

# Werken in de Wijk 2027

## Samenwerken aan wat telt, met en voor de inwoner



# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
Leeswijzer	4
De lokale teams: voor wie doen we het?	5
<b>1. Onze maatschappelijke visie en strategische opgaven</b>	<b>6</b>
<b>2. De ontwerpvereisten voor de opdracht</b>	<b>8</b>
<b>3. De opdracht aan de lokale teams</b>	<b>12</b>
3.1 Gebieds- en wijkgericht werken	12
3.2 Gezinsgericht en integraal werken	14
3.3 Focus op een collectieve aanpak en op preventie	14
3.4 Ondersteuning vanuit het lokaal team	17
3.5 Ondersteuning door specialistische zorg	18
3.6 De vraag aan de lokale teams in het kort	20
<b>4. Wat scherpen we aan, wat is nieuw?</b>	<b>21</b>

# Inleiding

Zaanstad heeft verschillende wijkteams of 'lokale teams'. De lokale teams zijn het eerste aanspreekpunt voor inwoners met vragen of zorgen over zorg, welzijn, werk, opvoeding, geld en wonen. Zij helpen de inwoners door ondersteuning te bieden en de zelfredzaamheid te versterken. Op deze manier staat onze gemeente dichterbij de inwoners. Ook kunnen wij hulp beter op elkaar afstemmen.

## **Als gemeente zijn wij verantwoordelijk voor de lokale teams**

Ook bepalen wij hoe de lokale teams worden georganiseerd. De afgelopen jaren voerden drie verschillende partijen deze opdracht uit, namelijk DOCK, Incluzio en SMD. Op 31 december 2026 lopen de contracten met deze huidige aanbieders van de wijkteams af. Vanaf 1 januari 2027 wordt 1 organisatie verantwoordelijk voor de wijk- en jeugdteams. We spreken vanaf nu dan ook niet meer over wijkteams, maar over lokale teams. Deze organisatie gaat het werk uitvoeren onder duidelijke afspraken, toezicht en sturing van de gemeente.

## **Wij geven een nieuwe opdracht Werken in de Wijk**

Met deze opdracht zetten wij de dienstverlening aan inwoners voort. In dit document lees je de beschrijving van die nieuwe opdracht. Het bevat de kaders voor de dienstverlening van de lokale teams vanaf 2027. Dit is de basis van waaruit we gaan werken. In 2026 vullen we de opdracht verder in en maken we deze concreter. Dit willen we samen met de lokale teams en partners vormgeven.

## **We geven de nieuwe opdracht vorm aan de hand van het Richtinggevend kader voor toegang sociaal domein**

In maart 2024 is landelijk het Richtinggevend kader voor toegang sociaal domein vastgesteld. Dit kader beschrijft wat van een stevig lokaal team verwacht wordt. Volgens de planning van de [Hervormingsagenda Jeugd](#) moeten stevige lokale teams landelijk beschikbaar zijn in 2028. Met Werken in de Wijk bouwen we in Zaanstad aan stevige lokale teams. Door jeugd- en sociale wijkteams organisatorisch te verbinden, hebben we een eerste stap richting de eisen waar volgens de richtlijn een stevig lokaal team aan moet voldoen.

## **We geven de opdracht samen verder invulling en vorm**

De gemeente, stichting Jeugdteam en de wijkteams gaan samen werken aan een betere dienstverlening. Zij stellen samen prioriteiten en maken duidelijke afspraken over veranderingen. Dit betekent dat de opdrachtoomschrijving flexibel is, met ruimte voor groei en ontwikkeling. Zo kan de opdracht zich aanpassen aan de uitdagingen waar wij de komende jaren mee te maken krijgen. Het is daarbij wel belangrijk dat de opdracht altijd blijft voldoen aan de ontwerpvereisten. Willen we hier iets aan veranderen? Dan evalueren we dit opnieuw.

### **We kiezen voor 1 organisatie, wijk- en jeugdteams op basis van:**

- de Maatschappelijke Visie Zaanstad
- het gedachtegoed 'Hemelse modder'
- de ontwerpvereisten voor de komende jaren

## Leeswijzer

Dit document beschrijft de nieuwe opdracht Werken in de Wijk. In hoofdstuk 1 lees je onze maatschappelijke visie en strategische opgaven. In hoofdstuk 2 omschrijven we de vier belangrijkste ontwerpvereisten waaraan de nieuwe opdracht moet voldoen. We gaan daarbij ook in op de waarden vertrouwen, empathie en mandaat, de bouwstenen om de methode Hemelse modder goed uit te kunnen voeren.

In hoofdstuk 3 vervolgens, lees je de nieuwe opdracht aan de lokale teams. Je leest hier eerst de uitgangspunten en vervolgens werken we uit hoe de lokale teams invulling geven aan deze uitgangspunten. Tot slot lichten we in hoofdstuk 4 toe welke onderdelen zijn aangescherpt en welke nieuw zijn in deze aanpak.

Op basis van dit document concretiseren we met de huidige wijkteams en betrokken partners deze opdracht verder per thema en werken we deze opdracht verder uit. Dit doen we samen. Zo zorgen we voor een realistische opdracht waarbij we gebruik maken van alle beschikbare kennis en ervaring in de wijken.

Dit document is de kern van de opdracht voor 2027 en verder.



## De lokale teams: voor wie doen we het?

### Onze diverse samenleving is de kracht van Zaanstad

Elke inwoner in Zaanstad is anders. Ook de Zaanse wijken verschillen van elkaar. De lokale teams moeten deze diversiteit ondersteunen - daarbij hoort geen *one size fits all*. We streven ernaar om aan te sluiten bij de wensen en behoeften van inwoners en wijken.

