

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@bua.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

De menselijke maat geeft de burger lucht

Het is positief dat er meer oog is voor de menselijke maat in het contact tussen overheid en burgers. Met name kwetsbare burgers moeten minder vanuit wantrouwen bejegend worden, en er moet meer oog zijn voor de omstandigheden waarin zij verkeren. Toch betekent optimisme niet dat politieke partijen mogen verwachten dat alle problemen direct zijn opgelost. Om de menselijke maat duurzaam in organisaties te verankeren is allereerst het volgende nodig: goed luisteren, breed kijken en een fundamentele verandering van werkwijze en cultuur.

door Marcel Canoy en Sandra van Dijk Canoy is hoogleraar gezondheidseconomie aan de Vrije Universiteit Amsterdam en adviseur van de Autoriteit Consument & Markt. Van Dijk is universitair hoofddocent gezondheidspsychologie aan de Universiteit Leiden en wetenschappelijk coördinator van de Healthy Society Hub van Medical Delta en Leiden-Delft-Erasmus Universiteiten.

Meestal gaan onze ogen pas open als slachtoffers van de overheid een gezicht en een stem krijgen, zoals bij de toeslagenaffaire. Deze bundel laat zien dat de vermorzeling van burgers wijder verspreid is. Het omvat het ontmantelen van de sociale werkplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, met ernstige gevolgen voor betrokkenen,¹ of de vernederende bejegening van bijstandsgerechtigden, waardoor mensen hun eigenwaarde verliezen, zodat het nóg moeilijker voor hen wordt om uit de bijstand te ontsnappen. Er is ook sprake van vermorzeling als elk foutje uitgelegd wordt als fraude met bijbehorende financiële sancties. Een voorbeeld is het werken met koppeling van systemen waarbij algoritmes burgers opzadelen met een automatische boete bij een overtreding,² ook als de overtreding niet bewust is of geen schade oplevert, of als er andere contextuele redenen zijn waarom een boete niet rechtvaardig is of de betrokkene onevenredig nadeel berokkent.

De vermorzeling treft niet iedere burger evenredig. Mondige en hoogopgeleide burgers hoeven minder vaak te vertrouwen op een barmhartige overheid en weten de weg naar de rechter beter te vinden als ze vervolgens toch nog tussen de kaken van die overheid dreigen terecht te komen. Voor kwetsbaardere burgers is dat geluk te vaak niet weggelegd. Die groep kwetsbare burgers bestaat niet alleen uit de bekende stereotypen van verslaafde daklozen of mensen zonder diploma. De groep is veel groter en heterogener dan soms gedacht. Uit een recent onderzoeksrapport

van Deloitte blijkt bijvoorbeeld dat ongeveer de helft van onze bevolking financieel kwetsbaar is,³ en zo'n 2,5 miljoen mensen hebben moeite met lezen en schrijven.⁴ En volgens het CBS waren er in 2020 maar liefst 221.000 kinderen die opgroeien in gezinnen met armoede.⁵ We betogen in dit artikel dat de menselijke maat de broodnodige lucht geeft voor deze omvangrijke groep kwetsbare burgers, voor wie de dreiging van vermorzeling het grootst is.

Menselijke maat, wat is dat eigenlijk?

Onder menselijke maat verstaan we: recht doen aan de belangen van (groepen) burgers bij de totstandkoming en uitvoering van beleid en wet- en regelgeving. Menselijke maat betekent ook dat daar waar het kan en moet, wordt afgeweken van de standaard, bijvoorbeeld door de context mee te wegen en goed te luisteren naar wat van waarde is voor burgers zelf. Daarbij staat een realistische inschatting van het doenvermogen centraal. Het begrip 'doenvermogen' drukt uit dat burgers niet alleen de wet moeten kennen, maar hem ook moeten 'kunnen': ze moeten ernaar kunnen handelen.⁶ Een overheid die oog heeft voor de menselijke maat houdt er rekening mee dat niet iedereen dat onder alle omstandigheden kan.

De menselijke maat wordt soms ten onrechte gezien als een quick fix om de vermorzeling een halt toe te roepen, en is ook beplakt met andere misverstanden. Zo wordt gedacht dat de menselijke maat impliceert dat de overheid voor Sinterklaas speelt en alle zielenpietjes

van cadeautjes voorziet.

