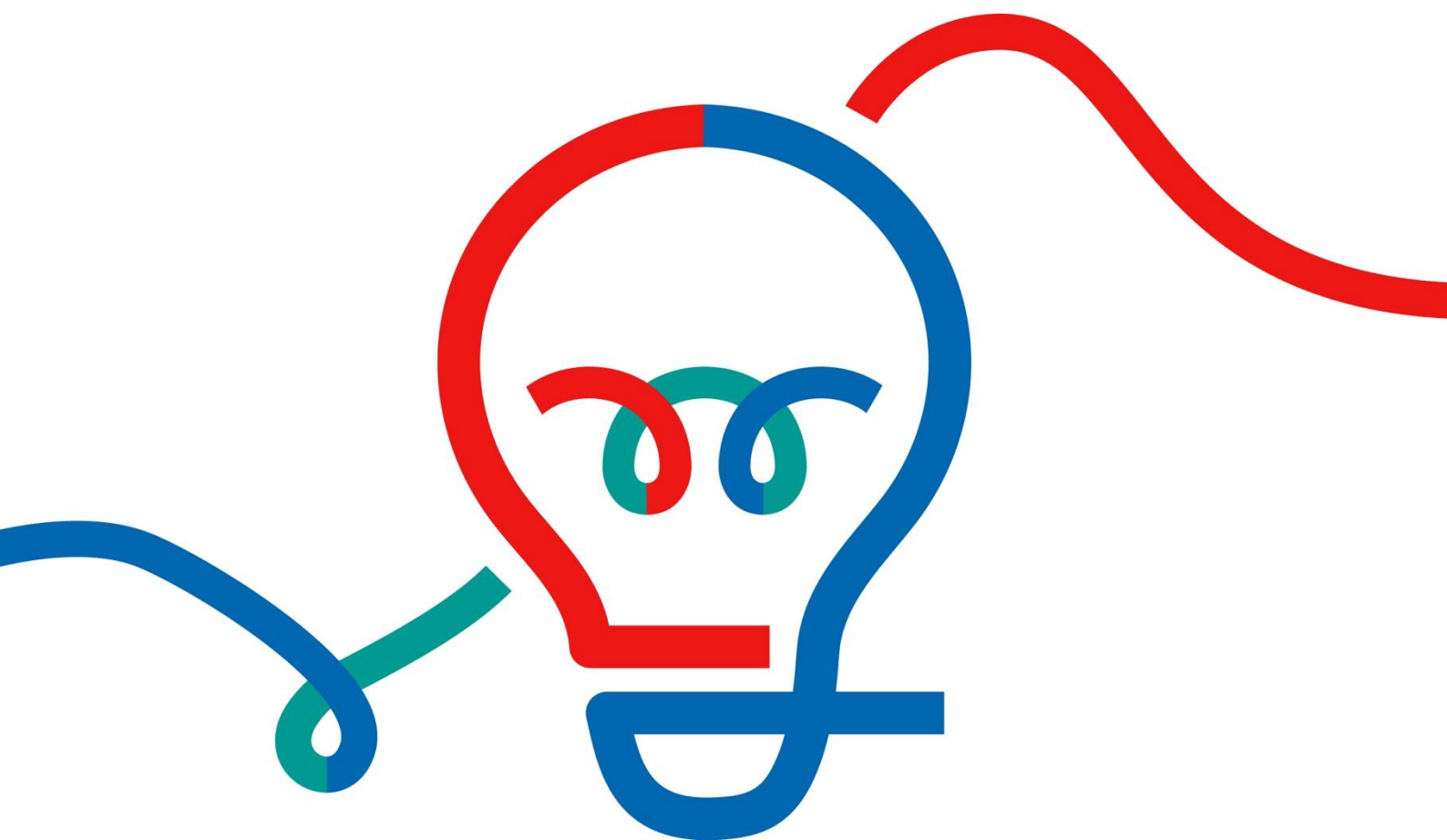


Handleiding bij methodiek systematisch leren

Selecteren, uitdiepen en opvolgen van signalen



Handleiding bij methodiek systematisch leren

Het selecteren, uitdiepen en opvolgen van signalen.

