

SOCIAAL BEZUINIGEN

1	Inleiding	2
2	Beloon bespaarders: organiseer een cultuur van zuinigheid	2
3	Wees specifiek: behandel verschillende gevallen verschillend.....	3
4	Beperk coördinatie: ga uit van productieve ruimte tussen kokers	5
5	Stimuleer vakmanschap: bestrijd protocolisering	5
6	Schep ruimte voor nieuwe toetreders	6
7	Betrek de samenleving (en ontlast de overheid).....	6
8	Organiseer horizontaal toezicht: geef stem aan verankering	7
9	Werk aan de transformatie van de verzorgingsstaat	7

1 Inleiding

Vanaf 2011 moeten overheden er zich op voorbereiden dat ze fors minder kunnen uitgeven dan voorheen het geval was. Het rijk, provincies en gemeenten zullen lastige afwegingen moeten maken om de bezuinigingen te realiseren. Het Kabinet heeft twintig ambtelijke werkgroepen ingesteld en taakopdrachten geformuleerd met het doel beleidsvarianten te ontwikkelen die structureel 20% besparen van de netto uitgaven in 2010.

Deze beleidsvarianten komen tot stand op basis van een proces van analyse. Een dergelijk proces dwingt overheden de vraag te stellen naar de effecten van de ombuigingen. Nu is het kenmerk van sociale investeringen dat ze moeilijk vatbaar zijn voor kosten-batenanalyses (vergelijk *Opbrengsten van sociale investeringen*, RMO 2006). Daarvoor zijn verschillende redenen te noemen: de resultaten zijn lastig meetbaar, ze doen zich voor in verschillende domeinen en zijn ook pas vaak op langere termijn zichtbaar. Ter illustratie kunnen we kijken naar de aanleg van een speeltuin. Dit draagt waarschijnlijk bij aan de terugdringing van criminaliteit, maar wordt uit een andere begrotingspost door een andere overheidslaag bekostigd, het effect is lastig te kwantificeren en het doet zich waarschijnlijk pas op de langere termijn voor.

Wat voor investeringen geldt, gaat ook op voor het achterwege laten daarvan: bezuinigingen. De effecten zijn soms moeilijk zichtbaar. Het is daarom goed om bij de ontwikkeling van beleidsvarianten alert te zijn op voorkomen van onbedoelde en ongewenste effecten.

Wij presenteren in dit briefadvies geen bezuinigingsvoorstellen en doen evenmin een pleidooi bepaalde sectoren te sparen. Wel willen we enkele principes aandragen die kunnen helpen bij het ontwerpen en kiezen van 'goede' bezuinigingen. Hiertoe putten we uit diverse adviezen die de RMO heeft uitgebracht. Deze adviezen zijn daarom bijzonder bruikbaar voor dit doel omdat de RMO in bijna al zijn adviezen suggesties doet hoe we maatschappelijke vraagstukken beter kunnen aanpakken voor minder geld.

De term 'sociaal bezuinigen' gebruiken we, omdat we menen dat er fundamentele besparingen mogelijk zijn die kwetsbare mensen én kwetsbare sociale structuren buiten schot houden. Of beter nog: er zijn bezuinigingsmogelijkheden die de kracht van mensen en hun structuren weten te benutten waar bestaand beleid die kracht soms onbedoeld buiten werking stelt.

In het vervolg benoemen we zeven principes die ervoor kunnen zorgen dat de publieke sector over de gehele linie én zuiniger én beter wordt. Sommige zijn direct inzetbaar, andere pas op wat langere termijn. De rode draad van onze boodschap is: de overheid kan haar voorzieningen meer gericht aanbieden.

