

Het verschil is de bedoeling

Transformatie sociaal domein in Zoetermeer

Visie en leeragenda

Inleiding

Met de decentralisaties heeft er een overgang plaatsgevonden van wetgeving naar onze gemeente. Na deze transitie werken we nu aan de transformatie: betere werkwijzen ontdekken en nieuwe methoden aanleren. De transformatie staat voor innovatie binnen het sociaal domein, mogelijk maken wat nodig is om maatwerk te realiseren.

Van eerdere beloften in beleidsnota's gaat het nu om werkelijk doen, ècht verbeteren en veranderen. En dat is een mooie maar enorm lastige opgave. Loskomen van ingesleten patronen en tegelijkertijd bouwen aan nieuwe routines met nieuwe onzekerheden die niet op de traditionele wijze beheersbaar (b)lijken. En dat met heel veel spelers en nog meer belangen.

De transformatie raakt ons allemaal. Het is niet alleen een uitdaging voor alle toekomstgerichte ('3.0') professionals in Zoetermeer maar heeft ook gevolgen voor het hele sociaal domein. Voor de relatie tussen burgers en uitvoeringspraktijk, voor de samenwerking met maatschappelijke partners. Maar evenzeer voor het rechtskader waarbinnen wij werken, als ook voor het toezicht, de sturing en de verantwoording door leiding, bestuur en raad.

Dit memo beschrijft allereerst de visie op transformatie (1) en dan de veranderaanpak (2) die volgens ons het meest geschikt is. Het realiseren van maatwerk en het organiseren van leren staan centraal. Daarop aansluitend stellen we een leeragenda (3) voor met acties die de transformatie werkende weg vorm geven. Hierbij kijken we breder dan alleen naar de taken vanuit de Wmo, Jeugdwet en Participatiewet door de verbinding met aanpalende terreinen als wonen, armoede, onderwijs en veiligheid mee te nemen. We hebben tot slot aandacht voor (4) meetbaar en merkbaar monitoren van verschillen als gevolg van onze transformatie inspanningen.

1. Visie op Transformatie

Na de transitie is in beleidsnota's een veelheid aan doelen geformuleerd. Het gaat om de volgende beloften (beleidsdoelen):

- dienstverlening nabij, in de wijk, dichtbij de klant georganiseerd
- integraal werken als vertrekpunt en interventies niet opgeknipt
- geen standaard oplossingen maar maatwerk
- met een streven naar eenvoud (minder regels)
- bevorderen van onorthodoxe oplossingen (anti-bureaucratisch)
- meer eigenaarschap bij burgers, van zorgen voor naar zorgen dat
- meer ruimte voor professionals
- waarbij 'zware' zorg kantelt naar behandeling met lichtere ondersteuning
- een focus op preventie
- en kosten-baten bewust

De achterliggende decentralisaties worden tegelijkertijd voorgesteld als oplossing voor een aantal problemen in het functioneren van het openbaar bestuur. Het gaat dan om verkokering (diensten, hulp, interventies) en een fixatie op het systeem (rechtmatigheid, controle, de regels, het aanbod).

Maatwerk

Als we de uitdaging waar we voor staan proberen samen te vatten dan gaat de transformatie in de kern over "beleid en uitvoering op maat". Maatwerk dus.

Niet alles kan en hoeft maatwerk te zijn. Bij relatief eenvoudige en enkelvoudige problemen of standaard diensten zoals korte trainingen naar werk, rechtmatige uitkeringsverstrekking of het verstrekken van voorzieningen blijft een zekere uniformiteit en standaardisatie (en zo mogelijk digitalisering) onverminderd wenselijk.

Met het bieden van maatwerk aan burgers maken we onderscheid naar (unieke) behoeften, mogelijkheden en omstandigheden. Het klinkt misschien vertrouwd, maar dit is ten opzichte van het nabije verleden in het openbaar bestuur een geheel nieuwe benadering in de dienstverlening. We gaan zagezegd werken vanuit het 'ongelijkheidsbeginsel': ongelijke gevallen ongelijk behandelen. En wij zijn daarvan de verkenner en pioniers.