In het sociaal, zorg- en veiligheidsdomein krijgen we regelmatig te maken met gebeurtenissen die niet waren voorzien of situaties die anders uitpakken dan gewenst. Vaak gaan daaraan signalen vooraf. We definiëren signalen als geluiden, tekens, waarnemingen of ervaringen die erop wijzen dat situaties mogelijk anders zullen verlopen of uitpakken dan verwacht. Zij kunnen duiden op risico's, knelpunten of bijvoorbeeld op hiaten in wet- of regelgeving. Signalen kunnen de vorm aannemen van bijvoorbeeld een knelpunt dat je steeds terug hoort komen, plannen die op de plank blijven liggen, geuite zorgen van collega's over bijvoorbeeld de inhoud van een casus of implementatie van nieuw beleid. Signalen zijn vaak ambigu of multi-interpretabel en worden niet automatisch herkend. Daarnaast is het niet altijd duidelijk wat het onderliggende vraagstuk en de scope is. Gaat het om een enkele complexe casus of om een bredere trend? Betreft het een vraagstuk binnen één organisatie of speelt het bij meerdere partijen? En wie is verantwoordelijk voor opvolging? Dit leidt ertoe dat signalen soms blijven liggen, terwijl ze waardevolle input kunnen bieden voor praktijkgericht beleid. Het herkennen en benutten van signalen kan bovendien bijdragen aan gezamenlijk en systematisch leren. Dit roept belangrijke vragen op: hoe kunnen signalen beter worden herkend en geselecteerd? Hoe kan een signaal worden verduidelijkt en hoe krijg je zicht op het onderliggende vraagstuk? En hoe kan hier vervolgens opvolging aan worden gegeven binnen de vormgeving van praktijkgericht beleid?

Deze methodiek helpt om tot een meer systematische aanpak te komen voor het selecteren, uitdiepen en opvolgen van signalen. Met als doel: gezamenlijk en systematisch leren tot stand te brengen en signalen vanuit de praktijk te benutten voor meer praktijkgericht beleid.

Deze methodiek is bedoeld als een handreiking en moet dus vooral het systematisch leren faciliteren. Het invullen is geen doel op zich, maar helpt om een vraagstuk meer systematisch te onderzoeken en op een andere manier het gesprek hierover met elkaar te voeren. De methodiek helpt je om een vraagstuk inzichtelijker te maken, te onderbouwen en vanuit nieuwe perspectieven te belichten. De methodiek bestaat uit een aantal verschillende documenten: een oplegger met een korte toelichting op de methodiek en wanneer deze in te zetten; deze handleiding die de gebruiker mee neemt in hoe deze methodiek in te zetten; en twee documenten waarin men het signaal verder uitwerkt. In het invulformat kan het signaal uitgebreid worden beschreven en uitgediept. Vervolgens wordt het signaal beknopt weergegeven op het canvas.

De methodiek bestaat uit drie fasen

Fase 1: Selectie en voorbereiding

In het dagelijks werk kom je continu (mogelijke) signalen tegen. Daarom is het belangrijk om een selectie te maken: welke signalen pak je verder op? Wat is het eerste beeld bij het onderliggend vraagstuk? Wie zijn er (nog meer) bij betrokken en welke belangen hebben zij bij het oppakken van het vraagstuk?

Deze fase heeft tot doel om op basis van vastgestelde criteria een goede en gestructureerde keuze te maken: is hier sprake van een breder fenomeen en hebben wij als aanwezige partijen (samen met ons netwerk) voldoende invloed om dit vraagstuk in beweging te krijgen? Of hebben we nog een andere partij nodig om het vraagstuk in beweging te krijgen? Om dit te bepalen kan het goed zijn te sparren met een collega of andere betrokkenen.