Maar een systeem waarbij maatwerk wordt geleverd, bijvoorbeeld met betere aandacht voor de context, hoeft natuurlijk niet altijd gunstig uit te pakken voor

een individuele burger. Ook is het een illusie dat we voor iedere burger een duur maatpak in elkaar kunnen naaien. In het merendeel van de gevallen is dat niet eens wenselijk. Soms is juist een snelle en efficiënte afwikkeling van een aanvraag een goed voorbeeld van maatwerk. En als het verknopen van data in de toekomst op een meer ethische wijze kan worden ingezet,⁷ hoeven ook de algoritmes niet op de mestvaalt. Daarnaast is er het misverstand dat de menselijke maat tot willekeur zou leiden. Willekeur gaat over ongelijke behandelingen van gelijke gevallen. Het toepassen van de menselijke maat betekent maatwerk leveren als er juist geen sprake is van gelijke gevallen – net zoals we de rechter geen willekeur verwijten als deze de context van de verdachte laat meewegen in een vonnis.

De menselijke maat wordt soms ten onrechte gezien als een quick fix om de vermorzeling een halt toe te roepen

De menselijke maat in de praktijk

Maar hoe ziet maatwerk er dan uit? In de bundel *Momentum voor de menselijke maat* verzamelden we vijftien inspirerende voorbeelden, met de bedoeling zo het begrip 'menselijke maat' operationeel te maken.⁸ Om te bepalen of een persoonlijke context meegewogen moet worden is het nodig goed te luisteren, en zo te achterhalen wat voor iemand zelf (nog meer) van waarde is. Goed luisteren en breed kijken is ook nodig vanuit het besef dat bij kwetsbare burgers vaak meerdere leefgebieden

onder druk staan, die met elkaar interacteren. Voor het leveren van maatwerk zijn allerlei randvoorwaarden van belang. Zo moeten de prikkels en de cultuur binnen een organisatie dienstbaar zijn aan de menselijke maat. De vijftien voorbeelden in de voornoemde bundel vormden een illustratie van de mogelijkheden en randvoorwaarden om de menselijke maat te hanteren.

Omdat deze CDV-bundel inzoomt op vermorzeling, kiezen we drie voorbeelden uit onze bundel die de vermorzelde burgers meer lucht geven.

Het eerste voorbeeld wordt beschreven in het artikel 'Stress-sensitief werken is de menselijke maat'.⁹ Stresssensitief werken is een manier van bejegening die gebaseerd is op Amerikaanse programma's. In plaats van een standaardaanpak waarbij er onrealistische eisen worden gesteld aan mensen die in de schulden zijn geraakt, worden professionals geschoold in de effecten van chronische stress. Chronische stress door bestaansonzekerheid kun je vergelijken met 24/7 watertrappelen. Het IQ van mensen wordt in beslag genomen door zorgen; ze raken sterk gefocust op beloningen op de korte termijn, en hierdoor komen allerlei leefgebieden, zoals wonen, sociale relaties en gezondheid, onder druk te staan. Professionals die dit begrijpen, kunnen beter maatwerk leveren: goed luisteren en burgers ondersteunen om vanuit een holistische benadering betekenisvolle doelen te formuleren.

Empatische communicatie

Stresssensitief werken bestaat uit verschillende bouwstenen. Zo zijn er instrumenten, zoals een assessment op executieve functies, een praatplaat waarbij verschillende leefgebieden in interactie met elkaar besproken kunnen worden, en het inzetten van beloningen om in te spelen op kortetermijndenken. Ook omvat stresssensitief werken psycho-educatie om mensen inzicht te geven in de effecten van chronische stress, en om hun betere copingvaardigheden bij te brengen. Ten slotte bestaat het uit maatregelen om stress te verminderen, zoals empathische communicatie en het inrichten van gastvrije ontmoetingsruimten. Zo draagt de schuldaanpak niet zelf bij aan het vergroten van de stress, en kunnen burgers geleidelijk weer de regie terugkrijgen op hun eigen leven.