"Met de decentralisatie en het concept van beleid op maat is de wetgever overgestapt van 'gelijkheid' als dragend rechtsidee bij de invulling van sociale en maatschappelijke zorg, naar 'ieder het zijne geven'. Het maken van onderscheid naar behoefte, mogelijkheden en omstandigheden is daarmee de norm van uitvoering geworden. Het is een geheel nieuwe benadering in de uitvoering van overheidszorg.", aldus de vicepresident van de Raad van State, P.H. Donner. [\(klik hier voor de volledige toespraak\)](#):

Essentieel is en blijft daarbij dat ons beleid niet willekeurig mag zijn. Ook nu maatwerk het leidende principe is, blijft de norm hetzelfde: geen willekeur. Het maatwerk voor de ene burger moeten we aan de rest van de burgers kunnen uitleggen.

De legitimiteit van maatwerk zit verscholen in de inschattingen en oordelen van samenwerkende professionals en relaties met burgers. Maar hoe zit het met precedentwerking? Met kwaliteitsmeting? En het systeem van budgettering en financiële

verantwoording? Of de rechtszekerheid van burgers? Het college heeft in antwoord op deze vragen samenwerking gezocht met het [Instituut voor Publieke Waarden](#). Als onderdeel van de leeragenda, daarover later meer, zullen wij hiermee samen aan de slag gaan om tot maatwerk te komen en maatwerk te legitimeren.

Nieuwe wijn in nieuwe zakken

Maatwerk kent geen tegenstanders. Integendeel, het wordt steeds meer gedragen als een soort *corporate value*, een kernwaarde van de transformatie. Hoe aantrekkelijk ook, maatwerk staat in zijn consequenties voor een fundamentele verandering. Veranderprofessor [Jan Rotmans](#) zegt dat we leven in een verandering van tijdperken (daar waar eerst gesproken werd van een tijdperk van veranderingen). Wij leven in het tijdperk van beleid op maat.

Wat maatwerk lastig maakt is dat de kaders, de instrumenten en de regels die ons op dit moment ter beschikking staan veelal nog berusten op het beginsel van gelijkheid. En wat we niet willen is dat de 'jonge wijn' van de nieuwe benadering die maatwerk vraagt, in de 'oude zakken' van de traditionele opvattingen belandt. En dat ligt op de loer.

Nieuwe wijn in oude zakken. Twee voorbeelden.

1. Het keukentafel gesprek waarin men tot een beslissing op maat komt over de verstrekking. Het gaat dan knellen als de afspraken (als eenzijdige beschikking) worden getoetst aan rechtsregels die nog uitgaan van de gedachte van gelijke voorzieningen voor ieder.
2. Het beroep dat moet worden gedaan op een hardheidsclausule om maatwerk te kunnen realiseren. De overige beleidsregels doen dat blijkbaar niet.

De juridische context is niet de enige oude zak waar wij mee te maken hebben. De organisatie ('de systeemwereld') waar wij allemaal onderdeel van uitmaken is dat niet minder. Elke afdeling, team of professional heeft per organisatie immers eigen regelgeving, werkprocessen en routines. En het geheel hiervan trechtert heel begrijpelijk niet eenvoudig tot 1 huishouden-1 plan. De uitdaging blijft 'ontschotten'. Elkaar kennen en dezelfde taal spreken en slimmer verbinden. De werkwijze '[kantelen](#)'. Hoe lastig is dat?!

Nogmaals P.H. Donner: *"Als ieder het zijne geven de norm is, zullen resultaat en tevredenheid bij gebruikers bepalender moeten zijn, dan de vraag of bestuur en politiek tevreden zijn. Die zijn er voor de randvoorwaarden: de middelen, de beoogde doelstellingen en de juridische mogelijkheden, maar de beoordeling van de kwaliteit verschuift naar gebruikers en beroepsgenoten."*

De decentralisaties hebben ook effect op de rol van de raad. Raadsleden bepalen het speelveld, stellen randvoorwaarden en controleren. Als de raad maatwerk centraal wil stellen dan moet daar de besturingsfilosofie op worden afgestemd. Inhoudelijke kwaliteitscriteria, klanttevredenheid en maatschappelijk resultaat zullen er meer toe doen. Met welke informatie beoordelen we of het goed gaat?

Met de transformatie moet kortom de invulling van 'de nieuwe professionele organisatie' werkende weg gevonden worden. Als ieder het zijne of hare moet krijgen op basis van maatwerk vergt dat op verschillende thema's aanpassingen.

