



## Vormen van diversiteit

### Zes handreikingen voor het sociale domein

Hoe lost een samenleving gemeenschappelijke kwesties op? Wat is daarbij de verhouding tussen markt, samenleving en overheid? En hoe zien die oplossingen eruit in tijden waarin overheidsfinanciering onder druk staat, maar toegankelijkheid, beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit onverminderd van belang zijn? Deze vragen zijn hoogst actueel voor het sociale domein, van de zorg, het welzijnswerk en de sociale huur tot ontwikkelingssamenwerking, energievoorziening en sociale zekerheid. De overheid treedt terug ten gunste van de samenleving, zodat mensen zélf verantwoordelijkheid nemen: naar elkaar omzien, pleinen beheren, ouderen ondersteunen, de omgeving schoonhouden en vooral minder aanspraak maken op de overheid.

De Nederlandse realiteit is er historisch gezien niet één van centraal gestuurde en beleidsmatige planning door de overheid. Er gebeurt van oudsher al veel in de samenleving. Daarvan getuigen de talloze voorbeeldenboeken met maatschappelijke initiatieven. Maar een samenleving die zelf maatschappelijke kwesties oplost, ontstaat niet vanzelf, komt niet vanzelf terug en functioneert niet zonder dat een aantal condities is gegarandeerd. Over de uitgangspunten die dat vraagt, publiceerde de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) de afgelopen tijd een aantal adviezen: *Terug naar de basis* (2010), *Tegenkracht organiseren* (2011), *Het onbehagen voorbij* (2013), *Rondje voor de publieke zaak* (2013) en *Terugtrekken is vooruitzien* (2013).

In deze factsheet brengen we deze publicaties samen aan de hand van zes richtinggevende principes en schetsen daarmee de uitgangspunten van een samenleving waarin mensen gemeenschappelijke kwesties gemeenschappelijk oplossen.

#### 1. Diversiteit als standaard van de samenleving

Het idee dat mensen meer zelf doen sluit aan bij de manier waarop het publieke domein in Nederland van oudsher is georganiseerd. Ons land heeft een van de grootste civil society's van de wereld, met een veelheid aan maatschappelijke organisaties en initiatieven, verenigingen, stichtingen en sociale ondernemingen. Spreken over een 'participatiesamenleving' is in feite dus niet iets nieuws.

# Hoe organiseren en betalen we solidariteit in de toekomst?

## Drie problemen

De terugtrekkende overheid komt voort uit drie problemen die zich binnen de verzorgingsstaat manifesteren.

1. Financiële onhoudbaarheid. De collectieve uitgaven zijn enorm gestegen mede doordat er langzaam een verschuiving plaatsvond van behoefte naar recht. Iederéén maakt wel aanspraak op overheidsvoorzieningen. Het is onbetaalbaar geworden.
2. Afnemende betrokkenheid van mensen. Zolang de overheid zaken organiseert, worden mensen niet uitgenodigd om het zelf te gaan doen. Bij maatschappelijk problemen (vuil in de wijk, overlast van hangjongeren, een hulpbehoevende buurman) kijkt men toch vooral naar de overheid.
3. Toenemende eenvormigheid. Overheidsfinanciering, met zijn procedures van protocollering, aanbesteding en topdownsturing, leidt ertoe dat maatschappelijke voorzieningen op elkaar gaan lijken. Ze voegen zich naar het subsidiekader en niet naar de eigen gekozen missie.