Fase 2: Onderzoeksfase

De volgende stap is om het vraagstuk te verhelderen. In deze fase categoriseer je het vraagstuk (wat is het voor soort vraagstuk?) en breng je het vraagstuk verder in kaart: de knelpunten, oorzaken, gevolgen en lessen uit de praktijk. Het kan waardevol zijn om andere perspectieven te betrekken. Vanuit onderzoek is bekend dat het bespreken van signalen met mensen uit verschillende disciplines, organisaties en achtergronden helpt om betekenis te verduidelijken en tot een rijkere duiding te komen. Dit zorgt voor een zo volledig mogelijk beeld van het vraagstuk en geeft inzicht in welke informatie nog mist.

Fase 3: Oplossingsrichtingen en opvolging

Op basis van de informatie die je hebt opgehaald, kun je mogelijke oplossingsrichtingen identificeren voor het vraagstuk. Je rond af door concrete vervolgstappen te formuleren en afspraken hierover te maken met elkaar. Daarbij heb je aandacht voor wat ieder vanuit zijn of haar rol kan betekenen in de opvolging.

Fase 1: selectie en voorbereiding

Het is belangrijk om goed en gestructureerd te bepalen welke signalen het verdienen uitgediept te worden om ze verder te brengen. Dit betekent echter niet dat elk signaal al concreet moet zijn, zoals eerder benoemd zijn signalen vaak ambigu of multi-interpretabel, en niet altijd hard te maken met feiten. In de praktijk zijn signalen vaak nog gefragmenteerd, voorlopig of gebaseerd op een onderbuikgevoel: het gevoel dat er iets niet klopt, zonder dat al duidelijk is wat precies het probleem is of hoe het moet worden geduid. Ook dit soort vroege, minder uitgewerkte signalen kunnen waardevol zijn.

Om focus aan te brengen is het belangrijk om na te gaan welke signalen je op dit moment wil en kan oppakken. Je kan daarvoor vier criteria hanteren: frequentie, urgentie, timing en impact. Het is helpend om verschillende perspectieven te betrekken in deze afweging. Daarom kan je deze vraag bijvoorbeeld (telefonisch) voorleggen aan een aantal collega's of externe betrokkenen. Je vult in deze fase de volgende twee blokken in:

1.1 Vraagstuk omschrijving en selectie

Beschrijf in dit blok beknopt wat het onderliggende vraagstuk is. Heb je een eerste beeld over wat de mogelijke oorzaak is van het signaal? Is het bijvoorbeeld een probleem in de samenwerking rondom de uitvoering van beleid? Schiet wet- en regelgeving hier te kort? Of is er sprake van een andere oorzaak. Dat zegt namelijk ook iets over wie je moet betrekken.

Beschrijf vervolgens waarom je het signaal (niet) oppakt. Om te bepalen of je het signaal verder oppakt kun je per criterium een aantal hulpvragen als leidraad nemen. Je kan bijvoorbeeld per criterium een score geven tussen één en vijf.

Hulpvragen: pak ik dit signaal verder op?

1. Frequentie

Komt het signaal vaker voor (geregistreerd of niet)? Speelt het in meerdere (bijvoorbeeld ten minste vijf) gemeenten of bij verschillende partners?

2. Urgentie

Is dit signaal voldoende urgent? Wordt het signaal door meerdere gemeenten en/of andere belanghebbende partijen als belangrijk gezien? Waarom wel of niet? Verwachten betrokkenen hulp vanuit het Platform Sociaal Domein bij dit signaal?

3. Timing

Is dit een kansrijk moment om dit signaal verder te brengen? Is er momentum, bijvoorbeeld door media-aandacht? Zijn er op korte termijn ontwikkelingen te verwachten die dit signaal beïnvloeden? Of zijn er al andere partijen bezig met het signaal?