	Ambtelijke organisatie	Professionele organisatie
beginsel	Gelijkheid	Ieder het zijne
beleidsregels	Als rechtvaardiging	Als vuistregel voor de uitvoering
organisatie	Bureaucratie, splitsing van taken	Horizontale relaties, talentgericht
prestaties meten	Aantal behandelde zaken	Resultaten, tevredenheid burgers
kwaliteit	Meetbaar vanuit systeem	Meetbaar en merkbaar vanuit leefwereld
sturing	Voorschriften, protocollen, regels	Waarden, consultatie, intervisie
monitoring	Om te verantwoorden	Om te leren
kwaliteitscirkel	Plan, do, check, act	Act fast, fail fast, reflect fast, learn fast

2. De veranderaanpak: actie, reflectie en leren

De ene verandering is de andere niet. Soms is het doel helder en kan de aanpak volgens een strak (stappen)plan worden uitgewerkt zoals bij de herinrichting van werkprocessen of de introductie van nieuwe subsidierichtlijnen.

Bij de transformatie is dat anders. Doordat er veel snel verandert en bovendien onzeker, complex en ambigu is, bestaat er geen implementatieplan dat we kunnen uitrollen. We kiezen daarom een ontwikkelbenadering met kortcyclische werk-leer combinaties.

Zoetermeer kent al meerdere proeftuinen en 'labs' waarin we dagelijks in contacten met collega's en inwoners kleine of minder kleine veranderingen en verbeteringen realiseren. Deze betekenisvolle praktijken zijn voorbeelden die passen in de aanpak die wij hier kiezen.

Vier medewerkers (Wmo, Jeugdwet, leerplicht, Participatiewet) overstijgen met elkaar de grenzen van de wetgeving. Ze zijn alle vier van mening dat hun verkokerde samenwerking vanuit het perspectief van gezinnen waar ze over de vloer komen te ingewikkeld georganiseerd is. Ze werken nu aan het 'vervlechten' van hun functies.

Een klantmanager Werk en Inkomen in Zoetermeer stort zich samen met haar collega van Planning en Controle op de werkprocessen. Ze brengen een 40 pagina's tellend document terug tot noodzakelijke processtappen. Ze maakt ruimte in het bureaucratisch beheersysteem.

Onze transformatie-strategie om er achter te komen wat werkt in het sociaal domein is het *organiseren van leren*. Leren gaat niet vanzelf, daar heb je wel iets voor nodig.

Organiseren van leren

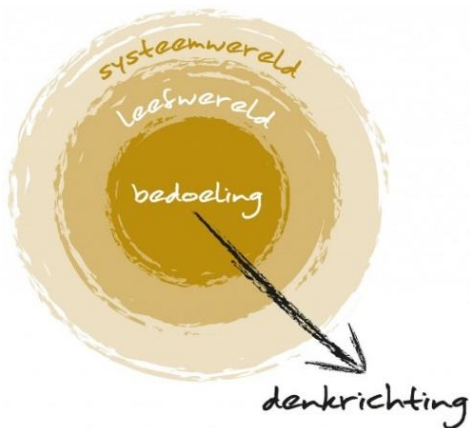
Mensen hebben in hun dagelijkse werkpraktijk veel dilemma's, uitdagingen en ervaringen om van te leren. In de afwisseling tussen die ervaringen, goede kennis van cijfers en reflectie ontstaat de meest effectieve en duurzame leeromgeving. Maar lerende mensen

zijn nog geen lerende organisatie. Publieke organisaties leren niet automatisch. Leren moet je organiseren.

Organiseren van leren betekent niet alleen dat we nieuwe oplossingen in de praktijk uitzoeken, maar dat we de inzichten vertalen naar beleid. We vatten leren op als een samenspel tussen uitvoerders, beleidsmakers en bestuurders en raad. Allen met andere rollen, taken en verantwoordelijkheden, maar onderling afhankelijk. Gezamenlijk komen zij van individueel naar “systeemleren”.

In onze veranderaanpak hanteren we de volgende **richtinggevende principes** voor het realiseren en faciliteren van de transformatie¹.

1. **Terug naar de bedoeling.** Bij het leveren van ondersteuning aan inwoners zijn niet de regels (systeemwereld), maar de vraag het startpunt. De denkrichting begint bij ‘de bedoeling’, daar waar het uiteindelijk om te doen is. Van daaruit krijgt de professional



samen met de klant (‘in de leefwereld’) de regie over de vraag wat er nodig is, om hierna te beredeneren wat er in de systeemwereld (regels, verantwoording, bedrijfsvoering) moet worden ingericht. Die systeemwereld blijft erg belangrijk, deze is niet dominant sturend maar ondersteunend. Transformatie betekent dat leefwereld en systeemwereld elkaar móeten gaan aanspreken door steeds weer die afweging vanuit de bedoeling te maken.