Een vergelijkbaar voorbeeld wordt beschreven in het artikel 'Van Overleven naar Leven'.¹⁰ Van Overleven naar Leven is een integrale aanpak voor mensen die vastgelopen zijn. Een veldwerker vormt een team met een ervaringswerker, en samen leggen zij proactief contact om een band op te bouwen en vertrouwen te winnen. Ervaringswerkers begrijpen zelf uit persoonlijke ervaring hoe de vermorzeling voelt. Samen met de veldwerker en vastgelopen burgers zelf kijken ze wat er nodig is voor maatwerk. Door de inzet van ervaringswerkers – een fenomeen dat we ook terugzien bij 'Mogen het er wat meer zijn? Ervaringswerkers in het sociaal domein'¹¹ en in het werk van Tim 'S Jongers – kan een brug geslagen worden tussen kwetsbare en wantrouwende burgers en de overheid.

De investering in de menselijke maat kan niet alleen veel menselijk leed verhelpen. Een maatschappelijke kosten-batenanalyse voor de methode Van Overleven naar Leven liet zien dat het hanteren van de menselijke maat ook geld kan opleveren.¹² Elke geïnvesteerde euro in de aanpak leverde ongeveer één euro en negentig cent op. We zien dat vaker: door de menselijke maat worden elders kosten bespaard.

Ook in de zorg kan goed luisteren kwetsbare patiënten in zeer moeilijke omstandigheden helpen. Neem mensen met dementie en hun naasten. De Sociale Benadering Dementie (SBD) rust op drie pijlers die naadloos aansluiten op de menselijke maat. De benadering is gepersonaliseerd en verlaat daarmee standaardbehandelingen. Neem bijvoorbeeld mevrouw T., die haar casemanager met eten bekogelde. Door het agressieve gedrag dreigde een gedwongen opname. De SBD greep in en probeerde te achterhalen waar de agressie uit voortkwam. Mevrouw T. bleek gefrustreerd omdat er diensten werden geleverd waar zij helemaal niet op zat te wachten, zoals maaltijden die ze zelf kon bereiden. Maar belangrijker nog: haar pogingen om duidelijk te maken dat ze dit niet wilde, vonden geen weerklank bij de casemanager, die meer belangstelling voor haar protocol had. Een gedwongen opname kon voorkomen worden, en mevrouw T. kon nog een jaar langer thuis wonen. Ten tweede is de benadering holistisch en multidisciplinair, waarbij vrijwilligers ook nadrukkelijk betrokken worden. Veel diensten waar mensen behoefte aan hebben zijn geen zorg, maar liggen in het sociale domein. Door vrijwilligers in te



Bron: iStock

zetten worden mensen met dementie waar mogelijk aan de formele zorg onttrokken. Ten derde betreft SBD de omgeving erbij, met als doel het sociale netwerk te verstevigen en de zelfredzaamheid te vergroten. Zo heeft de SBD een ‘Huis van de Tijd’ waar mensen met dementie en hun naasten elkaar ontmoeten, integreren met mensen zonder hulpvragen, en samen sociale activiteiten ondernemen. In ‘Jezelf zijn in plaats van je ziekte’ wordt getoond wat werken met de Sociale Benadering Dementie oplevert.¹³ Mensen worden niet alleen op een meer menswaardige manier bejegend, maar de SBD stelt hen ook in staat om langer thuis te wonen.

We kunnen in abstracte zin prima beargumenteren waarom het werken met de menselijke maat voor lucht kan zorgen voor kwetsbare burgers. En we zagen mooie praktijkvoorbeelden waaruit dat blijkt. Maar uit *Momentum voor de menselijke maat* bleek ook heel nadrukkelijk dat het systeem zich nog te vaak verzet tegen vernieuwing. De volgende paragraaf analyseert waarom dit zo is en wat ertegen gedaan moet worden.

Wat moet er gebeuren?

In het coalitieakkoord wordt veelvuldig over de menselijke maat gesproken. Zo wil dit kabinet wetten beoordelen op eenvoud, menselijke maat en uitvoering, en ze dan verbeteren waar dat nodig is. Ook worden hardheidsclausules opgenomen. Er komt meer aandacht voor de uitvoeringstoets door instanties zelf, beter inzicht in mogelijkheden van systemen en ICT, toetsing van voorstellen uit de Kamer op uitvoerbaarheid, en ten slotte een ‘doenvermogenstoets’.¹⁴ Ook bij armoede- en schuldenbeleid belooft het kabinet beterschap.