### Verschillende wijken vragen om een eigen aanpak

In tabel 1 lees je hoeveel inwoners de wijkteams in 2024 hebben geholpen en hoe de leeftijdsgroepen zijn verdeeld over de wijken en hoeveel inwoners de wijkteams in 2024 hebben geholpen. Je ziet hierin duidelijke verschillen tussen de wijken in Zaanstad. Daarom vragen sommige wijken een andere aanpak dan andere.

### De inwoners hebben verschillende hulpvragen

In tabel 2 vind je het soort hulpvragen waarmee inwoners bij het wijkteam komen. Dit zijn het aantal geregistreerde hulpvragen. Het wijkteam helpt de meeste inwoners met hulpvragen over deze vier onderwerpen: huisvesting, financiën, maatschappelijke participatie en de Wmo.

Lees meer in het [evaluatie rapport](#) uit 2024.

Aantal inwoners per wijk geholpen, naar leeftijd:					
Wijkteam:	Aantal inwoners 2024	Aantal inwoners 0-19 jaar (2024)	Aantal inwoners 20-64 jaar (2024)	Aantal inwoners 65+ (2024)	Aantal cliënten (2024)
Zaandam Zuid	13.776	3.144 (23%)	8.617 (63%)	2.014 (15%)	908 (7%)
Poelenburg	8.658	2.296 (27%)	5.270 (61%)	1.092 (13%)	1.175 (14%)
Peldersveld en Hoornseveld	11.268	2.636 (23%)	6.311 (56%)	2.321 (21%)	1.410 (13%)
Rosmolenwijk	8.535	1.691 (20%)	5.075 (59%)	1.769 (21%)	895 (10%)
Zaandam Noord Kogerveld	11.629	2.304 (20%)	6.839 (59%)	2.486 (21%)	1.154 (10%)
Zaandam West – Oude Haven	14.167	2.605 (18%)	8.980 (63%)	2.582 (18%)	967 (7%)
Nieuw West Westerkooog en Rooswijk	25.252	5.026 (20%)	14.829 (59%)	5.397 (21%)	1.782 (7%)
Oud Koog Oud Zaandijk	7.900	1.560 (20%)	4.915 (62%)	1.425 (18%)	595 (8%)
Wormerveer	12.874	2.463 (19%)	7.720 (60%)	2.690 (21%)	1.064 (8%)
Krommenie	17.326	3.539 (20%)	9.615 (55%)	4.172 (24%)	1.481 (9%)
Assendelft en Westzaan	29.967	7.742 (26%)	17.981 (60%)	4.244 (14%)	1.516 (5%)

Tabel 1. Aantal inwoners geholpen door de wijkteams, 2024. In de laatste kolom gaat het om het aantal unieke cliënten in het registratiesysteem 'Mens Centraal'. Inwoners die de inloopspreekuren en 'formulierenhuizen' gebruiken, registreren we niet.

Aantal inwoners geholpen, naar hulpvraag:		
Hulpvraag:	2023	2024
Huisvesting	482	640
Financiën	1.285	1.243
Maatschappelijke participatie	2.979	3.670
Wmo	8.051	8.207
Totaal aantal unieke cliënten	12.326	12.875

Tabel 2. Aantal inwoners geholpen door de wijkteams in 2023 en 2024, uitgesplitst naar hulpvraag

# 1. Onze maatschappelijke visie en strategische opgaven

De gemeente Zaanstad werkte aan een nieuwe visie op werken in de wijk voor de komende tien jaar. In 2027 moet er een nieuwe opdracht liggen voor de sociale wijkteams. We onderzochten daarom wat inwoners, vrijwilligers, partners en lokale teams belangrijk vinden. De inhoud staat voorop: wat hebben inwoners de komende tien jaar het meest nodig? Daarna kiezen we welke vorm daar het beste bij past. Om dit te bepalen, voerden we een uitgebreide evaluatie uit en organiseerden we strategische sessies. Op basis hiervan kozen we welke richting we de komende tien jaar op willen. In dit hoofdstuk lees je hierover meer.

## **Onze maatschappelijke visie**

We werken aan een evenwichtige en rechtvaardige stad. Een stad waar inwoners prettig met elkaar samenleven. Met passende en goed bereikbare voorzieningen voor zorg en ondersteuning, onderwijs, sport en cultuur. En met gelijke kansen voor iedereen. Dat doen we vanuit de Maatschappelijke Visie Zaanstad.

Om hier te komen, hebben we drie uitgangspunten geformuleerd:

- **We durven te differentiëren**

We doen niet overal hetzelfde. We zetten extra in op die groepen en gebieden waar hulp het hardste nodig is en waar we het meeste effect kunnen bereiken. Bijvoorbeeld door te investeren in buurten waar kinderen meer risico lopen op een onderwijsachterstand of langdurige armoede.

- **We hebben de basis op orde**

We werken gericht aan preventie. We vinden het belangrijk dat inwoners een dak boven het hoofd hebben, inkomenszekerheid hebben (geen schulden) en in een veilige en gezonde omgeving leven. We richten ons extra op hoe kinderen en jongeren opgroeien, want zij zijn de toekomst.