2. **Start in de praktijk en nabij.** De spreekkamer, de keukentafel en de wijk zijn de startbanen van de transformatie. Uitproberen wat werkt en vervolgens doen wat nodig is. Proefondervindelijk werken, reflecteren en de werkwijze aanpassen. Staf-lijn, bestuur en raad ondersteunen de vernieuwingskracht die ontstaat.
3. **Organiseer leren** We zien het transformatieproces als een aaneenschakeling van kleine maar waardevolle praktijken waarin we verschil maken. Het gaat om permanent werkend leren en lerend werken.
4. **Start met gepassioneerde pioniers.** Mensen leren en veranderen door het zelf te doen en erover te vertellen. Het veranderproces moet ‘doorleeft’ worden. Veranderen moet je willen. Je kunt “integraal werken” niet afdwingen. Het gras gaat niet harder groeien door er aan te trekken. In weerstand stoppen we geen energie.
5. **Meetbaar én merkbaar:** Effectiviteit willen we graag meten. ‘Dynamische’ effecten in kleinschalige proeftuinen zijn echter minder goed meetbaar (enthousiasme, aandacht schenken, bureaucratie afbreken, betekenisvol improviseren etc.) We letten daarom niet

¹ Elk principe heeft een hyperlink naar een nadere onderbouwing (film, auteur of rapport). De principes krijgen uiteraard pas betekenis wanneer er in de praktijk invulling aan wordt gegeven. In leersessies worden de principes verder uitgewerkt en besproken.

alleen op meetbare maar vooral merkbare effecten, via kwalitatieve evaluaties en tevredenheidsonderzoek.

6. **Minimal management.** Leidinggevendens steken energie in het inspireren en luisteren. Ze nemen blokkades weg en ontketen vernieuwing. Bijdragen aan het creëren van beweging is het nieuwe managen.

7. **Durf.** Transformatie vraagt buiten de lijnen kleuren. Tussen de regels door de ruimte benutten. Professionals die hun werk anders doen. Leiders die intelligente ongehoorzaamheid op de werkvloer aanmoedigen. Inbreng van buitenstaanders opzoeken die andere perspectieven meebrengen. Het kan allemaal bijdragen aan ongezochte vondsten, mooie ideeën die bij toeval ontstaan tijdens het zoeken naar iets anders.

Onze veranderaanpak samengevat (afgezet tegen een traditionele veranderkundige visie).



3. Leeragenda: samen leren en innoveren

De transformatie is er op gericht om nieuwe ontwikkelingen in de praktijk met energie door te zetten, te stimuleren en te ondersteunen. Met de inzet op een krachtige leeragenda met concrete leerpraktijken kiest Zoetermeer niet voor een abstract veranderprogramma, maar voor een weg waarbij we taaie vraagstukken al doende en lerende handen en voeten geven.

De leeragenda presenteren we in twee onderdelen. De 'college-agenda Transformatie' waarin 8 proeftuinen en het kerndossier worden uitgelicht. Daarna een 'leerinfrastructuur' die het lerend vermogen verder aanwakkert en versterkt. Uitgangspunt is dat iedereen die betrokken is bij de transformatie (en wie is dat niet?) hieraan kan deelnemen.

3.1 College agenda Transformatie sociaal domein Zoetermeer

Het College kiest voor een eigen agenda met 9 speerpunten. Bestaande uit het Kerndossier Sociaal Domein (wordt u separaat aangeboden) en daarnaast 8 thema's die uitwerking krijgen in proeftuinen. Het College 'adopteert' deze proeftuinen en maakt daarmee als 'ambassadeurs' actief onderdeel uit van de transformatie. Zij geven zo werkend en lerend, ook zelf uitvoering aan de richtinggevende principes van transformatie.

