

# Kiezen in het sociaal domein

Waarden die net wat zwaarder  
wegen dan andere

Sanne Roessingh  
Iris Hertog  
Kees Kraaijeveld



**Kiezen in het sociaal domein**  
Waarden die net wat zwaarder  
wegen dan andere

**Auteurs**

Sanne Roessingh  
Iris Hertog  
Kees Kraaijeveld

**Ontwerp**

Monique Willemse  
Leonie Lous

**In opdracht van**



Professionals voor  
Maatwerk Multiproblematiek

**De Argumentenfabriek**



© 2024

www.argumentenfabriek.nl

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>Werken vanuit waarden in het sociaal domein</b>	<b>7</b>
<b>Leidende principes volgens professionals</b>	<b>9</b>
<b>Principekaart Professionals</b>	<b>10</b>
• Menselijkheid	12
• Zelfbeschikking	12
• Verantwoordelijkheid	12
• Billijkheid	12
• Doeltreffendheid	12
<b>Hoe kun je de Principekaart Professionals gebruiken?</b>	<b>13</b>
<b>Verantwoording</b>	<b>15</b>
Meedenkers	16

## Voorwoord

### **Wat doe je als je voor een schijnbaar onmogelijke keuze wordt gesteld? Aan welke waarden houd je te allen tijde vast?**

Professionals in het sociaal domein moeten soms moeilijke keuzes maken bij de ondersteuning van inwoners in de knel. In geval van multiproblematiek zijn er meerdere professionals betrokken, die ieder andere waarden relevant vinden bij het vinden van een oplossing voor de inwoner. Dat leidt tot lange discussies, terwijl de hulp stagneert. Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (PMM) wil graag bijdragen aan het versnellen van oplossingen, door met professionals te komen tot de top vijf van waarden die leidend zijn bij het bieden van ondersteuning.

De Principekaart Professionals is een vervolg op een eerder traject, waar met professionals en inwoners 25 waarden binnen het sociaal domein in kaart zijn gebracht. In dit vervolg selecteren uitvoerend professionals in het sociaal domein de belangrijkste waarden uit de complete set van 25 waarden door het beantwoorden van de vraag: Welke waarden en principes zijn voor mij als professional leidend bij het toewijzen van zorg en ondersteuning in het sociaal domein? Dit alles onder begeleiding van De Argumentenfabriek.

De Principekaart Professionals is nadrukkelijk een beginpunt van een bredere discussie in het sociaal domein. PMM brengt de discussie onder andere verder door het opstellen van een fictieve Memorie van Toelichting bij een denkbeeldige wet op het sociaal domein voor multiproblematiek. Deze Principekaart vormt hiervoor het startpunt en is een aanvulling op bestaande instrumenten en geformuleerde waarden vanuit andere perspectieven, zoals vanuit specifieke beroepsgroepen of organisaties zoals landelijke uitvoeringsorganisaties en gemeenten.

De Principekaart Professionals biedt een handvat om het gesprek aan te gaan met collega's, vakgenoten en samenwerkingspartners over welke waarden in het sociaal domein net wat zwaarder moeten wegen dan andere, als bij de ondersteuning aan inwoners waarden met elkaar schuren. Zo komen we tot meer gelijke gerichtheid in het sociaal domein en daarmee tot betere en snellere ondersteuning van inwoners.

We nodigen je uit om de Principekaart te gaan gebruiken in je werk. Heb je na het lezen van dit boek vragen of suggesties? We horen graag wat je ideeën en ervaringen zijn. Neem dan contact met ons op via [pmm@rijksoverheid.nl](mailto:pmm@rijksoverheid.nl).