- **We overbruggen én omarmen verschillen**

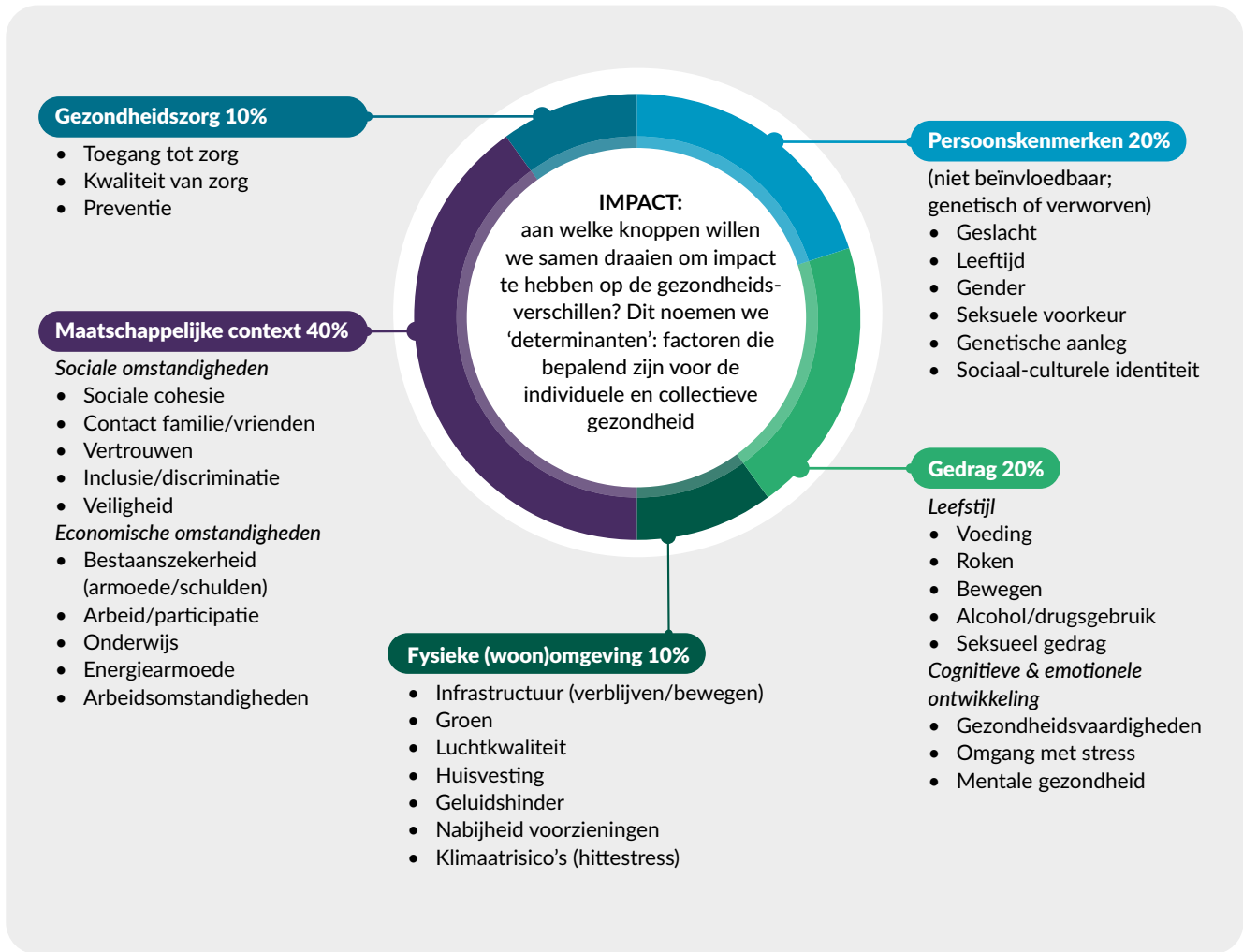
We willen dat mensen elkaar vaker ontmoeten. We willen meer contact tussen verschillende groepen; jong en oud, mensen die al lang in Zaanstad wonen en nieuwe inwoners. Zodat we beter naar elkaar omkijken, meer begrip voor elkaar hebben en polarisatie tegengaan. We omarmen de diversiteit in onze stad.

## **Onze strategische opgaven: gezondheid en kansengelijkheid**

Gezondheid en kansengelijkheid zijn twee belangrijke strategische opgaven waar we samen met de lokale teams aan willen werken. In Zaanstad zijn er grote verschillen in gezondheid tussen inwoners en tussen wijken. Het maakt nu nog uit in welke wijk je geboren wordt. We willen deze gezondheidsverschillen kleiner maken. Ook willen we dat alle inwoners meer gelijke kansen krijgen.

*Hoe kunnen we de oorzaak aanpakken met elkaar?*

We kijken daarbij naar verschillende factoren die invloed hebben op de gezondheid van mensen en groepen (zie figuur 1). Als we deze factoren en hun samenhang goed kennen, kunnen we de oorzaken van gezondheidsverschillen en ongelijke kansen beter zien en bespreken. Binnen ieders eigen rol en invloed proberen we deze oorzaken aan te pakken. Zo vergroten we de impact van wat we doen. In de [bijlage Achtergrond opgaven Gezondheid en Kansengelijkheid](#) lees je hierover meer.



Figuur 1. Determinanten gezondheid.

De cijfers zijn gebaseerd op gegevens van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, eigen bewerking afdeling Onderzoek en Statistiek gemeente Zaanstad.

# 2. De ontwerpvereisten voor de opdracht

In het vorige hoofdstuk las je meer over onze Maatschappelijke Visie. Op basis hiervan bepaalden wij ook aan welke belangrijkste ontwerpvereisten de nieuwe opdracht moet voldoen. In dit hoofdstuk lees je de vier belangrijkste ontwerpvereisten.