Collegeagenda Transformatie sociaal domein Zoetermeer

- 1. Kerndossier Sociaal Domein: Integratie veiligheid, integratie in wijkaanpak**
 - o Wijkgericht werken
 - o Proeftuin laagdrempelige dienstverlening in de wijk. Werktitel 'Enjoy life'
 - o Lerende organisatie
- 2. Organisatiegrensoverschrijdend innoveren met partners**

Proeftuin 'traject financiering in de jeugdketen'

7 innovatieprojecten Sociaal Domein.
- 3. Zorgcoördinatie en –continuïteit**

Learning lab Zorgcoördinatie, borging zorgcontinuïteit zorgketen
- 4. Stimuleren Sociaal ondernemerschap**

Zoete Kruimels, Challenge dagbesteding en beschut werk, Biesieklette en SROI 3.0
- 5. Extra aandacht loont**

Proeftuin Kop en lijf, verduurzamen afspraken zorgverzekeraars, verlaging caseload, kwaliteit bewindvoering SHV.
- 6. Wonen als integraal onderdeel van het sociaal domein**

Vroegsignalering schulden met corporaties, Verbetering Laatste Kans-beleid, Pilot Woningruilbank overlast gevende huishoudens.
- 7. Vrij inzetbare voorzieningen uitbreiden**

Doorontwikkeling Vrij Inzetbare Voorzieningen en creëren vrije inloopcentra
- 8. Van zwaar naar licht: beweging naar 'de voorkant'**

Proeftuin Segwaert Samen, Proeftuin Verzorgd thuis, actieonderzoek belastbaarheid mantelzorg.
- 9. Innovatie met zorgverleners & verzekeraar**

Samenloop persoonlijke verzorging en huishoudelijke hulp

3.2 Leerinfrastructuur

De transformatie vraagt dat we in leerpraktijken delen wat lukt en wat niet, feedback geven en spiegelen met collega's, raad en burgers. Verandering van onderop vraagt actie van bovenaf om leeromgevingen te creëren die mensen uitnodigen om aan vernieuwing te werken. Het lerend vermogen wordt vergroot met de volgende activiteiten.

3.2.1 2-daags Transformatie Festival

Zoals eerder aangekondigd stelt het college voor een verdiepingsbijeenkomst met de raad te houden. Gedacht wordt aan een in overleg met de griffie te organiseren "Transformatie festival" (werktitel) van 3 a 4 dagdelen begin 2017).

De bedoeling is om een beeld te geven hoe de transformatie in de praktijk verloopt. Wat gebeurt er nu ècht? Het festival biedt gelegenheid om de periodieke rapportage Sociaal Domein te verdiepen met casestudies en gesprekken met de uitvoeringspraktijk. Daarmee krijgt de raad ook zicht op successen, systeemknelpunten en de ontwikkelvraagstukken die professionals (en bewoners) tegenkomen in de praktijk. Daarna volgt dan het debat in de politieke arena.

Uitnodiging aan de raad

College nodigt de raad uit om zelf ook tot een leeragenda te komen en in gesprek te gaan over thema's die aan de transformatie raken.

Hoe verhoudt de raad zich vanuit haar rollen tot de decentralisaties? Hoe blijven verantwoordingslijnen bij maatwerk doorzichtig? En welke invulling ziet de raad voor sturing in de toekomst? Hoe komen we tot een samenhangende nieuwe verantwoordingssystematiek? Of tot een gedeelde opvatting over "goede zorg"? Wat betekent een sturing op meetbare en merkbare verbeteringen?

Met de kennisbijeenkomst over Jeugdzorg die binnenkort volgt en het Transformatie festival in 2017 wil het college met de raad werken aan de bouwstenen voor de leeragenda.

3.2.2 Leersessies

De leersessies verschillen van opzet maar dienen dezelfde doelen: in gesprek met elkaar, delen van ervaringen, inspireren en verbinden van percepties:

- Actualiteitencolleges en themabijeenkomsten van prominente inspirerende sprekers²,
- De 'Dag van de uitvoering'. Beleidsmakers, leidinggevendenden, bestuurders en raadsleden lopen mee met mensen in de frontlijn van het sociaal domein.
- 'Stadgesprekken'. Wie dat wil organiseert bijeenkomsten waarbij mensen van binnen en buiten de organisatie bij elkaar komen om een dilemma te bespreken uit de praktijk van de transformatie. Stadgesprekken ('*whole system in the room*') zijn geïnspireerd door de Pleingesprekken ('Pleinen') zoals in de gemeente Utrecht zijn ontwikkeld ([Klik hier](#)).

² Denk bijvoorbeeld aan: Jan Rotmans (Transitieprofessor), P.H. Donner (Raad van State), Jules Tielens (de Brouwerij, aanpak kwetsbaren), Albert Jan Kruijer (Instituut voor publieke waarden), bijvoorbeeld over 'minimal management' door Matthieu Weggeman, Arend Ardon ('organiseren van beweging'). Of nog beter, een buurvrouw of collega die inspireert.