Marjan Jellema  
*Manager Professionals voor Maatwerk  
Multiproblematiek, Ministerie van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid*

## Inleiding

**Professionals in het sociaal domein staan dagelijks voor complexe keuzes over het toewijzen van hulp en ondersteuning aan mensen. Krijgt Angela thuiszorg? Is het nodig om Cees verplichte GGZ-zorg te geven om de mensen in zijn omgeving te beschermen? Schelden we Philomena's schulden kwijt zodat ze snel terug kan keren naar haar geboorteland? Dit boek beschrijft waarden en leidende principes die professionals helpen bij het maken van dit soort keuzes.**

Werken vanuit waarden is een mooie en effectieve manier om meer 'gelijke gerichtheid' te krijgen onder professionals in het sociaal domein. Dit is nodig, want professionals hebben vaak te maken met botsende opvattingen en belangen. Het feit dat onze samenleving kampt met tekorten, zoals aan vakmensen in de zorg en aan woningen, zet keuzes over het wel of niet bieden van maatwerk nog meer op scherp. Noodzakelijke oplossingen zijn niet als vanzelfsprekend goed uitvoerbaar. Werken vanuit waarden kan dan zorgen voor meer onderling begrip en overeenstemming. Zo worden inwoners beter en sneller geholpen.

Dit boek beschrijft welke vijf waarden maatwerk-professionals leidend willen laten zijn en hoe ze dat doen. Het is tot stand gekomen door een serie denksessies met professionals. Hierbij bouwden we voort op het boek 'Werken vanuit waarden in het sociaal domein', dat 25 waarden beschrijft die mensen belangrijk vinden voor het sociaal domein. Uit deze waaier aan waarden kozen professionals een set van vijf waarden die zij prioriteit willen geven. Hoe willen zij deze waarden laten doorklinken in hun werk? Wat betekent dit voor de manier waarop hun organisatie hulp en ondersteuning biedt? Hierover gaat dit boek.

De Principekaart Professionals biedt concrete handvatten waarmee professionals makkelijker overeenstemming kunnen vinden over de aanpak van een ingewikkelde casus. Zo kunnen ze samen sneller knopen doorhakken. Het stimuleert professionals bovendien om een ander gesprek op gang te brengen met betrokkenen bij een casus en om tegenspraak te bieden aan beleidsmakers en bestuurders, wanneer zij merken dat bepaalde waarden onderbelicht blijven. De Principekaart is nadrukkelijk een startpunt om professionals te helpen meer te werken vanuit waarden. Het denken over waarden en leidende principes in het sociaal domein is continu in ontwikkeling en voor verbetering vatbaar. We moedigen iedereen aan om hieraan bij te dragen.

Wanneer we het in dit boek hebben over professionals bedoelen we gemeentebestuurders in het sociaal domein, ambtenaren bij landelijke uitvoeringsorganisaties en welzijnsprofessionals. Dat zijn uitvoerende professionals en hun directe teamleiders. Zij dachten mee in dit traject. We bedoelen met professionals niet beleidsmakers en (politiek) bestuurders. Zij kunnen deze Principekaart wel gebruiken om te leren over de waarden van uitvoerende professionals en hierover in gesprek te gaan.

Dit boek kon alleen tot stand komen met de hulp van alle professionals die hebben meegedacht. We bedanken hen voor de openheid waarmee zij hun dilemma's en ervaringen met ons wilden delen. Een bijzonder woord van dank voor onze opdrachtgevers Marjan Jellema en Simme van de Lustgraaf van Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek voor hun aanstekelijke ambitie en de fijne samenwerking.

Sanne Roessingh, Iris Hertog en  
Kees Kraaijeveld  
*De Argumentenfabriek*

## Werken vanuit waarden in het sociaal domein

### Wat is het sociaal domein?

Mensen kunnen verschillende soorten hulp nodig hebben, zoals gezinsondersteuning, hulp in het huishouden, jeugdhulp, hulp bij problematische schulden, geldzorgen of het vinden van werk. Deze zorg en ondersteuning, die veelal vanuit de gemeente wordt aangeboden, noemen we het sociaal domein.

### Wat zijn waarden?

Waarden zijn woorden voor wat mensen wensen. Het gaat om diepgewortelde – vaak onbewuste – overtuigingen die richting geven aan hoe mensen vinden dat het moet of hoort. In het voortraject 'Werken vanuit waarden in het sociaal domein' vroegen we inwoners, ervaringsdeskundigen, beleidsmakers, bestuurders en professionals werkzaam bij landelijke of lokale organisaties wat zij belangrijk vinden in het sociaal domein.