## In de nieuwe opdracht gebruiken we ontwerpvereisten

Deze ontwerpvereisten gelden zolang deze opdracht actief is. Empathie is hierbij altijd de paraplu: het is de basis van waaruit iedere medewerker handelt. Om empathie toe te passen voor alle inwoners, volgen we de methode Hemelse modder: betrokkenheid, legitimiteit én rendement. De ontwerpvereisten volgen uit de Maatschappelijke Visie en de evaluatie van de wijkteams. We kozen deze met begeleiding vanuit de VNG. Je vindt de ontwerpvereisten in figuur 2.

*Let op:*

Veranderingen in de opdracht zijn alleen mogelijk als ze passen bij de ontwerpvereisten. Moeten de ontwerpvereisten zelf veranderen, dan besluiten gemeente en de lokale teams dat altijd samen en is eerst een nieuwe evaluatie nodig.

## Ontwerpvereisten

De ontwerpvereisten voor deze opdracht zijn:

1. Flexibiliteit en differentiatie in de opdracht
2. Partnerschap en co-creatie tussen gemeente en wijkteams
3. Focus op preventie en collectieve aanpak
4. Real-time innovation

Deze lichten we hieronder toe.

### 1. Flexibiliteit en differentiatie in de opdracht

Het uitgangspunt is dat de lokale teams en de gemeente samen in gesprek blijven over de prioriteiten. We spreken samen af waar we de focus op leggen en wat we wel of niet oppakken. Die afspraken kunnen we aanpassen als de situatie verandert. We plannen vaste momenten om te reflecteren: wat werkt wel, wat niet en wat is er veranderd? Ook is er in de opdracht ruimte om

te verschillen per wijk of doelgroep. Op basis van data kunnen we besluiten om in sommige wijken of voor bepaalde doelgroepen meer of andere middelen in te zetten.

### 2. Partnerschap en co-creatie tussen gemeente en lokale teams

De complexe leefwereld van inwoners is ook leidend in het stadhuis. We moeten samen de praktijk goed begrijpen. Pas dan kunnen we beleid maken dat realistisch is. Dat beleid moet ruimte geven voor maatwerk en het opbouwen van vertrouwen. Empathie is daarbij de grondhouding. Door kennis uit beleid én de praktijk gelijkwaardig te verbinden, ontstaan duurzame oplossingen. Geen 'wij-zij', maar samenwerken aan sociale verbinding en veerkracht in de wijk. Dit vraagt duidelijke rollen en taken tussen de lokale teams en de gemeente.

Om het partnerschap beter vorm te geven zetten we bij de nieuwe opdracht in op:

- *Realistische verwachtingen:*  
Onze verwachtingen over preventie en de sociale basis zijn realistisch. Gezondheidsverschillen verkleinen, de sociale samenhang versterken en complexe problemen aanpakken kan alleen met duidelijke keuzes en een duurzame samenwerking. Daarbij is het belangrijk te weten dat maatschappelijke verandering tijd, ruimte, vertrouwen en consistent handelen vraagt.
- *Integraliteit:*  
We doen wat nodig is vanuit de leefwereld van de inwoner. Dat doen we vanuit Hemelse modder met de waardendriehoek van betrokkenheid, legitimiteit én rendement.
- *Open en transparante communicatie:*  
We bespreken regelmatig de verwachtingen en doelen van beide partijen. We maken een duidelijke governance-structuur waarin staat wie waarover mag beslissen. Hierbij hoort ook een goede overlegstructuur.



Figuur 2. Ontwerpvereisten.

- **Respect:**  
We respecteren elkaars rollen en verantwoordelijkheden. We erkennen de expertises en bijdragen van beide partijen.
  - **Flexibiliteit:**  
In de opdracht is ruimte voor flexibiliteit. Opdrachtgever en opdrachtnemer staan open voor verandering en maken deze samen, bijvoorbeeld wanneer ontwikkelingen in het land of de wijk dat vragen.
  - **Samenwerking:**  
We zoeken samen naar oplossingen en gemeenschappelijke belangen. Dit versterkt de relatie en samenwerking tussen partijen en maakt het resultaat beter.
  - **Betekenisvolle verantwoording:**  
We monitoren gericht op kwaliteitsverbetering. De monitoring ondersteunt professionals en inwoners. De administratie blijft in balans met het primaire werk: het contact met en de begeleiding van inwoners.
  - **Feedback loop:**  
We zorgen voor een goede terugkoppeling tussen uitvoering en beleid, zodat signalen uit de praktijk effectief worden opgepakt.
  - **Faciliteren:**  
We zorgen voor de nodige faciliteiten, zoals huisvesting, ICT-middelen en goede systemen voor informatie en registratie.
- 3. Focus op preventie en collectieve aanpak**
- Collectief werken betekent dat lokale teams zoeken naar collectieve oplossingen voor veelvoorkomende problemen in de wijk. Ze sluiten daarbij zoveel mogelijk aan op bestaande initiatieven in een buurt of wijk en vullen aan wat nog ontbreekt. Preventief werken betekent dat we hulpvragen en problemen zoveel mogelijk voorkomen of klein houden. Dat gaat niet alleen over collectieve oplossingen voor individuele hulpvragen, maar juist over het beschermen en versterken van de wijk als geheel.