Toch vindt er een verandering plaats ten opzichte van de wijze waarop voorzieningen in het sociale domein de afgelopen decennia zijn georganiseerd. Van een homogeniserende overheid bewegen we naar een heterogeniserende samenleving, naar een situatie waarin mensen meer zeggenschap hebben over het organiseren in de civil society. Dat betekent ook dat mensen in staat zijn hun particuliere doelen na te streven en dat ze hun eigen opvattingen ventileren en hun belangen behartigen. En dat leidt automatisch tot verschillen in uitkomsten. Verschillen die lange tijd versluierd waren door een financierende en regulerende overheid, maar die nooit zijn weggeweest. Niet iedereen streeft immers hetzelfde na of beschikt over dezelfde middelen. Serieuze maatschappelijke initiatieven zullen op eigen wijze en zelfstandig hun organisatie, richting en financiering willen bepalen. Een civil society produceert diversiteit op basis van meervoudigheid, geen gelijkheid op basis van universaliteit.

Het bestaan van meervoudigheid is zowel empirisch als normatief. De waarde van meer civil society komt niet voort uit het feit dat er een periode aanbreekt van minder overheid. Het is bovendien nog de vraag of de samenleving de taken die de overheid 'loslaat' of 'teruggeeft' wel zal overnemen. Nee, particuliere oplossingen verdienen de voorkeur omdat ze iets anders doen dan overheidsaanbod. Ze sluiten aan bij de meervoudigheid en diversiteit in de samenleving en bij de voorkeuren van (groepen) burgers. Ze zijn in potentie in staat om een hogere (ervaren) kwaliteit te leveren voor de groep die zij bedienen.

## 2. Solidariteit krijgt vorm in gemeenschappen

Een (participatie)samenleving bestaat niet zonder solidariteit. Hulp aan naasten en familie, het zorgstelsel, het pensioenstelsel, vrijwilligerswerk, donaties, ontwikkelingshulp, het zijn allemaal voorbeelden van de (bereidheid tot) overdracht van tijd, geld of andere middelen aan anderen, gebaseerd op een gevoel van lotsverbondenheid. Maar in voorzieningen van *indirecte* solidariteit – die door de overheid worden georganiseerd – is de lotsverbondenheid tussen mensen versluierd en anoniem. Relaties tussen schenkers en ontvangers van solidariteit zijn nauwelijks meer zichtbaar. Bovendien lopen die verzorgingsstatelijke voorzieningen tegen hun (financiële) grenzen aan. Dat roept vragen op als: 'Met wie ben ik solidair onder welke voorwaarden?', 'Wat heb ik aan solidariteit?' en 'Hoe organiseren en betalen we solidariteit in de toekomst?'.

De verwachting is dat in de nabije toekomst de antwoorden op deze vragen (weer) liggen in *directe* vormen van solidariteit: solidariteit die mensen gezamenlijk tot stand brengen. Wanneer de overheid publieke problemen oplost, is er weinig re-

## Goedmarkt: een solidaire ervaring

*Ons team zet zich iedere dag weer in om gasten een uitmuntend verblijf te bezorgen. Als we daarmee een goed doel kunnen ondersteunen, snijdt het mes aan twee kanten!*

– Ronald Reichert, general manager Holiday Inn Leiden over Goedmarkt

Goedmarkt verbindt MKB ondernemingen aan goede doelen. Er zijn veel prachtige projecten die zich ook in tijden van economische crisis voor de meest kwetsbaren inzetten. Zij hebben altijd behoefte aan geld om hun goede werk te doen. Diezelfde economie drijft op 1,3 miljoen MKB ondernemingen die zich tot nu toe vaak afzijdig houden van maatschappelijke betrokkenheid.

Via Goedmarkt kunnen MKB ondernemers hun product of dienst schenken. Iedereen in Nederland kan deze kopen en wordt daarmee een nieuwe klant van de schenker. Het bedrag van de aankoop gaat naar goede doelen in Nederland. MKB bedrijven worden zich door Goedmarkt bewust van hun maatschappelijke betrokkenheid en kunnen daadwerkelijk bijdragen, maar dan wel op een manier die henzelf ook wat oplevert: een nieuwe klant. Op deze wijze heeft Goedmarkt ook een duurzaam karakter. De gever krijgt een klantrelatie terug voor zijn gift. Dat schept een gezond klimaat om graag goed te doen.