2 Beloon bespaarders: organiseer een cultuur van zuinigheid

Het is geen geheim dat gemeenteambtenaren aan het eind van het jaar een telefoontje van een hogere overheid kunnen krijgen met het verzoek om nog een projectaanvraag te doen. Overhouden op het budget is doorgaans geen methode om stijging op de ambtelijke carrièreladder te versnellen. Het jaarlijks uitputten van het budget geldt als een kwaliteit en als een vorm van daadkracht. Er is geen prikkel om als ambtenaar de vraag te stellen hoe met 20% minder geld dezelfde

doelen bereikt kunnen worden. Er zijn wel prikkels om ook als de doelen al eerder zijn bereikt, toch vooral ook die laatste 20% van het budget te spenderen.

De cultuur van budgetuitputting bestaat niet alleen op het niveau van afdelingen of individuele ambtenaren. Ze geldt evenzeer voor complete diensten en organisaties in de publieke sector. Welke school of universiteit zal trots melden dat zij voor dit jaar alle doelstellingen heeft weten te bereiken met 20% minder uitgaven, om vervolgens het overgebleven geld terug te storten in de staatskas? Welke provincie, gemeente, toezichtautoriteit of welzijnsorganisatie durft zich op de borst te kloppen dat alle voornemens zijn gerealiseerd met 20% minder kosten, en geeft het restant terug aan de belastingbetaler? Welke semipublieke dienstverlener weet er een eer in te stellen om zijn activiteiten in enig jaar zonder overheidssubsidie te realiseren? Het lijken voor de hand liggende vragen, maar ze zijn het niet. De institutionele inbedding van vrijwel alle publiek gefinancierde diensten laat deze vragen namelijk niet toe. Integendeel: elke organisatie die zich zuiniger toont dan begroot, kan het volgende jaar rekenen op een korting op haar budget. Laten zien dat het met minder kan, wordt consequent gestraft.

In feite betekent dit dat de publieke sector onvoldoende gebruik kan maken van de enorme hoeveelheid kennis en creativiteit op de werkvloer. In de huidige setting wordt elke bezuiniging een van boven opgelegde maatregel, waartegen de betrokken organisatie zich zal willen verzetten. Het levert een ongelukkig spel op, dat bij alle betrokkenen tot veel frustratie leidt.

Het is volgens de RMO hard nodig om een ander gedrag en andere ambities te gaan belonen. Zoals banken zich na de crisis zijn gaan afvragen hoe ze hun spaarders opnieuw in beeld kunnen krijgen, hoe ze de cultuur van overkreditering tot de zaak barst kunnen bijstellen, zo kunnen publieke diensten op elk niveau zich afvragen hoe ze de belastingbetaler opnieuw in beeld gaan krijgen, hoe ze budgetmaximalisatie kunnen bijstellen in de richting van zuinigheid met publieke middelen.

De afgelopen jaren hebben overheidsorganisaties veel geïnvesteerd in het concretiseren van hun doelstellingen. Organisaties zouden een positieve prikkel moeten krijgen *om uit zichzelf* dezelfde doelstellingen te realiseren tegen lagere kosten. Deze prikkels kunnen bij uitstek ook liggen buiten de sfeer van het institutionele of het budgettaire. Ook immateriële beloningen in de sfeer van waardering kunnen mechanismen zijn om uitgeefdruk te weerstaan en kwaliteit belangrijker te maken. Tegelijk kunnen ook negatieve prikkels worden afgebroken, bijvoorbeeld door bestaande budgetruimte juist wel te continueren als er minder wordt uitgegeven of door besparingen deels te mogen inzetten voor innovatiedoelen. Waar het om gaat, is dat een 'cultuur van zuinigheid' een kenmerk van ambitie wordt, en niet van een gebrek eraan.

3 Wees specifiek: behandel verschillende gevallen verschillend

Publieke bezuinigingen verlopen vaak langs vaste patronen. Deze patronen, zo analyseerde de RMO in het advies *Verschil in de verzorgingstaat* (2004), pakken niet altijd positief uit voor de groepen in de samenleving waar de overheidssteun in oorsprong bij uitstek voor was bedoeld. Het advies constateert aan de hand van 'drie systeemfouten' dat de verzorgingsstaat, ondanks een toegenomen welvaartsniveau, steeds moeilijker zijn kwetsbaarste doelgroepen weet te bereiken.