4. Impact

Heb ik invloed op dit signaal? Kan ik – vanuit mijn rol – dit signaal verder brengen? Wat gebeurt er als wij niets met het signaal doen?

Op basis van voorgaande criteria bepaal je of het signaal en onderliggend vraagstuk daadwerkelijk verder wilt verkennen. Wanneer het signaal onvoldoende frequent of urgent is, is een vervolg overbodig. Ook kan het nodig zijn om te wachten op een meer passend moment. Je hoeft niet alle hulpvragen te beantwoorden, maar gebruik ze om een goede afweging te maken. Ook kun je door na te denken over deze criteria, nieuwe inzichten opdoen over het signaal. Eindig met een concreet geformuleerde vraag over het signaal die weergeeft waarover je meer wilt weten en wat je meeneemt naar de onderzoeksfase.

1.2. Belang betrokkenen

Benoem belangrijke betrokkenen en hun belangen voor zover je deze kan invullen. Dit zijn meestal (groepen) organisaties, zoals een gemeente of departement, maar dit kan ook een groep mensen zijn (bijvoorbeeld 'mensen die huishoudelijke hulp ontvangen'). Denk na over alle relevante betrokkenen: beslissers, beleidsmakers, uitvoerders, maar ook inwoners. Zij kijken allen vanuit een eigen perspectief naar de situatie. Ga na of je van een van deze perspectieven nog iets wil weten om voorbij aannames te gaan. Je kan dit perspectief dan betrekken door in de onderzoeksfase (fase 2) een aantal betrokkenen te spreken en zo dit perspectief te valideren of te verrijken. Het is belangrijk om verschillende betrokkenen tijdig om tafel te hebben - ook vanwege gedeelde betekenisgeving. Het gaat er dus niet alleen om meer te weten over het signaal, maar ook om al zo vroeg mogelijk anderen een idee te geven van het mogelijke probleem.

Probeer bij het noteren van hun belangen voorbij de standpunten te komen en de daadwerkelijke belangen te achterhalen. Standpunten zijn vaak gebaseerd op één oplossing die betrokkenen zien. Aandacht voor belangen kan leiden tot een breder scala aan oplossingsrichtingen. Daarbij helpt het gesprek over belangen voeren om sneller tot elkaar te komen en elkaar beter te begrijpen. Standpunten van elkaar kun je immers ontkennen, belangen van een ander niet.

Fase 2: onderzoeksfase

In fase 2 staat de verheldering van het vraagstuk onderliggend aan het signaal centraal. Je vult in deze fase vier blokken in.

Wie betrek je?

Omdat het belangrijk is om goed zicht te hebben op de verschillende betrokkenen en deelproblemen, kan het – bij het invullen van het canvas – veel toevoegen om met een aantal betrokkenen te spreken om een perspectief te valideren of te verrijken. Je gebruikt hiervoor als eerste de lijst met betrokkenen uit fase 1. Ook kun je bepalen wie relevant is om te betrekken als je weet om wat voor een type vraagstuk het gaat (zie figuur 1). Het ligt voor de hand om in het geval van een waardenprobleem meer politiek betrokkenen of beslissers te betrekken, terwijl bij een kennisprobleem juist experts veel kunnen toevoegen. Omdat je de categorisering tijdens deze fase bepaalt, kunnen er nog betrokkenen worden toegevoegd aan de lijst met stakeholders die bevraagd worden.

Je weegt zelf af welke betrokkenen je spreekt. Daarbij wil je dat de opbrengsten in verhouding staan tot de tijd die je in deze gesprekken steekt. Weeg ook goed af wat het doel is van gesprekken: het ophalen van informatie als je nog weinig zicht hebt op een perspectief, of het toetsen van beelden en aannames als je die al hebt.