Dit resulteerde in de Waardenkaart sociaal domein, een set van 25 waarden (zie afbeelding 1).

### Hoe werkt een Waardenkaart?

Een Waardenkaart laat het hele scala zien van wat mensen zoal belangrijk vinden rondom een bepaald onderwerp. In dit geval: het sociaal domein. Om overzicht te creëren zijn de waarden geclusterd in negen universele waardenclusters, verzamelingen van min of meer gelijksoortige waarden. De ideële waardenclusters (Vrijheid, Rechtvaardigheid en Puurheid) en sociale waardenclusters (Loyaliteit, Empathie en Gezag) komen overeen met de zes morele waardenclusters van de Amerikaanse psycholoog Jonathan Haidt. Naast morele waarden streven mensen ook allerlei praktische waarden na. Om die reden onderscheidt De Argumentenfabriek ook drie praktische waardenclusters: Continuïteit, Kwaliteit en Nut.

### Wat zijn de waarden van het sociaal domein?



Afbeelding 1

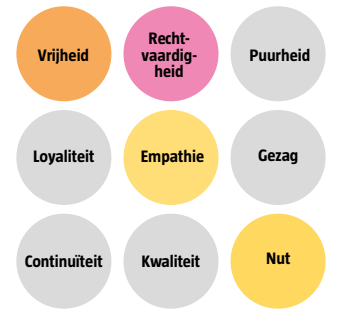


## Leidende principes volgens professionals

Professionals selecteerden uit de Waardenkaart de vijf waarden die zij het meest helpend vinden bij keuzes over wie welke zorg of ondersteuning krijgt. Deze waarden zijn: menselijkheid, zelfbeschikking, verantwoordelijkheid, billijkheid en doeltreffendheid.

De kaart op de volgende twee pagina's laat zien welke principes professionals willen hanteren om invulling te geven aan deze vijf waarden. De zinnen op de kaart geven hen richting bij het maken van keuzes over het toewijzen van zorg en ondersteuning aan mensen. Voor iedere waarde is ook zichtbaar bij welk waardencluster deze thuishoort op de Waardenkaart.

De Principekaart Professionals over keuzes in het sociaal domein staat op de volgende twee pagina's. Verderop in dit hoofdstuk lichten we iedere waarde nader toe.



**Welke waarden en principes zijn voor mij als professional leidend bij het toewijzen van zorg en ondersteuning in het sociaal domein?**

**Menselijkheid**

Empathie

**Ik zorg dat mensen zich gezien, gehoord en geholpen voelen**

- Ik sluit aan bij de behoeften, wensen en plannen van degene die ik help, ook als de hulpvraag diffuus is.
- Ik realiseer me dat mensen soms weinig kunnen doen aan de situatie waarin ze zijn terechtgekomen.
- Ik vraag mensen alleen om dingen te doen of beslissen als ze daartoe in staat zijn.

**Zelfbeschikking**

Vrijheid

**Ik maak me sterk voor ieders vrijheid om eigen keuzes te maken**

- Ik respecteer de eigenheid en de eigenaardigheden van mensen zolang hun gedrag niemand schaadt.
- Ik bied ondersteuning die past bij de keuzes die mensen gemaakt hebben, ook als deze niet de mijne zijn.
- Ik dring mensen geen hulp op die ze niet willen.
- Ik voorkom dat de oplossing voor één persoon de vrijheid van anderen beperkt.

**Verantwoordelijkheid**

Rechtvaardigheid

**Ik zoek oplossingen waarbij degene die ik help en ikzelf allebei verantwoordelijkheid dragen**

- Ik bied hulp aan, en stel daarbij voorwaarden over wat de hulpvrager zelf moet doen.
- Ik laat mensen zelf bijdragen aan het oplossen van hun probleem, in de mate waarin ze daartoe in staat zijn.
- Ik heb oog voor de mate waarin mensen informele steun kunnen ontvangen, zoals van familie, vrienden en burens.