[www.goedmarkt.nl](http://www.goedmarkt.nl)

den voor mensen om zich voor publieke aangelegenheden in te zetten. Mensen raken in dat geval het gevoel voor gemeenschappelijke belangen kwijt en verliezen zich in individualisme. Een focus die louter gericht is op het eigen belang holt collectieve voorzieningen uit. Een illustratief voorbeeld is de berichtgeving dat zorgverzekeraars het mes zetten in aanvullende zorgpolissen omdat steeds meer mensen (jongeren bijvoorbeeld) vanuit prijsbewustheid hun aanvullend pakket opzeggen – ze maken er toch geen gebruik van. Deze vanuit de anonimiteit van het systeem verklaarbare gerichtheid op het eigenbelang ondergraaft echter het stelsel, aangezien voor anderen, vooral ouderen, de premies zullen stijgen.

Directe solidariteit is particuliere solidariteit, solidariteit waar mensen zelf over beslissen. Het zijn de uitingen van lotsverbondenheid die mensen los van de overheid, op basis van hun eigen overtuigingen, tot stand brengen. Dit betekent niet dat het alleen gaat om kleinschalige, ‘amateuristische’ een-op-eenrelaties (boodschappen doen voor de oudere dame op de hoek), hoe waardevol die ook zijn. Directe solidariteit betreft ook de meer grootschalige solidariteit van collectieve verbanden en maatschappelijke organisaties die zich (vrijwillig en/of professioneel) inzetten voor een bepaalde doelgroep. En die relaties mogelijk maken die verder gaan dan de relaties tussen bekenden of familie. Het is de solidariteit die tot stand komt in *gemeenschappen*.

Solidaire gemeenschappen zijn bovendien plekken waar mensen solidaire ervaringen doormaken. Het zijn de verbanden waarin mensen gezamenlijke problemen gezamenlijk oplossen. Soms door zelf te participeren, dan weer door geld beschikbaar te stellen en een volgende keer door er zelf gebruik van te maken. Dat gebeurt in vrijwilligersorganisaties, sportverenigingen, corporaties, zorgorganisaties, sociale ondernemingen, welzijnsorganisaties, scholen enzovoort. Door op verschillende manieren een steentje bij te dragen, leren mensen de belangen en behoeften van anderen kennen. Zo wordt eigenbelang verbreed naar welbegrepen eigen belang en generieke wederkerigheid. Mensen spannen zich in voor de publieke zaak omdat ze daar zelf ook belang bij hebben. Bijvoorbeeld in de vorm van een schone wijk of gelukkige ouderen. En zij kweken door solidaire ervaringen het vertrouwen dat wanneer men iets bijdraagt, daar ooit weer iets voor terugkomt.

### 3. Idealen vertalen naar actie

Organisaties in de civil society zijn uitstekend in staat om idealen van mensen te vertalen naar actie. Dit leidt tot tal van vormen van maatschappelijke dienstverlening, van hulp en steun bieden voor een bepaalde groep tot het overtuigen van anderen via campagnes. Dit potentieel kan tegenwicht bieden aan het maatschap-

# Maatschappelijk onbehagen niet zien als eindpunt, maar als startpunt

## Het opinieplein

Dat onbehagen aan de oppervlakte van de samenleving is gekomen, komt mede door de veranderende manier waarop het een stem krijgt. Kanalen als de kerk, politieke partijen en het maatschappelijke middenveld (waarlangs onbehagen voorheen werd gedempt of werd omgezet in collectieve actie) hebben een minder prominente rol. Het ontstane gat is opgevuld door het zogeheten opinieplein, een circulaire interactie tussen individuen, (nieuwe) media, politici en opiniepeilers. Opinies over allerlei onderwerpen vinden snel en ongefilterd hun weg naar de bovenstroom van het debat. Waar onbehagen voorheen werd aangewend voor constructieve doelen, blijft het nu vaak in die bovenstroom hangen. Twee mechanismen versterken dit. Allereerst is er de suggestie van eenheid en eensgezindheid rondom opiniepeilingen. De uitkomsten van peilingen voeden de gedachte dat dit de mening van hét volk is, terwijl daarachter veel variatie, verandering en verschil in motivatie schuilgaan. Ten tweede komt de publieke opinievorming vaak niet verder dan een oppervlakkig waardeoordeel over heden en verleden. Publieke opinies gelden vaak als uitkomst van een debat, niet als een begin.