Dat zijn mooie plannen, want verandering begint met ambitie. Maar échte verandering vraagt om herziening van de achterliggende systemen, die nu de menselijke maat dwarsbomen; vanzelf zal het immers niet gaan. De menselijke maat betekent ook het aanpassen van de werkwijze en de organisatiestructuur. Het betekent meestal ook dat over de grenzen van het eigen beleidsterrein gekeken moet worden. Preventie moet daarbij vooropstaan, want veel gezondheidsproblemen in de toekomst kunnen worden voorkomen door voldoende aandacht voor de sociale leefwereld van kwetsbare burgers. Deze informatie is niet nieuw – maar waarom blijft het systeem zich dan verzetten tegen iets waar zovelen van kunnen profiteren? Ten eerste is er het beruchte *wrong pocket problem*, oftewel het ‘schottenprobleem’: de langetermijnbaten slaan niet neer waar de investeringen worden gedaan. Daardoor ontstaat er een financiële stilstand waarbij iedereen iedereen aankijkt en er onvoldoende beweging is. Er is nu een veelbelovend programma voor domeinoverstijgende samenwerking in de zorg van het Ministerie van VWS, maar het probleem speelt veel breder dan alleen bij de langdurige zorg. Andere mogelijkheden om het schottenprobleem op te lossen zijn het sturen op maatschappelijke uitkomsten in plaats van op activiteiten, en het persoonsvolgende budget.

Een voorbeeld van hoe we de schotten kunnen omzeilen wordt geboden door de Doorbraakmethode. In die methode, ontwikkeld door het Instituut voor Publieke Waarden, kunnen professionals makkelijker onderbouwd maatwerk leveren. Burgers of medewerkers van uitvoeringsinstanties die een uitzondering voor elkaar proberen te krijgen, lopen in hun pogingen vaak stuk op ‘Kan niet’, ‘Mag niet’ en ‘Zo zijn we dat niet gewend’, maar dat kan anders. Blokker laat zien dat de Doorbraakmethode

de ruimte benut binnen de wetten en regels (zodat maatwerk geen willekeur wordt), schotten doorbreekt en beoordeeld wordt op de maatschappelijke uitkomst.¹⁵ Volgens een waardedriehoek wordt een gewogen keuze gemaakt op basis van legitimiteit, betrokkenheid en rendement. De doorbraak bestaat uit een ondersteuningsplan en een maatschappelijke onderbouwing waarin uitgelegd wordt hoe maatwerk maatschappelijke kosten kan besparen.

Als illustratie dient het geval van meneer M. M. had psychiatrische problemen en zat in de daklozenopvang. Hij had in de loop der jaren een klein leger van hulpverleners om zich heen verzameld, met gigantische maatschappelijke kosten tot gevolg. Bij het toepassen van de Doorbraakmethode werd helder dat er een belangrijk element was dat hem verhinderde zijn leven op te pakken, namelijk een kleine, maar niet-saneerbare schuld door een geweldsdelict. De Doorbraakmethode zorgde voor een oplossing door ‘buiten het systeem’ naar de kern van het probleem te gaan. M. kon in overleg met de officier van justitie een zwaardere straf krijgen, namelijk een taakstraf. Dat stelde hem in staat om zijn schuld te saneren en zijn leven te vervolgen, zo goed en kwaad als dat kon. Maar niet alleen de kwaliteit van leven van mensen zoals meneer M. verbeterde hierdoor enorm; het heeft ook grote financiële voordelen. Er werd becijferd dat elk maatwerkplan meer dan twintigduizend euro bespaarde binnen het eerste jaar na de interventie.¹⁶

Het tweede probleem waarom de menselijke maat niet een simpele pleister is, is dat er een cultuurverandering nodig is. Het risico ligt op de loer dat oplossingen worden gezocht in het aanpassen van wetten, maar daarmee zijn we zomaar weer vier jaar verder, en ondertussen komt de menselijke maat niet dichterbij.

De cultuurverandering kan direct worden gestart.

Cultuurverandering gaat allereerst over een herbezinning op hoe we waarde kunnen toevoegen.