2.1 Uitdieping van het vraagstuk

In deze fase diep je het vraagstuk verder uit. Daarbij kun je gebruik maken van gesprekken met verschillende betrokkenen om informatie op te halen vanuit hun perspectief. Het doel is om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van het vraagstuk zelf, en van **de oorzaken en de gevolgen**. Ga op zoek naar nieuwe informatie, bijvoorbeeld randvoorwaarden om een oplossing te laten slagen.

Mogelijke vragen tijdens inventariserende gesprekken

Vraagstukverkenning – ontstaan en oorzaken

- Wat is het vraagstuk precies?
- Hoe ontstaat het vraagstuk?
- Welke concrete oorzaken zorgen ervoor dat dit vraagstuk ontstaan is?
- Hoe komt het dat dit vraagstuk nog niet opgelost is?
- Welke trends, mechanismen of denkbeelden zitten er achter die oorzaken?

Vraagstukverkenning – gevolgen

- Wat zijn de praktische consequenties van dit vraagstuk?
Beschrijf concreet wanneer, waar en hoe het knelt.
- Welke kwalitatieve informatie is er waaruit de urgentie van dit vraagstuk blijkt?
- Welke kwantitatieve informatie is er waaruit de urgentie van dit vraagstuk blijkt?
Probeer het vraagstuk ten minste enigszins te kwantificeren, bijvoorbeeld door te schatten hoeveel mensen het raakt of hoeveel geld of tijd het kost.

2.2 Typologie: wat is het voor een type vraagstuk?

De categorisering helpt om het vraagstuk beter te plaatsen, maar ook om scherper naar het vraagstuk te kijken: waar zit de kern van het probleem? De plaats in het onderstaande kwadrant helpt in de vraagverheldering om meer gericht op zoek te gaan naar input die je verder helpt. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van een **kennisprobleem** (de rechterkant het kwadrant) ligt het voor de hand meer in te zetten op het in beeld brengen van beschikbare kennis en/of vergaren van nieuwe kennis. Wanneer er sprake is van een **waardenprobleem** (onder in het kwadrant), ligt het juist voor de hand te onderzoeken welke waarden bij verschillende betrokkenen in het spel zijn. Er zijn vier typen vraagstukken te onderscheiden: een overzichtelijk vraagstuk, een gecompliceerd vraagstuk, een principeel vraagstuk en een taai vraagstuk.

Onderstaande vragen helpen om te bepalen of er sprake is van een kennis- en/of waardenprobleem – en daarmee waar een vraagstuk in het kwadrant zit. De hulpvragen helpen nauwkeurig te kijken. Soms lijken betrokkenen het bijvoorbeeld met elkaar eens te zijn, maar als er veel actoren zijn, is de kans groot dat die net iets anders tegen een vraagstuk aan kijken.

Hulpvragen: met wat voor soort vraagstuk heb je te maken?

Waarden (de mate waarin er consensus is in waarden)

- er is een beperkt aantal actoren
- er is overeenstemming over wat het probleem is
- er is een gezamenlijk doel
- men begrijpt elkaars belang
- er zijn gedeelde waarden

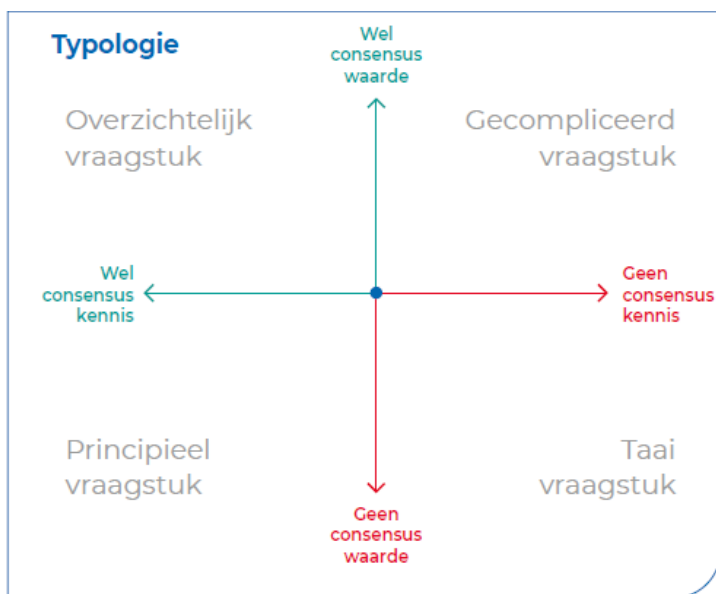
Hogere score = consensus in waarden

Kennis (de mate waarin er consensus is in kennis)