pelijk onbehagen dat het afgelopen decennium veel aandacht heeft gehad. Dat onbehagen is een veelvormig verschijnsel: het is voor iedereen anders en voelt ook voor iedereen anders. Deze diversiteit wordt echter aan het oog onttrokken door de overkoepelende gedachte 'dat het de verkeerde kant op gaat'. Gebruikmakend van de door Paul Schnabel gebruikte zinsnede 'Met mij gaat het goed, met ons gaat het slecht' buitelen politici, media en opiniepeilers over elkaar heen om het onbehagen te duiden. Veelal blijft het echter bij het benoemen van het abstracte gevoel van onbehagen, zonder zicht te krijgen op de zorgen die erachter schuil gaan en op wat mensen wél willen. Onbehagen en onvermogen gaan zo ogenschijnlijk hand in hand.

Maar het bestaan van onbehagen is ook constructief te duiden, als een nog onontgonnen poel van daadkracht in de samenleving. De kunst is om achter het onbehagen te kijken, idealen en toekomstbeelden te destilleren en zo de energie van de samenleving te benutten. Dat kan wanneer maatschappelijk onbehagen niet wordt gezien als eindpunt, maar als startpunt van een discussie. Achter onbehagen gaat immers meer schuil dan alleen maar zorgen. Deze idealen, motivaties, nuances en drijfveren zullen vanuit de onderstroom in de bovenstroom moeten komen. Onbehagen in de vorm van onvrede is niet zozeer het probleem, omdat dat ook maatschappelijke betrokkenheid toont. Onbehagen dat voortkomt uit onmacht is problematischer, aangezien mensen in die situatie niet in staat zijn iets aan hun onvrede te doen. Dit impliceert dus de noodzaak van meer zeggenschap bij mensen bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. En dat is precies wat maatschappelijke initiatieven laten zien. Mensen richten Broodfondsen op omdat ze als zzp'er ontevreden zijn over bestaande verzekeringen, beginnen een voedselbank omdat ze de positie van de armste mensen willen veranderen, participeren in een vrijwilligersproject om verschil te maken in hun buurt of starten een nieuwe zorgorganisatie wanneer de bestaande in hun ogen niet voldoet (zoals Buurtzorg, Thomashuizen en ANN02012).

## 4. Loslaten vraagt toelaten

Veel partijen houden zich momenteel bezig met de zoektocht naar nieuwe verhoudingen tussen overheid, markt en samenleving. De nieuwe positie van de overheid wordt daarbij vaak in één adem genoemd met woorden als 'loslaten', 'overlaten', 'ruimte geven' en 'overdragen'. Dat discours brengt twee valkuilen met zich mee die een participatiesamenleving eerder in de weg staan dan dichterbij brengen.