In de zorg en het sociaal domein ligt er enorm veel nadruk op het verantwoord vanuit ‘activiteiten’, ‘het aanbod’ of ‘het systeem’, in plaats op basis van de behoeftes van burgers en de maatschappelijke uitkomsten die uitvoering oplevert. Er is een omslag in het denken nodig om ons te realiseren dat wat van waarde is primair het expertiseterrein is van de burger. Er zijn instrumenten en methoden om die wensen boven tafel te krijgen, zoals technieken van cocreatie waarin burgers en professionals samenwerken. Vervolgens dienen er beloningssystemen ontworpen te worden om waarde te belonen in plaats van activiteiten. Ter illustratie: je kunt wijkverpleegkundigen urenregistraties laten invullen en hen betalen op de hoeveelheid uren, maar je kunt hen ook afrekenen op de waarde die ze toevoegen. Zolang dat niet verandert, blijven de prikkels contrair, en zo maak je het organisaties wel erg lastig om te veranderen.

Ten tweede is een herbezinning nodig van het impliciete mensbeeld waarop ons beleid wordt gebaseerd. Dat betreft niet alleen de hoge verwachtingen die aan burgers worden gesteld wanneer ze ten langen leste aankloppen vanwege moeilijkheden die vaak hun doenvermogen ernstig aantasten. Inmiddels zijn er instrumenten om nieuwe wetten of regelingen beter te toetsen op dit eerder genoemde doenvermogen, zoals het maken van een klantreis, waarbij bijvoorbeeld een visuele

Aanpassen van wetten gaat de menselijke maat niet dichterbij brengen

weergave wordt gemaakt van het proces dat iemand doorloopt bij het vragen van hulp voor problematische schulden. Ook is er een checklist om inzicht te krijgen in hoeveel mentale druk er bij burgers wordt gelegd om zich aan regels en wetten te houden op stressvolle momenten in hun bestaan.¹⁷ Ook de stille ideologie die schuilgaat achter beleid verdient herbezinning. Zo lijken beleidsmaatregelen uit de bijstand vaak gestoeld op de achterhaalde en wantrouwende aanname dat mensen zich altijd als een homo economicus zullen gedragen: waar mogelijk zullen ze voor eigen gewin gaan, en bovendien zullen ze de boel bedonderen als de handhaving tekortschiet. Veel stille ideologie gaat over de veronderstelde positieve of negatieve intenties van burgers.¹⁸ De menselijke maat gaat ook over het achterhalen en ter discussie stellen van stereotypisch denken over groepen burgers.

Voor de verankering van de menselijke maat in (overheids)organisaties moet er daarbinnen een open cultuur zijn waarin niet alleen de waarden en de mensbeelden expliciet zijn. Ook moet er geleerd worden van de situaties waarin burgers onbedoeld vermorzeld worden. Dat kan alleen in een lerende organisatie waar mensen niet direct op hun fouten worden afgerekend; ook bestaat er geen doofpot waar pijnlijke kwesties in worden gefoezeld. Een positief voorbeeld is Garage de Bedoeling van de Sociale Verzekeringsbank.¹⁹ Professionals uit diverse disciplines gaan gehuld in heuse overalls in de ‘garage’ zitten om samen een zogenoemde paarse krokodil te slachten. Door de setting met autobanden en overalls verdwijnen schotten en hiërarchieën en

komt de menselijke maat bovendrijven. Het probleem is de ‘auto’; de monteurs moeten hem repareren, zodat het team op een natuurlijke manier in de

Ruimte voor de menselijke maat verhoudt zich moeilijk met politieke scoringsdrift

oplosmodus komt. Garage de Bedoeling wordt vooral ingezet als uit individuele gevallen problemen ontstaan waaruit een systeemfout blijkt. Zo’n aanpak leidt naar een filter in het management, de werkwijze en de cultuur om te bepalen wanneer een investering in breed kijken en goed luisteren nodig is en wanneer van een regel of het protocol moet worden afgeweken.

Conclusie

Er is reden voor enig optimisme voor de vermorzelde burger. Het is in brede lagen van maatschappij, politiek en beleid duidelijk geworden wat er aan de hand is en wat er gedaan moet worden. Het coalitieakkoord toont ambitie. Toch zijn we voorzichtig; vandaar de keuze voor ‘enig optimisme’. Het investeren in de menselijke maat zal op den duur maatschappelijk renderen, maar heeft rust en ruimte nodig om tot bloei te komen, iets wat zich moeilijk laat verhouden met politieke scoringsdrift. Voor je het weet wordt er te veel beloofd of verwacht, of fluit de Kamer de regering terug bij het eerste het beste fraudegeval. Met inmiddels twintig fracties in de Tweede Kamer is het niet gemakkelijk de lange termijn te bewaken. *The proof of the pudding is in the eating*, in de hoop dat de vermorzelde burger als eerste aan tafel mag aanschuiven, kan meedenken over de smaak, en voldoende lucht en tijd krijgt om de pudding te nuttigen.