- men begrijpt het vraagstuk
- er zijn al mogelijke oplossingen
- men weet wat nodig is om een oplossing te realiseren
- het is duidelijk welke stappen in welke volgorde worden gezet

Hogere score = consensus in kennis

Het is mogelijk om zowel over waarden als kennis iets te zeggen: waarover is er consensus en waarover niet? In welke categorie valt dit vraagstuk? Plot het vraagstuk op deze plek in het kwadrant. Het gaat hier niet om het vinden van de exact juiste plek, maar het plotten zorgt ervoor dat je over beide assen van het vraagstuk goed nadenkt. Helpt het om inzet te plegen op kennis en/of waarden om het vraagstuk op te lossen?



Er zijn vier verschillende type vraagstukken te onderscheiden:

- **Overzichtelijk vraagstuk:** In geval van een overzichtelijk vraagstuk is er consensus van kennis en waarden. Een strak proces is van belang.
- **Gecompliceerd vraagstuk:** In geval van een gecompliceerd vraagstuk, is er nog geen consensus over kennis. Vergroten van kennis is van belang.
- **Principieel vraagstuk:** In geval van een principeel vraagstuk lopen normatieve oriëntaties uiteen. Kennis over resultaten en activiteiten is volop aanwezig, maar het lukt niet om een gezamenlijk doel te formuleren. Men gooit waarden niet zomaar overboord. De relatie tussen betrokken en inleving in de waardenverschillen is van belang.
- **Taai vraagstuk:** In geval van een taai vraagstuk lopen niet alleen de normatieve oriëntaties uiteen, er is ook een gebrek aan kennis en consensus over welke resultaten en (volgorde van) activiteiten gewenst zijn. Een grote inspanning van betrokkenen is van belang.

2.3 Lessen uit de praktijk

In het laatste deel van deze fase beschrijf je hoe je nu omgaat met het vraagstuk en welke goede voorbeelden er zijn uit de praktijk (als die er al zijn). Hiervoor kun je onderstaande hulpvragen gebruiken.

Lessen uit de praktijk

- Hoe ga je in de praktijk al om met dit vraagstuk? Wat werkt niet? Wat werkt juist wel? En waarom werkt dat wel of niet?
- Wat doen anderen al? Wat zijn best practices (goede voorbeelden)? Zijn er al best practices die beschreven en gepubliceerd zijn?
- Wat maakt dat deze goede voorbeelden werken? Zijn er bepaalde randvoorwaarden in de organisatie of omgeving die zorgen voor deze goede voorbeelden?
- Zijn er slimme interventies gedaan in soortgelijke vraagstukken waar hier ook gebruik van gemaakt kan worden? Welke zijn dit?

Fase 3: oplossingsrichtingen en opvolging

3.1 Oplossingsrichtingen

In de laatste fase van de methodiek identificeer je mogelijke oplossingsrichtingen voor het vraagstuk. Denk hierbij aan de typologie van het vraagstuk die je eerder bepaald hebt. De typologie geeft belangrijke aanwijzingen voor passende vervolgstappen.