3.2.3 van individueel naar beleidsleren

Onderdeel van de leerinfrastructuur zijn ook de volgende 3 activiteiten, waarin leren, kennisontwikkeling en ontwerpen van nieuwe oplossingen in elkaars verlengde liggen³:

a. De “maatwerkacademie”

Maatwerk vraagt om (nieuw) vakmanschap, om ‘generalistisch specialisten’ in de frontlijn en ondersteuners in de backoffice. Binnen het sociaal domein zal een ontwikkelprogramma Vakmanschap worden opgesteld om werken, ervaringsleren en verbeteren te integreren. Op basis van leren door te werken, leren via coaching en leren via training.

b. De “maatwerkplaats”

Hierin worden (maatwerk)oplossingen uit bestaande learning labs, proeftuinen en andere transformatie-praktijken tegen het licht gehouden. Een systematische analyse van incidenten en casuïstiek moet bijdragen aan ‘beleidsleren’. Waar komen inwoners of professionals in de knel door botsende logica’s van wetten, regelgeving of vastgelopen bureaucratie of werkprocessen? In de maatwerkplaats werken we aan het oplossen van dergelijke systeem-knelpunten.

c. Casuïstiek als bron van innovatie. Een afzonderlijk actie-onderzoek naar nieuw te vormen maatwerkplannen met 25 geselecteerde multiprobleemgezinnen. We zoeken nieuwe oplossingen en bewandelen olifantenpadjes. Gezin, professional maar ook beleid en bestuur worden bij de maatwerkplannen betrokken om opbrengsten duurzaam te verankeren.

Gezamenlijk werken collega’s van binnen en buiten, niet alleen aan hun vakmanschap maar transformeren zij van onderop ook de organisatie van zorg, welzijn en sociale zekerheid.

4. Monitoring van voortgang

Hoe weten we of we met onze acties en inspanningen op de goede weg zitten? Hoe meten we of we nog steeds vooruit gaan en niet stilstaan of, erger, achter uit gaan?

Metten is weten, maar niet alles is meetbaar. Monitoring richten we zowel kwantitatief als kwalitatief in. We willen daarbij voornamelijk zicht krijgen en houden op de vele kleine praktijken en de verschillen die hier merkbaar zijn.

We zijn gestart met een training “story telling” om voorbeelden uit de praktijk waarin merkbare verschillen worden gemaakt, op een andere manier onder de aandacht te brengen. Transformatie gaat over collectief leren en verhalen vertellen kan daarbij helpen.

³ We beginnen niet bij nul. Er zijn al vele bestaande initiatieven waarin leren vorm krijgt. Zo is er organisatie breed (“Toekomst gericht werken”) een ontwikkeling aangewakkerd en zijn er binnen de afdeling WZI meer dan 20 proeftuinen (“Vakmanschap”).

Het inspireert en verspreidt kennis. En de verhalen bieden ons misschien wel een alternatief voor de gebruikelijke verantwoordingsrapportages.

Het komen tot adequaat meetbaar en merkbaar monitoren van de voortgang van de transformatie (van het verschil dat we maken) wordt apart uitgewerkt. Hiervoor heeft het college een aantal leersessies voor ogen samen met de raad en partners in het sociaal domein.

Transformatielog

Het is gezien de dynamiek van de transformatie de bedoeling dat de transformatie-agenda in de toekomst de vorm krijgt van een transformatielog. Oftewel een overzicht van acties dat ons helpt bij het verbinden van alle activiteiten en opbrengsten. Een 'log' die geactualiseerd verslag doet van de positie waarin de transformatie zich bevindt en welke merkbare verschillen onze inspanningen hebben gemaakt.

Tot besluit

Het begin van de transformatie is er. Bij de veranderingen die door de decentralisaties in gang zijn gezet gaat het niet om meer van hetzelfde op een andere manier, maar om een geheel nieuwe benadering en aanpak binnen het sociaal domein.

In het voorgaande hebben we geprobeerd een beredeneerde schets te geven van de veranderaanpak die ons voor ogen staat de komende jaren. Als één ding zeker is, dan is het wel dat er niet met zekerheid is te zeggen hoe snel 'maatwerk' volledig gerealiseerd is. Wanneer zijn we klaar?

Waar het om gaat is dat we dagelijks kleine maar betekenisvolle stappen zetten. De veranderkracht die overal is benutten en daarmee de transformatie in beweging houden.

Dan maken we verschil. En dat is de bedoeling