In de opdracht aan de lokale teams betekent dit onder andere:

- We versterken de sociale basis in de wijk.
- We werken volgens het principe *collectief, tenzij*: we kijken eerst naar collectieve oplossingen en zeten individueel maatwerk alleen in als het echt nodig is.
- We werken meer outreachend, zodat we vragen vroeg oppakken voordat ze groter worden.

Dit vraagt om ruimte voor initiatieven die de sociale samenhang versterken en de behoefte aan individuele zorg verminderen. Het betekent ook meer aandacht voor collectieve en preventieve aanpakken, zoals buurtopbouw, kindwerk en talentontwikkeling. We zetten in op een sterke sociale basis en goede collectieve voorzieningen. Een krachtig netwerk van inwoners, dat niet aan werktijden gebonden is, kan vaak meer bereiken dan professionele hulp alleen.

#### 4. Real-time innovation

Lokale teams en gemeente zijn samen verantwoordelijk voor haalbare opdrachten. Ze zorgen voor ruimte om te innoveren door te reflecteren, ondersteuning te bieden en passende arbeidsvoorwaarden. Het is belangrijk een balans te vinden tussen haalbaarheid en realisme, en genoeg vrijheid om nieuwe ideeën uit te proberen.

Innovatie uit zich op verschillende manieren, bijvoorbeeld via regelmatige reflectiemomenten, zowel tussen lokaal team en gemeente als binnen de teams zelf. Ook door mandaat en vertrouwen te geven, kunnen medewerkers doen wat nodig is. Via betekenisvolle verantwoording en sturen kijken we of de keuzes goed zijn. Zo passen innovatie en 'real-time innovation' goed bij de ontwerpvereisten van flexibiliteit, differentiatie, partnerschap en co-creatie.

#### Empathie als paraplu

Empathie is het vermogen om je in te leven in de gevoelens van een ander. Bij alle werkzaamheden van en rondom het lokale team is empathie het vertrekpunt van handelen. Empathie is onze grondhouding. Dit geldt zowel voor teammedewerkers, vrijwilligers en andere betrokkenen in de uitvoering als voor de medewerkers, management en bestuur van de gemeente. Hierover lees je meer in de [Visienotitie ontwerpvereisten](#).

#### *Empathie als kern van ons handelen*

Alleen door je in te leven in de emoties en behoeften van de ander en daarmee vertrouwen te geven, kan je effectieve hulp bieden. Empathie is daarmee niet slechts een vaardigheid, maar de kern van het handelen van de lokale teams en de gemeente. Het is de paraplu waaronder alle ontwerpvereisten schuilgaan, zodat deze vanuit menselijkheid, vertrouwen en verbinding worden toegepast.

#### *Empathie vraagt inlevingsvermogen*

Empathie betekent niet dat we meegaan met alle vragen van inwoners of ongewenst gedrag of fraude toestaan. Het vraagt om écht inlevingsvermogen in de situatie van de inwoner, zónder daarbij de geldende regels, rechten en grenzen uit het oog te verliezen. Empathie is er voor álle inwoners – dus ook voor de mensen om de inwoner heen.

#### Hemelse modder

Om empathie toe te passen, gebruiken we de methode Hemelse modder. Hemelse modder is onderdeel van onze manier van denken en werken sinds 2013. Deze werkwijze is inmiddels minder bekend binnen de organisatie. Daarom geven we deze nieuwe aandacht in deze opdracht.

Aan Hemelse modder ligt de volgende waardendriehoek ten grondslag:



De waarden vertrouwen, empathie en mandaat zijn de bouwstenen om Hemelse modder goed uit te kunnen voeren. Deze waarden lichten we hierna verder toe.

#### Vertrouwen

Vertrouwen betekent dat inwoners vertrouwen hebben in zichzelf, in de hulp van het lokaal team én in de gemeente als lokale overheid. Ook gemeente en lokale teams moeten elkaar vertrouwen als professionals en samenwerkingspartners. De afgelopen tien jaar lieten zien dat vertrouwen kwetsbaar kan zijn, vooral als de druk toeneemt door bijvoorbeeld vragen van het Rijk, de politiek, personeelstekorten of hoge werkdruk.

### *We sturen op de lange termijn*

Vertrouwen als basiswaarde betekent dat de gemeente stuurt op de lange termijn. Als gemeente geven we de professional en de inwoner ruimte om te doen wat nodig is. We sturen niet op incidenten, zoals ongewenst of verstoring gedrag van een inwoner, maar we handelen wel bij overlast. We vertrouwen erop dat de lokale teams zulke incidenten oppakken volgens de afspraken en onze visie. Ook vertrouwen we erop dat de lokale teams het melden als incidenten aanleiding geven om beleid of afspraken opnieuw te bekijken.

### *De wijkteammedewerker verbindt inwoners en beleid*

Vertrouwen en mandaat vragen van de teammedewerker dat hij goed balanceert. Die staat immers naast de inwoner, maar voert ook het gemeentelijk beleid uit. We vertrouwen erop dat dit gebeurt binnen de afspraken en het mandaat. Soms gaat een besluit in tegen de wens van de inwoner, of vraagt het om soepel omgaan met regels. De gemeente geeft het lokaal team het vertrouwen dat de keuzes altijd aansluiten bij de visie en uitgangspunten van deze opdracht.