Typologie

Type vraagstuk	Waar is consensus over?	Passende strategie vervolg
Overzichtelijk vraagstuk	Consensus over kennis en waarden	Vormgeven strak proces om tot afweging of implementatie te komen.
Gecompliceerd vraagstuk	Geen consensus over kennis	In beeld brengen van beschikbare kennis en/of vergaren van nieuwe kennis.
Principieel vraagstuk	Geen consensus over waarden	Komen tot gezamenlijke probleemdefinitie en doel met aandacht voor de relatie tussen betrokkenen en inleving in waardenverschillen.
Taaie vraagstuk	Geen consensus over kennis en waarden	Meerdere interventies om te leren en onderzoeken. Waar mogelijk onderdelen van het vraagstuk waar meer consensus op is beetpakken.

Bij taaiere vraagstukken is er geen consensus over kennis en waarden. Dit kan onzekerheid meebrengen. Als je brainstormt over oplossingsrichtingen voor dit type vraagstuk is het helpend om na te denken over kleine stappen die je wel al kunt zetten. Is het mogelijk om op delen van het vraagstuk overeenstemming te bereiken met de betrokken stakeholders en daarmee aan de slag te gaan?

Hulpvragen: van vraagstukken naar oplossingsrichtingen

Type vraagstuk en verdieping gelaagdheid

- Wat voor type vraagstuk betreft het? Wat betekent dit voor de mogelijke strategie en oplossingsrichtingen?
- Is het een vraagstuk van één organisatie, ministerie en/of domein of is het domein- en/of organisatieoverstijgend?
- Speelt het vraagstuk hoofdzakelijk op het lokaal, regionaal of landelijk niveau?

Mogelijke oplossingsrichtingen

- Welke mogelijke oplossingsrichtingen zie je voor het vraagstuk?
- Wat zijn randvoorwaarden, belemmeringen en kansen die je daarbij ziet?
- Geef per mogelijke oplossing aan welke stakeholder(s) hierbij primair betrokken moeten zijn.

Bereiken van beoogde betrokkenen

Op wie zijn de oplossingen gericht? Wie wil je betrekken of tot actie mobiliseren?

- De professionals – via beroepsgroepen/praktijknetwerken of kennispartners
- De betrokken organisatie – via directie/bestuur of ambtenaren
- Een netwerk – via een lokaal, regionaal of landelijk overleg
- Het stelsel – via strategische tafels, ministeries of koepels

3.2 Opvolging en afspraken

Voor de opvolging is het van belang om concrete vervolgstappen te formuleren en om hierover afspraken met elkaar te maken. Dit om betrokkenen te mobiliseren en lessen in de praktijk te brengen. Afhankelijk van het vraagstuk zijn verschillende typen vervolgstappen denkbaar vanuit diverse rollen. Waar moet op dit moment de focus liggen? En wie wil je daarin bereiken? Als invuller(s) van deze methodiek hoef je niet gelijk een trekker te zijn. Dit is afhankelijk van het vraagstuk.

Benoem beknopt welke verdere opvolging je geeft aan het vraagstuk. Je kunt de voortgang bijvoorbeeld monitoren door na een aantal maanden een agenda-herinnering in te stellen, door opnieuw contact op te nemen met betrokkenen of door een leerbijeenkomst te organiseren om terug te kijken en het leren nóg een stap verder te brengen.

Rollen en vervolgstappen

Voorbeelden van rollen

- **Doorgever:** je signaleert en legt de knelpunten/ oplossingsrichtingen neer bij een partij die inhoudelijk verantwoordelijkheid kan dragen.
- **Aanjager:** je geeft het signaal een tijdelijke impuls. Bijvoorbeeld door een interventie in te zetten en/of een netwerksessie te beleggen.
- **Trekker:** Je verbindt partijen en voelt je verantwoordelijk voor voortgang op proces niet per se de inhoud. Je trekt het proces vooruit (bij gebrek aan initiatief van anderen) en zorgt dat het signaal niet van de radar verdwijnt. Je laat pas los als een andere partij de regie overneemt.

Aandachtspunt: in een samenwerking heb je geen controle over de uitkomst. Dus je moet ergens ook accepteren dat signalen niet de opvolging krijgen die je zelf had voorzien, óf dat vervolgens weer signaleren en dan begin je weer van vooraf aan.