Kenmerkend voor de verzorgingsstaat is dat de overheid een aantal basisvoorzieningen garandeert. Wanneer een deel van de maatschappij de toegang tot een dergelijke basisvoorziening mist, een 'fout van de eerste soort', dan is de logische reflex om het voorzieningenniveau op generieke wijze uit te breiden. Resultaat daarvan is echter dat niet alleen degenen die behoefte hebben aan voorzieningen ervan profiteren, maar ook mensen die eigenlijk best zonder kunnen. Dit noemt de RMO een 'fout van de tweede soort'.

Wat tot stand kwam onder de vlag van solidariteit en rechtvaardige verdeling, leidde in de praktijk tot overmatig gebruik, dat soms grensde aan misbruik. De generieke aanpak leidde zo tot een continue uitbreiding van voorzieningen. De reactie van de overheid heeft dan ook weer een generiek karakter. Er worden afslankingprocessen, kaasschaafmethoden en andere bezuinigingen toegepast. Het resultaat is dat de generieke maatregelen er toe leiden dat juist die groepen die ze echt nodig hebben, niet genoeg hebben aan wat rest aan voorzieningen. Dit noemt de RMO een 'fout van de derde soort'. Door telkens een deel van de voorzieningen generiek af te romen en daarmee onvoldoende na te gaan wie aan de voorzieningen werkelijk behoefte heeft, komen de publieke middelen steeds minder terecht bij de groep voor wie ze oorspronkelijk bedoeld waren.

Bezuinigingen zijn vaak fouten van de derde soort: door generieke kortingen worden degenen 'gepakt' voor wie de voorziening bedoeld was. Met klem wil de Raad wijzen op het voorkomen van deze fouten van de derde soort. Bezuinigingen zijn niet altijd ongerechtvaardigd. De pakketmaatregel AWBZ is zijns inziens terecht gericht op het verminderen van onnodige aanspraken. De afslanking van de WAO is er terecht op gericht om oneigenlijk gebruik (bijvoorbeeld in conflictsituaties tussen werkgever en werknemer) tegen te gaan. Maar dan moet de pakketmaatregel niet leiden tot een verschraling voor de degenen die de voorziening echt nodig hebben, zoals bijvoorbeeld de licht dementerenden die thuis wonen. Bezuinigingen hier treffen niet alleen een uiterst kwetsbare groep, maar deze groep voelt zich ook nog eens gedwongen om gebruik te gaan maken van een duurdere voorziening uit de AWBZ. Zo wordt het paard achter de wagen gespannen.

Intussen is er veel geleerd en veel verbeterd op het gebied van verzorgingsstaatvoorzieningen. In zijn advies *Verschil maken* (2007) pleitte de RMO voor een herziening van de verzorgingsstaat over de hele linie. De RMO denkt bijvoorbeeld dat de WWB voor jongeren als een succesvol voorbeeld kan gelden van hoe de verzorgingsstaat in deze tijd humaner en beter betaalbaar kan zijn. De jeugdwerkloosheid in Nederland is in vergelijking met andere landen aanzienlijk lager. De jeugdwerkloosheid ontwikkelt zich in deze tijd van crisis ook aanzienlijk gunstiger dan ten tijde van de recessie van begin jaren tachtig van de vorige eeuw. De vraag is of we deze logica juist vanwege bezuinigingen niet verder door kunnen trekken. In de Wajong bijvoorbeeld lijkt er ook na de recente herziening nog ruimte om meer jongeren aan te moedigen tot verder leren of meer participeren.