### **Mandaat**

Mandaat betekent dat medewerkers bevoegd zijn om namens de gemeente besluiten te nemen. Deze bevoegdheid is niet alleen formeel, maar moet de medewerker ook zelf voelen. Dit vraagt om heldere communicatie, goede ondersteuning en ruimte voor maatwerk. Professionals moeten zich eigenaar voelen van hun besluiten en de ruimte krijgen om deze samen met inwoners en partners te nemen. In een veilige en open samenwerking, gebaseerd op vertrouwen, hoort het mandaat zo dicht mogelijk bij de medewerkers van de lokale teams te liggen.

### *Teammedewerkers mogen besluiten nemen*

Sinds 2018 hebben de wijkteammedewerkers mandaat voor besluiten binnen de Wmo, de Participatiewet en de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening. Het mandaat voor het toekennen van uitkeringen ligt bij de inkomensconsulenten van de afdeling Uitkeringen. Voor de Jeugdwet ligt het mandaat bij het jeugdteam. Nu wijk- en de jeugdteams samengaan, kunnen we beter gezinsplannen maken, omdat mandaten uit beide domeinen nodig zijn voor een integrale aanpak.

### *Teammedewerkers hebben de juiste kennis en professionaliteit*

We willen dit brede mandaat voor de lokale teams behouden en opnieuw bevestigen. Dat betekent dat binnen de kaders van de wet, uitvoeringsafspraken, beleid en financiën de lokale teams zelfstandig besluiten kunnen nemen. De kennis en professionaliteit van de medewerkers is daarbij leidend, gecombineerd met inhoudelijke deskundigheid en gespreksvaardigheden. Zij kennen de regels, de ruimte binnen die regels en weten hoe je beleid het beste vertaalt in een besluit dat de inwoner helpt.

### *Teammedewerkers durven en kunnen het mandaat gebruiken*

Belangrijk is dat de teammedewerker het mandaat niet alleen heeft, maar ook voelt. De lokale teams zijn aangewezen als dé beslisser, uiteraard binnen de wet en het gemeentelijk beleid. Gemeente en lokale teams blijven hierover in gesprek en zoeken samen oplossingen als maatwerk nodig is. De inbreng van beide partijen is daarbij gelijkwaardig.

### **De randvoorwaarde voor vertrouwen en mandaat is professionaliteit**

Professionaliteit van medewerkers is nodig om vertrouwen en mandaat te kunnen geven én hebben. Professionaliteit betekent dat medewerkers hun kennis en vaardigheden op orde hebben en houden. Ook hoort daarbij dat zij zich houden aan processen en procedures en adequaat reageren als iets anders loopt dan verwacht.

### *Je hoeft het niet alleen te doen*

Professionaliteit betekent niet dat een teammedewerker alles zelf moet weten of kunnen. Een belangrijk kenmerk van professioneel werken is juist erkennen dat je niet alles alleen hoeft te doen. Het op tijd betrekken van collega's of ketenpartners hoort daarbij. Dit laat zien dat iemand inzicht heeft in wat nodig is en verantwoordelijkheid neemt. Een medewerker is professioneel als hij of zij herkent dat een situatie zijn of haar expertise overstijgt en vervolgens actief de samenwerking opzoekt. Of op zoek gaat naar aanvullende kennis of andere perspectieven. Het doel is altijd om de inwoner zo goed mogelijk te helpen.

### *Leren en verbeteren staan centraal*

Teammedewerkers moeten zich gesteund voelen door de gemeente bij het maken van professionele afwegingen, ook als deze afwijken van standaardprotocollen. Dit vraagt van iedereen om bij te dragen aan een cultuur waarin fouten bespreekbaar zijn en waarin leren en verbeteren centraal staan.

# 3. De opdracht aan de lokale teams

In dit hoofdstuk lees je de algemene uitgangspunten en eisen waar de lokale teams invulling aan moeten geven en aan moeten voldoen bij de uitvoering van de opdracht. Dit zijn de contouren. Het is de bedoeling dat het lokaal team, de gemeente en de betrokken partners de specifieke werkafspraken aan de hand van deze opdracht samen opstellen.

## Dit zijn de uitgangspunten:

- De lokale teams vormen dé centrale toegang (in de wijk) voor zorg en ondersteuning voor alle Zaankanters van 0-100 jaar met hulpvragen op in ieder geval maatschappelijke ondersteuning, zorg en veiligheid, jeugd en jongeren (geen jeugdzorg), participatie, armoede en schulddienstverlening.
- De lokale teams werken met de maatschappelijke visie als uitgangspunt.
- De lokale teams dragen bij aan het verkleinen van gezondheidsverschillen en het vergroten van kansengelijkheid tussen inwoners en wijken. Zij bekijken de 'determinanten gezondheid' in samenhang en hanteren een werkwijze die gezondheidsverschillen verkleint op basis van deze kennis.
- De lokale teams zijn een multidisciplinair en interdisciplinair team met professionals die beschikken over relevante deskundigheid (bijvoorbeeld ontwikkelingspsychologische kennis), tijd, ruimte én mandaat om te handelen.
- De lokale teams zijn daarbij expert op de uitvoering. Dat betekent dat zij actief signalen doorgeven vanuit de praktijk richting de gemeente. Dat doen zij daar waar aanpassingen in beleid, regelgeving of voorzieningen nodig zijn om de strategische opgaven in te vullen.
- De lokale teams werken op basis van de wettelijke kaders in samenhang met de beleidsuitgangspunten van de gemeente.
- Samen kunnen werken is een fundamentele competentie die bij iedere medewerker van het lokaal team diep in het DNA verankerd moet zijn. De samenwerking met partners (vrijwilligersorganisaties, zorgverleners, GGD en nog veel meer) is cruciaal voor

de medewerkers. Alleen met een goede samenwerking met hen kan de opdracht succesvol worden uitgevoerd. Dit is belangrijk bij individuele situaties, maar ook op collectief niveau (in buurten en wijken) en voor de duurzaamheid van het hele systeem.

