belang. Recent pleitte Albert-Jan Kruiter voor het sturen op (maatschappelijke) impact<sup>xi</sup>. Willen we de kans op impact vergroten dan is de beste manier om te zorgen dat data en inzicht een goede plek krijgen. Dan is het mogelijk onderbouwd te adviseren over keuzes en te verwachten effecten. Bij de aanpak van de COVID-19 pandemie blijven ingewikkelde keuzes aan de orde van de dag. Bij de sturing in het sociaal domein geldt dat evenzeer. Waar een vaccin een boost kan geven aan het immuunsysteem, biedt het voorbeeld van de aanpak van de COVID-crisis het sociaal domein de kans om een boost te geven aan data- en inzichtgedreven sturen. Het is tijd om die kans met elkaar te grijpen.

---

<sup>i</sup> Dit essay is geschreven op verzoek van het Netwerk Directeuren Sociaal Domein. Dank aan de leden van de NDSO die in juni feedback hebben gegeven op eerste ideeën en een speciaal woord van dank aan Monique Peltenburg en Sandra Tax die het denken over dit onderwerp hebben gestimuleerd en meegelezen hebben op eerdere versies.

<sup>ii</sup> Hans Boutellier, 'Werken aan mogelijkheden', Beleidsonderzoek Online maart 2020, DOI: 10.5553/BO/221335502020000003001.

<sup>iii</sup> Jasper Loots & Piet-Hein Peeters (2020) Vijf jaar lokaal sociaal domein. Veel gedaan te weinig bereikt. Interview Jos van der Lans, pag. 35.

<sup>iv</sup> Thomas Schillemans (2019) Denkend bestuur. Over verantwoording, gedrag en centrifugale druk.

<sup>v</sup> Pieter Hilhorst (2020). Maatwerk vergt systemisch leren. Werkdocument, 13 juli 2020. NDSO / Citydeal Eenvoudig Maatwerk

<sup>vi</sup> City Deal Eenvoudig Maatwerk en Programma Sociaal Domein (2020) Maatwerk magazine.

<https://www.programmasociaaldomein.nl/trajecten/eenvoudig-maatwerk-bij-gestapelde-problemen/documenten/magazines/2020/6/maatwerk-magazine/maatwerk-magazine>

<sup>vii</sup> Sociaal Cultureel Planbureau (2020) Sociaal domein op koers? Verwachtingen en resultaten van vijf jaar decentraal beleid.

<sup>viii</sup> Petra Platschorre (2019) Oppervlakkig contact is ook belangrijk. <https://www.human.nl/lees/2019/eenzaamheid-anja-machielse.html>

<sup>ix</sup> Jan-Willem Duyvendak (2015) We leven in 'on-sociologische tijden'. In Sociale Vraagstukken. <https://www.socialevraagstukken.nl/we-leven-in-on-sociologische-tijden/>

<sup>x</sup> Sociaal Cultureel Planbureau (2020) Sociaal staat van Nederland

<sup>xi</sup> Albert-Jan Kruiter (2020) Sturen op sociale impact. Over het vervolg van de transformatie van het sociaal domein na Corona