Voorbeelden van vervolgstappen

- Partijen informeren
- Het vraagstuk agenderen op strategische tafels
- Vraagstuk verder verrijken en kennis vergaren met dialoogtafels of reflectiesessies
- Beschikbare kennis verzamelen
- Webinars organiseren om kennis te delen
- Brainstormen over oplossingsrichtingen met betrokken partners
- Acties uitzetten om oplossingsrichtingen te realiseren in de praktijk
- Beleid maken
- En nog zoveel meer...

Hulpvragen: bepalen vervolgstappen en afspraken

- Welke vervolgstappen zijn nodig om het vraagstuk verder te brengen en/of op te lossen?
- Welk effect hoop je daarmee te bereiken? Sluit dit aan bij de typologie van het vraagstuk die je bepaald hebt?
- Wat kan jij daarin doen (vanuit wat voor rol)?
- Wat kunnen andere betrokkenen daarin betekenen?
- Welke concrete afspraken over vervolgstappen maak je?
- Binnen welk tijdsbestek wil je deze vervolgstappen realiseren en/of welke volgordelijkheid zit er in de stappen?

Type vraagstuk	Eerste focus	Mogelijke oplossingsrichtingen	Rol PSD	Betrokkenen
Overzichtelijk (consensus op waarde en kennis)	☐ Professionals ☐ Organisatie ☐ Netwerk ☐ Stelsel	☐ Implementatie van bestaande oplossingen ☐ Webinars & inzet experts ☐ Training van vaardigheden	Doorgever	Afhankelijk van signaal, bepalen bij wie het signaal belegd kan worden
Gecompliseerd (consensus op waarde/ geen consensus op kennis)	☐ Professionals ☐ Organisatie ☐ Netwerk ☐ Stelsel	☐ Verkennend onderzoek/ quickscan ☐ Casusonderzoek/ Data analyse ☐ Leernetwerken/ actie onderzoek ☐ Uitwerken scenario's ☐ Inzet ervaringskennis & ervaringsdeskundigen	Doorgever/ Aanjager (indien overlap opgave van PSD)	Een kennisprobleem vraagt vooral om betrokkenheid van diverse kennispartners
Principieel (geen consensus op waarde/ wel consensus op kennis)	☐ Professionals ☐ Organisatie ☐ Netwerk ☐ Stelsel	☐ Dialoogtafels/ Reflectiesessies ☐ Morele gespreksvoering ☐ Waardenverkenning/ rollenspel ☐ Deep Democracy	Aanjager	Een waardenprobleem vraagt vooral om bestuurlijke betrokkenheid
Taal (geen consensus op waarde/ geen consensus op kennis)	☐ Professionals ☐ Organisatie ☐ Netwerk ☐ Stelsel	☐ Systemisch leren/ Patroonanalyses ☐ Langlopende leertrajecten/ transitie ☐ Designthinking ☐ Inzet ervaringskennis & ervaringsdeskundigen	Aanjager of Trekker	Zowel bestuurlijke betrokkenheid als betrokkenheid van divers kennispartners is gewenst.

Waarom deze methodiek?

Het Platform Sociaal Domein is een schakel tussen de gemeenten, de samenwerkingspartners en het rijk. Door deze verbindende functie komen bij het platform veel signalen binnen: belemmeringen waar de uitvoeringspraktijk tegenaan loopt. Daarom heeft het Platform Sociaal Domein initiatief genomen een methodiek te ontwikkelen om op een gestructureerde manier 'signalen' te selecteren, te vertalen naar vraagstukken en deze vervolgens te ordenen. Zo zorgen we ervoor dat signalen impact hebben op beleid en dragen we bij aan een meer praktijkgericht beleid.

Platform-sociaaldomein.nl
 Nassaulaan 12, 2514 JS Den Haag
 Postbus 30435, 2500 GK Den Haag