## Binnen de lokale teams geven wij hieraan invulling door:

1. gebieds- en wijkgericht te werken;
2. gezinsgericht en integraal te werken;
3. met de focus op preventie en een collectieve aanpak te werken;
4. zelf ondersteuning te bieden;
5. als dat noodzakelijk is, specialistische zorg in te zetten.

In de volgende paragrafen gaan we verder in op deze vijf onderwerpen. Daarnaast werken wij verschillende interventies uit waaraan het lokaal team verder invulling moet geven, samen met de gemeente en andere betrokken partners.

## 3.1 Gebieds- en wijkgericht werken

We kijken naar hoe het systeem werkt en hoe we samenwerken. Dat doen we op basis van de behoefte van de inwoners en de samenleving in een gebied of in een wijk. Daarbij stellen we de vraag: *Moet alle kennis en expertise binnen het lokaal team aanwezig zijn? Of is het belangrijker om goed samen te werken met externe experts en netwerkpartners?*

Het antwoord zit in de balans: ontwikkel als lokaal team een duidelijke kern: waar sta je voor, waarvoor ben je verantwoordelijk en wat biedt je inwoners? Vanuit die kern werk je flexibel samen met partners in het netwerk.

## We werken met een gedifferentieerde aanpak

De wijken en gebieden in Zaanstad verschillen van elkaar. Overal hetzelfde doen, levert niet overal dezelfde uitkomsten op. Het is daarom belangrijk om goed te

onderzoeken wat er in een gebied of wijk speelt en hoe daar het beste op in te spelen. Dat maakt Zaanstad rechtvaardiger en evenwichtiger.

Als gemeente werken we daarom met een gedifferentieerde aanpak. Dit betekent dat we geld, tijd en capaciteit inzetten op de plekken waar inwoners dit het hardste nodig hebben. Dit zijn de gebieden met grote kansenongelijkheid en gezondheidsverschillen. Door structureel en samenhangend te investeren, samen met lokale netwerken, preventie en samenwerking, wordt de sociale en pedagogische basis sterker. De inwoners staan daarbij centraal, niet het beleid.

*Teammedewerkers zijn de experts op dit terrein*  
Vooral de wijkgerichte medewerkers kunnen inwoners mobiliseren, talenten versterken en hen gericht ondersteunen om het sociale leven in een wijk tot bloei te brengen of goed te onderhouden. Bij een gedifferentieerde aanpak houden zij ook rekening met een toenemende culturele diversiteit en de uitdagingen rond inclusie. Vaak werken ze daarbij wijk- en gebiedsgericht, omdat wijken sterk van elkaar verschillen en omdat zij een verbindende rol hebben in die wijk.

### **We werken stedelijk waar nodig**

Soms is het beter om een taak niet per wijk of gebied te organiseren, maar voor de hele stad. Bijvoorbeeld voor problemen die op wijkniveau maar zelden voorkomen. Dan kun je de expertise beter stedelijk organiseren. Zo blijft de kennis goed op peil.

### **Het lokaal team is daar waar nodig zichtbaar aanwezig**

Door goed te onderzoeken wat er in een wijk of gebied speelt, kan een lokaal team inspelen op de behoefte van de inwoners en daar aanwezig zijn waar de behoefte het sterkst aanwezig is. De wijze waarop een lokaal team zichtbaar is, hangt af van de hulpvraag. Dit kan zijn fysiek in een lokaal team in de wijk, in een school, een buurtcentrum, bij partners of online. Het lokaal team kent de (wijk)ontwikkelingen, problemen, netwerken en informele structuren en speelt hierop in.



## 3.2 Gezinsgericht en integraal werken

Het lokaal team werkt gezinsgericht en volgens het principe één gezin, één plan. Zij werken generalistisch waar het kan en specialistisch waar het moet. Vanuit verschillende invalshoeken en het principe van Hemelse modder zoekt het lokaal team samen binnen het team en samen met partners naar de best passende oplossing voor de hulpvraag van de inwoner.

We richten multidisciplinaire teams in  
Dit betekent het volgende:

1. De teams bestaan uit:
  - een mix van expertise (jongeren, volwassenen, schulden, GGZ, veiligheid, participatie);
  - variatie in werk- en denkniveaus;
  - specialisten die hun kennis delen in het team;
  - generalisten die integraal kunnen werken;
  - rollen die duidelijk belegd zijn (regiebehandelaar, wijkwerker, casusregisseur, aanmeldpunt, et cetera);
  - een gezamenlijke probleemanalyse: er wordt niet 'vanuit één hokje' gekeken. Het lokaal team draagt een gezinsverantwoordelijkheid uit, ook als er nog geen concrete hulpvraag op de gezinsaanpak is. Inzicht in de Jeugdwet en Wmo en afspraken over gegevensdeling vallen onder de opdracht van het lokaal team.
2. Gedeelde verantwoordelijkheid binnen het team.
3. Duidelijke afspraken met partners over warme overdrachten en casusregie.
4. Heldere samenwerking met GGD, (jeugd-)GGZ, scholen, politie en woningcorporaties.