**Billijkheid**

Rechtvaardigheid

**Ik werk volgens de achterliggende bedoeling van wet- en regelgeving**

- Ik kies voor de standaardoplossing, tenzij dit leidt tot een onredelijke uitkomst voor degene die ik help.
- Ik overweeg af te wijken van wetten en regels als iemands bestaanszekerheid in het geding komt.
- Ik beschouw elke casus als uniek, dit rechtvaardigt een situatie-afhankelijke aanpak.
- Ik wijk af van wetten en regels als ik dit kan onderbouwen, óók als ik hiermee risico loop op precedentwerking.

**Doeltreffendheid**

Nut

**Ik kies voor oplossingen die nuttig en noodzakelijk zijn**

- Ik help mensen om de onderliggende oorzaken van hun probleem aan te pakken, niet alleen de symptomen.
- Ik zoek een oplossing die mensen op de lange termijn zelfredzamer maakt.
- Ik heb oog voor preventie: ik grijp nu in als dit helpt om erger te voorkomen.
- Ik overweeg een tijdelijke oplossing om iemand in een benarde situatie snel veiligheid en rust te bieden.

## ● Menselijkheid

“Als we menselijkheid niet belangrijk vonden, hoefde het sociaal domein niet te bestaan.”

De waarde menselijkheid gaat over de manier waarop professionals in het sociaal domein mensen tegemoet treden: zonder vooroordeel en met oog voor de mens. Menselijkheid is altijd het uitgangspunt in hun werk. Professionals willen denken vanuit de vraag die een inwoner stelt en aansluiten bij hun belevingswereld. Zij realiseren zich dat sommige mensen hun vraag niet goed kunnen verwoorden, maar proberen deze desondanks tussen de regels door op te vangen. Goed luisteren is hiervoor de sleutel. Met als doel: dat mensen zich gezien, gehoord en geholpen voelen. De waarde menselijkheid zegt iets over de gewenste omgang met situaties en gevoelens van anderen en is daarmee onderdeel van het waardencluster Empathie.

## ● Zelfbeschikking

“Laten we als overheid niet alle keuzevrijheid bij mensen weghalen.”

Als je professionals vraagt naar hun praktijk, dan vinden zij het belangrijk dat mensen zelf de regie krijgen over de zorg en ondersteuning die ze ontvangen. De waarde zelfbeschikking is onderdeel van het waardencluster Vrijheid. Professionals willen mensen ondersteunen om hun eigen keuzes te maken. Hierbij willen ze de eigenheid en eigenaardigheden van mensen respecteren en verdedigen. Mensen écht verder helpen kan alleen door aan te sluiten bij hun eigen motivatie.

## ● Verantwoordelijkheid

“We zijn er niet om mensen te ‘redder’, ze moeten zelf ook verantwoordelijkheid nemen.”

Professionals zeggen daarnaast: mensen moeten, voor zover ze dat kunnen, voor zichzelf zorgen. De overheid kan en hoeft niet alles op te lossen. De waarde verantwoordelijkheid geeft weer hoe professionals wensen dat rechten en plichten verdeeld worden, en is daarmee onderdeel van het waardencluster Rechtvaardigheid.

Als mensen zelf bijdragen aan een oplossing, is deze niet alleen kansrijker, maar verhoogt dit ook het gevoel van eigenwaarde van degene die hulp vraagt. Dit kan al met kleine afspraken, bijvoorbeeld dat iemand altijd de telefoon opneemt als diens hulpverlener belt.

## ● Billijkheid

“Wetten en regels werken voor de meerderheid van de gevallen, maar soms is het ronduit schadelijk om ze toe te passen.”

Hoe we als samenleving rechten en plichten verdelen, leggen we vast in wetten en regels, om hierin de praktijk goed en eerlijk uitvoering aan te kunnen geven. Onderdeel van het waardencluster Rechtvaardigheid is ook dat professionals in specifieke situaties van de wetten en regels mogen afwijken, om passende hulp mogelijk te maken. Hierover gaat de waarde billijkheid. Het formuleren van een situatie-afhankelijke aanpak die afwijkt van wetten of regels is volgens professionals gerechtvaardigd als anders de bestaanszekerheid van mensen in het geding komt. Dit vraagt wel om goede onderbouwing. Het doel is mensen vooruit helpen, of dit nu is via de standaardoplossing of door het bieden van maatwerk.