Het principe van verschillende mensen verschillend behandelen moet steeds uitgangspunt zijn. Specifiek beleid is rechtvaardiger en kan bovendien aanzienlijke besparingen opleveren. Meer ruimte voor maatschappelijke organisaties (specificiteit) en een beperking van overheidsregulering (die bijna altijd generiek is) kunnen hieraan bijdragen.

4 Beperk coördinatie: ga uit van productieve ruimte tussen kokers

Het is alom bekend dat veel publiek geld resulteert in bureaucratie. Nu is bureaucratie in veel gevallen nodig, onder meer vanuit het oogpunt van rechtvaardige verdeling. Bureaucratie kan echter ook doorslaan, zoals de Raad vaststelt in zijn advies *De ontkokering voorbij* (2008). Het advies constateert dat de discussie over ver- en ontkokering al decennia aan de orde is. Dramatische incidenten versterken de roep om ontkokerd en integraal beleid, met als doel de problemen nu eens echt aan te pakken. Ook gemeenten besteden veel tijd en energie in het tot stand brengen van integrale concepten, onder meer in het kader van de WMO en het Centrum voor Jeugd en Gezin.

De RMO signaleert in zijn advies dat ontkokering voor vergelijkbare problemen zorgt als verkokering. Integraal beleid wordt namelijk steeds vormgegeven met nieuwe vormen van coördinatie en leidt zo eerder tot meer dan tot minder bureaucratie. De RMO pleit daarom voor een meer pragmatische benadering. Verkokering kan berusten op de erkenning dat de werkelijkheid meervoudig is. Verkokering heeft ook goede kanten. Ze kan er voor zorgen dat er niet eenzijdig naar problemen wordt gekeken. In plaats van de logica van een integraal beleid bepleit de Raad de logica van de dienstverlening. Het is veel gemakkelijker om vakmensen op uitvoeringsniveau te laten samenwerken – vanuit hun vakmatige opdracht en verantwoordelijkheden – dan om samenwerking en ‘integraliteit’ op bestuurlijk niveau te coördineren.

Bij noodzakelijke bezuinigingen kan de overheid – vanuit de oprechte wens om schaarse middelen beter in te zetten - opnieuw in de reflex vervallen om meer te gaan coördineren in de hoop zo te kunnen ontkokeren. De RMO raadt aan om bewust naar de coördinatiekosten te kijken en ernaar te streven eerder daarin te schrappen. De kernvraag is dan waar de coördinatoren van de coördinatoren kunnen worden gemist. Dit kan veel besparingen opleveren en komt de dienstverlening uiteindelijk ten goede.

5 Stimuleer vakmanschap: bestrijd protocolisering

In samenhang met het voorgaande pleit de Raad voor een herwaardering van vakmanschap, een term die beter uitdrukt wat we bedoelen dan ‘professionaliteit’. In de taal van het *new public management* (NPM) wordt de term professionaliteit geassocieerd met ‘professionaliseren’, met het voldoen aan procedurele regels van de organisatie: nauwkeurig tijdschrijven, zich houden aan protocollen en zich schriftelijk verantwoorden aan chefs en toezichhouders met behulp van de door de organisatie voorgeschreven formats. De Raad stelt dat vakmanschap betere resultaten levert en goedkoper is dan de verkeerd begrepen zakelijkheid van NPM.

De invoering van NPM was een logisch uitvloeisel van de wens om binnen de publieke sector efficiënter te werken. NPM heeft dan ook zeker bijgedragen aan verbeteringen op dit punt. Tegelijk is er ook een schaduwkant: NPM bevordert ‘sturen op wantrouwen’ en daarmee een erosie van betrokkenheid. NPM draagt bij aan protocolisering en een houding van vakmensen die eerder gericht is op verantwoording en beheersing van het systeem dan tot een houding die gericht is op de hulpvraag van de cliënt. Vakmanschap daarentegen heeft betrekking op de kwaliteiten van de beroepsbeoefenaar die nodig zijn om het beroep/de functie goed te kunnen uitoefenen. Dit vergt soms een hoge mate van specialisatie, maar

soms ook een brede scope en in elk geval een cultuur die vakmanschap belangrijk vindt en de zelfstandige kwaliteit van vakmensen voedt en bevordert.