De eerste valkuil is gelegen in het idee dat de organisatievormen en dienstverlening van overheid, markt en samenleving onderling uitwisselbaar zijn. De drie

## Survival of the fitting

Maatschappelijke organisaties in de civil society moeten zich op verschillende momenten verhouden tot kaders van de overheid (financieel, juridisch, kwalitatief). Op het moment dat de afhankelijkheid van dit soort kaders erg groot is, is het moeilijk voor organisaties om te ontsnappen aan de richting die de kaders stellen. In veel publieke sectoren is sprake van verstatelijking en treedt de overheid op als financier, toezichhouder en kadersteller. Dat maakt het extra moeilijk voor organisaties om hun eigen geluid te laten horen en af te wijken van de massa. Het risico bestaat dat er een situatie van *'survival of the fitting'* in plaats van *'survival of the fittest'* ontstaat. Niet de organisaties die het beste aan de vraag van klant of cliënt voldoen hebben succes, maar die welke zich het beste aanpassen aan het gestelde kader, van financier, inspecteur of monitor.

domeinen hebben echter elk hun specifieke voor- en nadelen. Elk domein heeft eigenheid, en het ene is geen verlengstuk van het andere. De samenleving zal zaken niet hetzelfde organiseren als de overheid, net zomin als de markt dat doet. Mensen zullen het anders doen, hun eigen waarden en keuzes in maatschappelijke organisaties en verbanden tot uiting brengen. Of besluiten om dingen niet te doen omdat die niet aansluiten bij hun overtuigingen. Het is daarom niet verstandig om de samenleving te percipiëren als 'ideale overnamekandidaat' van overheidstaken, als een beleidsinstrument dat te kneden is. Want afwegingen rond identiteit, belangen, risico's en gewenste organisatievorm zullen in de samenleving steeds verschillend uitpakken, en vrijwel zeker andere uitkomsten tot gevolg hebben dan beleidsmakers wellicht in gedachten hebben.

De tweede valkuil ligt in een overspannen focus op 'loslaten' en daarmee in een blinde vlek voor toelaten van variëteit, terwijl toetredende partijen of nieuwe werkwijzen bij uitstek geschikt zijn om bestaande systemen en patronen uit te dagen. Toetreders zijn een motor van innovatie en vergroten de mogelijkheden van burgers om keuzes te maken voor de door hen gewenste dienstverlening. Dat vraagt wederom om het erkennen van andere energie, van private oplossingen die anders georganiseerd zijn dan we gewend zijn. Maar het vraagt bovenal om het voorkomen van te starre kaders voor maatschappelijke sectoren waardoor innovatieve initiatieven – van nieuwe én bestaande organisaties – bijna als vanzelf in eenzelfde keurslijf worden geduwd. Het resultaat is dan slechts een 'methodische armoede' die geen recht doet aan de aanwezige diversiteit van de samenleving (ons eerste principe).

## 5. Waken voor gelijkvormigheid

Dit brengt ons op een vijfde richtsnoer: waak voor het ontstaan van gelijkvormigheid. Want hoewel het publieke domein van Nederland zich van oudsher kenmerkt door een veelheid aan opvattingen en overtuigingen, betekent dat niet dat de diversiteit in de samenleving nooit onder druk staat. Veelgebruikte systemen en handelingspatronen hebben de neiging om dominant te worden en diversiteit weg te drukken. En productieve methodes hebben soms perverse uitkomsten die hele sectoren tot crisis brengen (denk maar aan de crisis in de financiële sector).

Op het moment dat perverse effecten optreden, is er bijna altijd sprake van een ontkenning van meervoudige belangen. En die zijn er wel degelijk. Het belang van een onderwijsinstelling om bijvoorbeeld slechts een bepaald aantal leerlingen toe te laten omwille van kwaliteit, valt niet samen met financiële belangen of de belangen van aspirant-studenten. De werkelijkheid is complex, en om te sturen, te co-

## Blind voor perverse effecten

Er zijn drie mechanismen die publieke sectoren blind kunnen maken voor het optreden van perverse effecten:

1. Doelverschuiving: oorspronkelijke doelen – bijvoorbeeld het ondersteunen van een klant, patiënt of cliënt – worden overschaduwd door een intern doel van de organisatie (productie vergroten, omzet genereren, cijfers verbeteren).
2. Modelleren van de werkelijkheid: maatschappelijke organisaties werken in een complexe wereld met talloze belangen. Om die belangen op elkaar af te stemmen is een gemeenschappelijke taal wenselijk, bijvoorbeeld in de vorm van een intakeformulier, een kwaliteitstoets of een protocol. Maar dit soort methodes hebben de neiging de werkelijkheid over te nemen. Dan staat de klant, cliënt of vrijwilliger niet langer centraal, maar de bereikte score in de methode.
3. Financiële prikkels: geld beloont soms net het verkeerde gedrag. Zo kan het vanuit financieel oogpunt aantrekkelijker zijn om andere dingen te doen dan vanuit het oogpunt van de kwaliteit van de dienstverlening. Ook komt het voor dat financiering door de overheid maatschappelijke organisaties in een keurslijf drukt, waardoor zij hun eigen waarden en visie minder goed kunnen uitdragen.

ordineren, te beheersen en te controleren is een zekere eenvoud wel zo praktisch. Sturingsinstrumenten en methodes zijn een welkome manier om die eenvoud tot stand te brengen, maar perverse effecten zijn dan regelmatig het bijproduct. Ze treden niet op omdat de methodes slecht zijn of omdat de mensen die ermee werken verkeerde intenties hebben. Ze ontstaan wanneer de werkelijkheid wordt vereenvoudigd tot een model dat de werkelijkheid gaat domineren en wanneer mensen zich binnen het ontstane systeem strategisch gaan gedragen. Dat maakt het waken voor gelijkvormigheid een voortdurende opdracht in het publieke domein.

## 6. Meer rechtsstaat, minder verzorgingsstaat

Het bovenstaande laat zien wat het betekent als de samenleving bij gemeenschappelijke vraagstukken komt met gemeenschappelijke oplossingen. Toch is het niet eenvoudig om een divers maatschappelijk aanbod als uitgangspunt te zien in plaats van als sluitstuk. De druk om gelijkheid te produceren via de overheid is groot.

Wanneer de diversiteit van de samenleving wél het uitgangspunt is, zijn er geen garanties dat alles ineens vanzelf gaat. Wanneer mensen collectieve voorzieningen zelf organiseren, zullen zij ook de complexiteit ervan ervaren. Bovendien leidt het elke keer tot andere uitkomsten, die ook verschillen van de manier waarop de overheid de dingen organiseert. Die diversiteit van de samenleving levert soms ongemak op. Het selectieve karakter van maatschappelijke initiatieven zorgt ervoor dat niet iedereen vooraf de garantie heeft in gelijke mate bediend te worden. Ruimte voor maatschappelijk initiatief impliceert per definitie zowel ‘insluiting’ als ‘uitsluiting’.

Dat vraagt van de overheid dat zij extra aandacht schenkt aan drie voorwaarden. In de eerste plaats dat maatschappelijke initiatieven inhoudelijke zeggenschap hebben over hetgeen zij tot stand brengen. Zoals gezegd: de diversiteit en eigenheid van gemeenschappen staat voorop. In de tweede plaats dat er meer ruimte komt voor de inbreng van particuliere financiële middelen. Dit kan bijvoorbeeld een verlaging van belastingen en premies betekenen. De derde voorwaarde is gelegen in de rechtsstatelijke taken van de overheid. De rechtsstaat heeft een belangrijke beschermende én begrenzendende functie. Ze kan de diversiteit van het maatschappelijk initiatief beschermen, alsook een waarborg vormen tegen ongewenste vormen van maatschappelijk initiatief of ongewenste vormen van maatschappelijke uitsluiting (bijvoorbeeld zwakkeren die zich niet weten te redden). Daarnaast biedt de rechtsstaat een kader om ongemakken of conflicten over maatschappelijk verschil te agenderen. Minder overheid en meer samenleving impliceren dus meer rechtsstaat.