## ● Doeltreffendheid

“Ik ben professional, dus er wordt van me verwacht dat ik problemen oplos.”

Professionals wensen dat de ondersteuning en zorg vanuit het sociaal domein bijdragen aan een structurele oplossing voor mensen. Hierover gaat de waarde doeltreffendheid. Professionals vinden het behulpzaam om zich niet slechts te richten op symptoombestrijding maar ook op preventie: voorkómen dat een probleem in de toekomst verergert of opnieuw ontstaat. Tegelijkertijd moeten doelen en interventies realistisch zijn, gezien de schaarste aan middelen waar inwoners en professionals mee te maken hebben, zoals het tekort aan woningen. Daarmee valt deze waarde onder het praktische waardencluster Nut.

## Hoe kun je de Principekaart Professionals gebruiken?

De Principekaart kun je als professional op tal van manieren praktisch toepassen. We geven hieronder zes mogelijkheden hoe je met de Principekaart aan de slag kunt.

1. Bespreek regelmatig met collega's of je team een casus aan de hand van de Principekaart. Neem onder de loep hoe de vijf waarden terugkomen in je overwegingen. Welke waarden zijn of waren doorslaggevend? Welke aanvullende argumenten of opties zie je op basis van de vijf waarden, waar je tot nu toe nog niet aan had gedacht? Dit gesprek kun je voeren over een lopende of een afgesloten casus, bijvoorbeeld tijdens intervisie.
2. Bespreek met collega's of je team de Principekaart en bekijk die in het licht van de Waardenkaart met 25 waarden. Zijn jullie het ermee eens dat deze vijf waarden prioriteit krijgen? Of zouden jullie, voor jullie organisatie, andere waarden leidend willen maken?
3. Kies één van de vijf waarden uit en bespreek met anderen hoe je deze waarde meer kunt laten doorklinken in je werk. Wat kun je (als organisatie) doen om deze waarde (meer) te laten terugkomen? Welke aanvullende principes kun je formuleren?
4. Reflecteer op de strategie en het sociaal domeinbeleid van je gemeente of uitvoeringsorganisatie. Hoe komen de vijf waarden hierin terug? Had je op basis van de Principekaart ook tot een andere strategie of beleid kunnen komen? Welke inzichten doe je op over jullie werkwijze?
5. Vind een manier om in gesprek te raken over de Principekaart met beleidsmakers, directeuren of politiek bestuurders in het sociaal domein van jouw gemeente of uitvoeringsorganisatie. Luister goed hoe zij hierop reageren. Welke waarden vinden zij belangrijk? Zijn dit dezelfde, of geven zij andere waarden prioriteit? Welke waarden schuren met elkaar en hoe zouden jullie hiermee om kunnen gaan?
6. Laat de Principekaart afdrucken op groot formaat en hang deze op in de lunchruimte, boven het koffiezetapparaat of in de gang. Dit nodigt jou en je collega's uit om de kaart af en toe te lezen en het er informeel over te hebben. Je kan de Principekaart ook op een plek ophangen waar inwoners deze kunnen zien. Dit geeft hen de gelegenheid om je aan te spreken op deze waarden.



# Verantwoording

## Hoe kwam de Principekaart Professionals tot stand?

De Principekaart Professionals is tot stand gekomen op basis van drie denksessies met (steeds andere) professionals uit het sociaal domein, in april en mei 2024. In de eerste twee denksessies hebben we fictieve casussen voorgelegd aan professionals, en hen gevraagd een keuze te maken over het wel of niet toewijzen van ondersteuning binnen het sociaal domein. Vervolgens vroegen we hen dit te onderbouwen met waarden uit de Waardenkaart en om voor deze waarden leidende principes te formuleren. In deze denksessies werden twaalf van de vijftientig waarden uit de Waardenkaart genoemd. Deze waarden vormden het startpunt voor de derde denksessie. Hierin vroegen we professionals de twaalf waarden, met bijbehorende leidende principes, te prioriteren. Dit resulteerde in een set van vijf waarden.