Een cultuur van vakmanschap is overigens niet hetzelfde als 'meer ruimte' of 'vrij baan' voor individuele professionals. Essentieel voor vakmanschap is juist dat verrichte handelingen open staan voor kritiek en dat daaruit aantoonbare verbetering hoort te ontstaan. Maar de verantwoordelijkheid ligt bij de vakmensen zelf en niet bij hun protocol of toezichthouder.

6 Schep ruimte voor nieuwe toetreders

Hoewel marktwerking op allerlei plekken hoog in het overheidsvaandel staat, wordt de essentie meestal overgeslagen: marktwerking kan alleen bestaan bij de gratie van lage drempels voor nieuwe innovatieve toetreders en reële mogelijkheden voor cliënten om te switchen. In onderwijs en zorg werpen talloze regels juist hoge drempels op voor nieuwe aanbieders. Bij aanbestedingsprocedures van de overheid zijn het bijvoorbeeld juist de nieuwe innovatieve aanbieders die via raamcontracten buiten de deur worden gehouden.

Op deze manier mist de overheid kansen om betere diensten tegen lagere kosten toe te laten tot de publieke dienstverlening. Waar dat wel gebeurt (bijvoorbeeld Stichting Buurtzorg in de thuiszorg), zien we prompt een nieuwe dynamiek ontstaan en kan een soort creatieve destructie aan het werk die eigen is aan markten en de *raison d'être* vormt van het fenomeen marktwerking. Het slechten van drempels voor nieuwe toetreders zal, aldus de Raad, uiteindelijk bijdragen aan het verminderen van overheidsuitgaven.

7 Betrek de samenleving (en ontlast de overheid)

Hiermee in verband meent de Raad dat - ondanks het streven van achtereenvolgende kabinetten Balkenende om eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid (samenredzaamheid volgens een mooi neologisme) te stimuleren - momenteel nog te véél door overheidsdienstverleners wordt gedaan. Dat geldt bijvoorbeeld voor het jeugdbeleid, waar de overheid steeds meer in een spagaat terecht komt (vergelijk *Investeren rondom kinderen* 2009).

Naar aanleiding van allerlei incidenten en toenemende wachtlijsten neemt de druk op de overheid om in te grijpen toe. Vervolgens hebben risicopreventie en monitoring een aanzuigende werking op wachtlijsten. Het resultaat is een overheid die steeds meer in het gat springt dat de sociale omgeving laat liggen, waardoor die sociale omgeving haar verantwoordelijkheid steeds minder kan oppakken.

In zijn samen met de RVZ geschreven advies *Investeren rondom Kinderen* stelt de Raad dat de jeugdzorg ontlast kan worden door de sociale omgeving meer bij opgroeiende kinderen te betrekken. Dit levert opnieuw zowel een kostenbesparing als een kwalitatieve verbetering op. Het betrekken van de omgeving kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door bewust plekken en momenten te creëren waar ouders en kinderen elkaar onderling kunnen ontmoeten en ervaringen kunnen delen. Maar ook door sportfaciliteiten voor elk kind bereikbaar te maken.

Een vergelijkbare redenering gaat op voor andere domeinen, zoals de ziekenverzorging. In het advies *De wijk nemen* (2009) heeft de Raad onder meer gewezen op de positieve resultaten van het initiatief van 'Gemeenschapszorg', een

kleinschalige woonzorgvoorziening/ziekenboeg in de wijk, waarbij zowel vakmensen als vrijwilligers betrokken zijn. Hiermee wordt de gemeenschapszorg deels teruggegeven aan 'gewone' mensen. In ieder geval streeft de overheid met de WMO naar een grotere verantwoordelijkheid van burgers als het gaat om de ondersteuning van mensen met een beperking. Het ironische is echter, zo blijkt bijvoorbeeld uit een casestudie in Dordrecht, dat veel vrijwilligers geen kans krijgen omdat het terrein grotendeels bezet wordt door betaalde vakmensen (OCD 2008).