Artikel in het kort:

- * De menselijke maat is beplakt met een aantal misverstanden; zo zou ze willekeurig in de hand werken en te duur zijn
- * Goed luisteren en breed kijken zijn twee belangrijke pijlers onder de menselijke maat
- * Voor echte verandering moeten achterliggende systemen en gewoonten herzien worden
- * Om werk te kunnen maken van de menselijke maat binnen organisaties, is ontschotting nodig, evenals de ruimte om te kunnen leren van fouten
- * Investeren in de menselijke maat zal op den duur maatschappelijk renderen, maar heeft rust en ruimte nodig om tot bloei te komen
- * Praktijkvoorbeelden laten zien dat er hier en daar al succesvol werk wordt gemaakt van de menselijke maat

-
- 1 Marcel Canoy, 'Leve beschut werk' [column], website Sociale Vraagstukken, 3 november 2017.
 - 2 Marcel Canoy, 'Automatisch boetedoen' [column], website Sociale Vraagstukken, 8 november 2021.
 - 3 Deloitte, *In balans. Samen op weg naar een financieel gezond Nederland*. Z.p.: Deloitte, november 2021.
 - 4 Pharos, *Laaggeletterdheid en beperkte gezondheidsvaardigheden* [factsheet]. Utrecht: Pharos, juni 2020.
 - 5 Nederlands Jeugdinstituut, 'Cijfers over armoede in gezinnen', website NJi, 28 januari 2022.
 - 6 Zie: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 'Doenvermogen: van toets naar tools', website WRR, 17 september 2020.
 - 7 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Opgave AI. De nieuwe systeemtechnologie* (WRR-rapport 105). Den Haag: WRR, 2021.
 - 8 Marcel Canoy, Sandra van Dijk en Marcel Ham (red.), *Momentum voor de menselijke maat. Praktijklessen voor zorg en welzijn*. Utrecht: Movisie, 2021.
 - 9 Nadja Jungmann en Tamara Madern, 'Stress-sensitief werken is de menselijke maat. Het gemankeeerde doenvermogen van de burger ondersteunen', in: Canoy e.a. 2021, pp. 36-40.
 - 10 Catelijne Akkermans, 'Van Overleven naar Leven. Voor huishoudens die vastlopen en instanties niet meer vertrouwen', in: Canoy e.a. 2021, pp. 41-44.
 - 11 Saskia Keuzenkamp en Ed van Hoorn, 'Mogen het er wat meer zijn? Ervaringswerkers in het sociaal domein', in: Canoy e.a. 2021, pp. 60-63.
 - 12 Michiel de Nooij, *Maatschappelijke kosten-batenanalyse Van Overleven naar Leven*. Amsterdam: Michiel de Nooij Economisch Onderzoek en Advies, 21 mei 2021.
 - 13 Anne-Mei The en Marcel Canoy, 'Jezelf zijn in plaats van je ziekte. De Sociale Benadering Dementie', in: Canoy e.a. 2021, pp. 15-18.
 - 14 Zie: WRR 2020 uit noot 6.
 - 15 Eelke Blokker, 'Van topsport naar breedtesport. Maatschappelijke ongelukken voorkomen met de Doorbraakmethode', in: Canoy e.a. 2021, pp. 32-35.
 - 16 SOHOS, *Finale rapportage EY, Accountants & Adviseurs.2020*.
 - 17 Zie: WRR 2020 uit noot 6.
 - 18 Anne Schneider en Mara Sidney, 'What is next for policy design and social construction theory?', *Policy Studies Journal* 37 (2009), nr. 1, pp. 103-119.
 - 19 Marcel Canoy en Sandra van Dijk, 'Zo gaat de Sociale Verzekeringsbank paarse krokodillen te lijf. Interview met Coen van der Louw', in: Canoy e.a. 2021, pp. 48-51.
-