De Argumentenfabriek begeleidde het denkwerk in opdracht van PMM en verwerkte de uitkomsten tot de Principekaart Professionals en dit boek.

## Waarover gaat dit boek wel en niet?

Dit boek toont een selectie en praktische uitwerking van vijf waarden, gebaseerd op de Waardenkaart sociaal domein. Professionals selecteerden deze waarden omdat ze, vanuit het perspectief van de professional, het meest helpend zijn bij het maken van keuzes bij ingewikkelde casussen. Ze selecteerden deze vanuit hun professionele rol, niet vanuit hun persoonlijke opvattingen. En ze hielden rekening met hun professionele context, waarin ze ook met de belangen en waarden van andere betrokkenen te maken hebben.

Dit boek gaat niet over de gewenste werkhouding van professionals in meer algemene zin, noch over procesafspraken of best practices. Het gaat ook niet over randvoorwaarden of de organisatiecultuur die voor professionals nodig zijn om hun werk goed te kunnen doen. De Principekaart Professionals kan wel aanleiding geven tot een gesprek over deze

onderwerpen. Daarbij is deze Principekaart één van de handvatten waarmee professionals kunnen werken vanuit waarden, naast bestaande initiatieven van beroepsverenigingen, gemeenten, landelijke uitvoerders en andere organisaties.

## Wat ging er vooraf aan de Principekaart Professionals?

In het boek 'Paradigma's in het sociaal domein' onderzochten we in 2018 de mens- en overheids- en maatschappijbeelden die doorschemeren in de Participatiewet, Jeugdwet en Wet maatschappelijke ondersteuning. Conclusie: deze drie sociaal domeinwetten zijn vanuit verschillende paradigma's geschreven. Het boek 'Werken vanuit waarden in het sociaal domein' (2023), met daarin de Waardenkaart sociaal domein, beschrijft wat mensen ten diepste belangrijk vinden in het sociaal domein. We vatten dit samen in hoofdstuk 1 van dit boek. De 25 waarden uit de Waardenkaart vormden de basis voor dit denktraject met professionals.

## Wat is de status van de Principekaart Professionals, ten opzichte van de Waardenkaart?

De Waardenkaart beoogt een compleet overzicht te bieden van alle waarden die van belang zijn voor het sociaal domein. Dit is gebaseerd op de waarden van allerlei groepen mensen in allerlei situaties.

De Principekaart heeft een smallere afbakening dan de Waardenkaart. De Principekaart is gericht op een specifieke doelgroep (professionals) in een specifieke context (keuzes over het toewijzen van zorg of ondersteuning). Ook hebben we de waarden vertaald in leidende principes, die weergeven hoe zij deze waarden in de praktijk willen brengen.

In de Principekaart Professionals staan professionals dus centraal. Mensen met een andere rol of positie, zoals inwoners, juristen, rechters, accountants, managers, wethouders of raadsleden zouden, vanuit hun specifieke rol, uit de Waardenkaart waarschijnlijk andere waarden hebben geselecteerd.

## Meedenkers

Het maken van de Principekaart Professionals was alleen mogelijk door de bijdrage van alle professionals die op persoonlijke titel hebben meegedacht. PMM en De Argumentenfabriek willen hen bedanken voor hun bereidheid om hun ervaringen en inzichten te delen. Van de professionals die hebben meegedacht mogen we de volgende mensen met naam bedanken:

Alinda van Bruggen  
Arjen Jansen  
Astrid Bouwer  
Barbara Reus-de Wit  
Esther Sarphatie  
Gaby Verdouw  
Hannah Huybrechtse  
Jacqueline Meije-Banel  
Kim Riekerk  
Maaïke van der Plas  
Maartje Sloots  
Marga Scheven  
Merove Gijsberts  
Noortje Silvis  
Pascale van Praag  
Ruth Kanis  
Susan Meulemans  
Tjeerd de Vries

We danken allen voor hun inbreng.