Meer in het algemeen kan de overheid door meer ruimte te laten voor civil society en particulier initiatief een dubbele doelstelling halen: besparen en betrokkenheid stimuleren. Doorgaans kunnen veel (kleine) burgerinitiatieven prima zonder directe gemeentelijke interventie floreren. Subsidieverstrekking kan ook initiatief, vernieuwing en betrokkenheid kapotmaken.

8 Organiseer horizontaal toezicht: geef stem aan verankering

Soms vergeten we wel eens dat de publieke dienstverlening in Nederland vanouds georganiseerd is vanuit het particulier initiatief. Woningcorporaties, publieke omroepen, ziekenhuizen, zorginstellingen en scholen zijn ontstaan vanuit maatschappelijke bewegingen en pas in de loop van de tijd via wetgeving en subsidieverstrekking onder de invloedssfeer van de staat terecht gekomen. Na een periode van door de staat afgedwongen marktwerking kampen ze steeds meer met een legitimiteitsprobleem, met als gevolg een beweging van verantwoording die gestalte krijgt via toezichtorganen en governancecodes.

Het is echter twijfelachtig wat de bijdrage is van deze beweging van verticaal toezicht aan de verbetering van kwaliteit en legitimatie. Toezichthouders zijn wel duur, al was het maar omdat ze geacht worden kennis en kwaliteit te hebben om een geheel domein te kunnen overzien – liefst meer dan de vakmensen in die sector zelf. Bovendien: verticaal toezicht gaat op zijn beurt hand in hand met protocolisering, standaardisering, bureaucratisering en daarmee de eerder gesignaleerde uitholling van vakmanschap. In zijn verkenning *Stem geven aan verankering* (2009) signaleert de RMO een leemte waar het gaat om verantwoording aan cliënten en gebruikers. Als we verticaal toezicht kunnen vervangen door horizontale feedback, kan niet alleen dure verantwoordingsbureaucratie worden voorkomen, maar ontstaat tevens een noodzakelijke en natuurlijke dialoog tussen organisatie en gebruikers.

9 Werk aan de transformatie van de verzorgingsstaat

Het gevaar bestaat dat door de noodzaak op korte termijn bezuinigingen door te voeren een meer fundamentele visie op de manier waarop de verzorgingsstaat zou moeten worden hervormd, onvoldoende tot stand komt. Om de noodzakelijke herfinanciering mogelijk te maken is immers een andere kostenverdeling tussen het private en het publieke domein nodig. Hierbij is het belangrijk dat de kansen op het maken van fouten van de eerste, tweede en derde soort worden geminimaliseerd. Wij realiseren ons dat het transformeren van de verzorgingsstaat tijd vergt.

Het advies *Verschil maken* (2006) geeft aanbevelingen voor de transformatie van de verzorgingsstaat. In de analyse van de RMO speelt het begrip eigen

verantwoordelijkheid een voorname rol. Het is een kernwaarde in het regeringsbeleid die uitdrukking geeft aan de politieke wens om de verhoudingen tussen burgers, 'civil society' en staat te herordenen. Eigen verantwoordelijkheid verwijst daarnaast naar een verzameling instrumenten die beogen de positie van de burger te versterken, zoals vraagsturing, eigen risico's en marktwerking.