## *De verhouding tussen markt, staat en samenleving zal de komende jaren onderwerp van discussie blijven*

### Gelijkheidsfuiik

Het sociale vangnet van de verzorgingsstaat is verworven tot een gelijkheidsfuiik. De oorzaak ligt in drie oerkrachten:

1. De democratische samenleving en verzorgingsstaat zijn zodanig met elkaar verweven dat burgers geneigd zijn voortdurend een (groter) beroep te doen op overheidsvoorzieningen.
2. Er ontstaat al snel politiek ongemak over de in- en uitsluiting die de civil society produceert.
3. Er bestaat een sterke voorkeur en een sterk geloof in centrale coördinatie en planning. Een spontane ordening die gebaseerd is op een variëteit aan actoren en initiatieven wordt al snel gewantrouwd. Die is weliswaar flexibel, maar ook onvoorspelbaar.

### Tot slot

De verhouding tussen markt, staat en samenleving zal de komende jaren onderwerp van discussie blijven. De noodzakelijke bezuinigingen zullen die discussie een extra dimensie geven. Tegelijkertijd overstijgt het perspectief van 'meer samenleving' deze korte termijn. Een samenleving die in het teken staat van diversiteit heeft dienstverlening in het sociale domein nodig die aansluit bij die diversiteit. Dan ligt het in de rede dat het oplossen van gemeenschappelijke problemen minder succesvol is langs bureaucratische wegen dan via private krachten, zowel winstgericht (bedrijven) als niet op winst gericht (civil society).

Dat gegeven vraagt van overheden dat zij de verwachting loslaten dat de civil society hetzelfde produceert als de overheid. Ze zullen hun aandacht moeten verleggen van een 'zorgen voor' naar een 'zorgen dat'. Vanuit de samenleving vraagt dit om mensen die hun idealen omzetten in acties voor de publieke zaak. Maatschappelijke organisaties, klein en groot, zullen moeten handelen vanuit hun zelfgekozen missie en op die manier legitimiteit verwerven bij hun doelgroep. Allianties met andere private partijen liggen daarbij meer voor de hand dan gerichtheid op de overheid. In een duurzame participatiesamenleving is het bedrijfsleven op een actievere manier betrokken bij het sociale domein dan alleen in het creëren van werkgelegenheid, het betalen van belastingen en het niet schenden van de wet. Juist de koppeling van de private krachten van bedrijfsleven en civil society, bijvoorbeeld in sociaal ondernemerschap, kan leiden tot vernieuwende combinaties waarin gemeenschappelijke problemen gemeenschappelijk worden opgelost.



## Colofon

De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling is de adviesraad van de regering en het parlement op het terrein van participatie van burgers en stabiliteit van de samenleving. De RMO werkt aan nieuwe concepten voor de aanpak van sociale vraagstukken.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling  
Postbus 16139  
2500 BC Den Haag  
Tel. 070 340 52 94  
[www.adviesorgaan-rmo.nl](http://www.adviesorgaan-rmo.nl)  
[rmo@adviesorgaan-rmo.nl](mailto:rmo@adviesorgaan-rmo.nl)

Tekst:

Lucas Meijs en Lotte van Vliet

Vormgeving:

Mariëlle Lammers | grafisch ontwerper

© Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, Den Haag, 2013

## Verder lezen?

- RMO (2010). *Terug naar de basis. Over legitimiteit van maatschappelijke dienstverlening.*  
Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- RMO (2011). *Tegenkracht organiseren. Lessen uit de kredietcrisis.*  
Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- RMO (2013). *Het onbehagen voorbij. Een wenkend perspectief op onvrede en onmacht.*  
Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- RMO (2013). *Rondje voor de publieke zaak. Pleidooi voor de solidaire ervaring.*  
Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- RMO (2013). *Terugtrekken is vooruitzien. Maatschappelijke veerkracht in het publieke domein.*  
Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.

Publicaties van de RMO zijn te downloaden via [www.adviesorgaan-rmo.nl](http://www.adviesorgaan-rmo.nl)