In dit advies betoogt de Raad dat het nemen van eigen verantwoordelijkheid als kernwaarde vraagt om een repertoirewisseling van de overheid. De Raad reikt de volgende punten aan voor deze repertoirewisseling:

- Eigen verantwoordelijkheid betekent dat het primaat ligt bij de burger en zijn verbanden. De burger beslist, samen met andere burgers, wat hij privaat wil regelen en waarvoor hij publieke arrangementen prefereert, al dan niet opgezet en gefinancierd door de staat;
- Een burger die beslissingsmacht en beschikkingsmacht heeft, vraagt om een pluricentrisch perspectief op macht en gezag. Legitimiteit is dan gelegen in een stelsel van 'checks and balances', van macht en tegenmacht;
- Eigen verantwoordelijkheid kan niet worden ingekaderd door allerlei gewenste uitkomsten. Wel kan de overheid door regelgeving onaanvaardbare uitkomsten vermijden.

Voor de toepassing van bovenstaande uitgangspunten is een onderscheid nodig van drie domeinen van de verzorgingsstaat:

1. De verzorgingsstaat in engere zin: het stelsel van inkomensoverdrachten en risicobescherming;
2. De verzorgingsstaat als maatschappelijke dienstverlening. Hier heeft een omvangrijke verstatelijking van overwegend particuliere verzorgingsarrangementen plaatsgevonden;
3. De verzorgingsstaat in ruime zin. Hier is de staat een 'albedil', die op aandrang van velen, de eindverantwoordelijkheden voor maatschappelijke ontwikkeling draagt. Omvangrijke regelgeving is het gevolg, niet waargemaakte pretenties leiden tot verlies van legitimiteit.

Voor het eerste domein pleit de Raad voor het opruimen van institutionele belemmeringen van private verzekeringen, waarbij een verzekeringsplicht en een acceptatieplicht voor bepaalde risico's nodig is. In de nieuwe zorgverzekering zijn beide principes gerealiseerd. De overheid houdt een basisstelsel van collectieve voorzieningen in leven voor degenen die dit echt nodig hebben. Voor het tweede domein bepleit de Raad een andere rol van de overheid, namelijk een waarin ze gedifferentieerd en toegepast op specifieke omstandigheden intervenueert. De overheid garandeert basale voorzieningen op verschillende terreinen van maatschappelijke dienstverlening en sluit verder aan bij initiatieven van burgers, bedrijven, instellingen en professionals. Voor het derde domein tot slot moet ingezet worden op het beëindigen van allerlei programma's. Hier is burgerschap als beslissingsmacht en beschikkingsmacht aan de orde.

Hoofddlijn van de toekomstige overheid is dat ze kaders stelt die bevrijdend zijn. Ze heft belemmeringen op zodat burgers zich in krachtige contexten kunnen ontwikkelen. Verder is haar beleid vooral gericht op het *voorkomen* van óngewenste uitkomsten die de stabiliteit van de samenleving en de participatie van burgers aantasten, en niet zozeer op het *bevorderen* van allerlei in haar ogen géwenste uitkomsten. Het is onze overtuiging dat dit op den duur een sterkere, goedkopere én socialere publieke sector oplevert.

Graag zijn we bereid om ons advies nader toe te lichten.

Namens de Raad,



Mr. Sadik Harchaoui
Voorzitter RMO

© Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, Den Haag, januari 2010



Parnassusplein 5
Postbus 16139
2500 BC Den Haag
Tel. 070 340 52 94
Fax 070 340 54 46
rmo@adviesorgaan-rmo.nl
www.adviesorgaan-rmo.nl

De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (rmo) werkt aan nieuwe concepten voor de aanpak van sociale vraagstukken. De raad bestaat uit negen onafhankelijke kroonleden: de heer mr. S. Harchaoui, (voorzitter), mevrouw prof. dr. J. van Doorne-Huiskes, de heer prof. dr. P.H.A. Frissen, mevrouw drs. J.G. Manshanden mpa, de heer prof. dr. L.C.P.M. Meijs, mevrouw dr. M.R.J.R.S. van San, mevrouw prof. dr. E. M.Sent en de heer prof. dr. M. de Winter. De heer dr. R. Janssens is algemeen secretaris van de Raad.