### Lokale teams waarborgen continuïteit van zorg en ondersteuning

Van de lokale teams vragen we dat zij in samenwerking met andere betrokken partijen zorgen voor een naadloze aansluiting van ondersteuning en zorg bij iedere overgang in iemands leven. Dit betekent dat zij actief bijdragen aan een soepele overdracht tussen verschillende voorzieningen, wetten en leeftijdscategorieën, zodat continuïteit van hulpverlening gewaarborgd blijft.

### Het lokaal team werkt aan veiligheid

In het kader van het toekomstscenario jeugd- en gezinsbescherming wordt verwacht dat lokale teams ondersteuning bieden aan huishoudens waar onveiligheid speelt. De lokale teams coördineren de hulp, werken samen met partners en zo nodig bieden zij zelf ondersteuning. Ook bieden zij hulp en ondersteuning aan inwoners die door hun problemen overlast kunnen veroorzaken of negatief gedrag vertonen. Denk aan passende hulp voor personen met onbegrepen gedrag en nazorg voor ex-gedetineerden. Hier is niet altijd een hulpvraag van de inwoner, maar vraagt de problematiek wel om inzet van het lokaal team.

## 3.3 Focus op een collectieve aanpak en op preventie

Volgens de ontwerpvereisten (zie hoofdstuk 2) leggen we de focus een collectieve aanpak en op preventie. De lokale teams richten zich op het versterken van de sociale basis en het voorkomen van problemen. Dit vraagt om structurele aanwezigheid in de wijk, outreachend werken, samenwerking met inwoners en het benutten van bestaande initiatieven.

### We werken preventief en collectief

Preventief werken draait om het voorkomen of verkleinen van hulpvragen en problemen. Collectief werken betekent dat lokale teams zoeken naar oplossingen voor veelvoorkomende problemen in de wijk. Dat gaat verder dan collectieve oplossingen voor individuele hulpvragen. Een collectieve aanpak is juist ook gericht op bescherming, stabiliteit en het voorkomen van bepaalde problemen in de wijk.

Sterkere netwerken zorgen ervoor dat mensen beter met uitdagingen kunnen omgaan en dat behaalde resultaten vaak beter blijven bestaan. Collectief werken voorkomt daarnaast wachtlijsten, zorgt voor efficiënter gebruik van capaciteit en stelt ons in staat om meer inwoners te ondersteunen met minder inzet van teammedewerkers.

### Dat doen we zoveel mogelijk vanuit de basis

Onze ambitie geven we weer aan de hand van onderstaande piramide. We streven ernaar om zo veel mogelijk ondersteuning vorm te geven in de onderste twee lagen van de piramide. Zo houden we het stelsel betaalbaar en kan de samenleving elkaar de nodige zorg en ondersteuning bieden.



### De sociale basis is het fundament van elke samenleving

De piramide laat zien dat de sociale basis het fundament van onze samenleving is. Het is de voet van de piramide, ook die van Zaanstad. De sociale basis is een brede, inclusieve ruimte voor iedereen van 0-100 jaar die er altijd is. Binnen deze sociale basis kunnen inwoners participeren, elkaar ondersteunen en sociale cohesie ervaren en creëren. De sociale basis is wat er al aan kracht en steun in de wijk aanwezig is. Het lokaal team kan dit versterken, maar de inwoners zelf vormen altijd de basis.

## Het is de opdracht aan de lokale teams om de sociale basis te versterken

Dat doen de lokale teams door onder andere:

- de sociale samenhang te versterken;
- netwerken op te zetten en te onderhouden;
- de 'ogen en oren' in de wijk te zijn;
- inwoners, vrijwilligers en organisaties te verbinden, zodat zij hun kennis en ervaring kunnen delen.

### Belangrijke onderdelen van collectief werken zijn:

- *Groepsaanbod*: open groepen, inlopen, spreekuren of thematische trainingen gericht op een specifieke of enkelvoudige hulpvraag. De aanpak is laagdrempelig en sluit aan bij de behoeften in de wijk.
- *Zorgcollectief*: voor groepen inwoners met één of meerdere complexe ondersteuningsvragen is er groepsbegeleiding op maat. Dit kan in open of gesloten groepen, fysiek, online of in een hybride vorm. Elke vorm vraagt een eigen benadering en afstemming van teammedewerkers, passend bij de aard en intensiteit van de ondersteuning.

### Samenwerken met andere initiatieven

De lokale teams werken samen met buurthuizen, initiatieven uit de wijk en vrijwilligersorganisaties aan activiteitenbegeleiding en sociaal-cultureel werk. Waar nodig helpen zij buurthuizen meer 'hands on'. Voldoende, goed werkende accommodaties zijn daarbij onmisbaar.

### Lichte hulp kan zwaardere zorg voorkomen

Ondersteunen in de sociale basis betekent vooral 'naast de inwoner' staan. Het lokaal team laat de invulling van de opdracht deels bepalen door de uitdagingen, wensen en mogelijkheden van de wijk en werkt outreachend. Door aanwezig te zijn in de sociale basis, signaleren lokale teams eerder waar inwoners ondersteuning nodig hebben. Met lichte ondersteuning kunnen zij voorkomen dat zwaardere zorg nodig is. Dit vraagt om een goede afstemming en samenwerking met andere professionals en organisaties in de wijken.

### Hoe doen we dat?

In het kader van preventief werken en het organiseren van collectief aanbod, zetten wij in op het versterken van de bestaanszekerheid, het versterken van het outreachend werken en de relatie tussen zorg en veiligheid, opbouwwerk in de wijk en het kind- en jongerenwerk. Daarover lees je hierna meer.

## Bestaanszekerheid

### Zorg voor voldoende 'middelen van bestaan'

Bestaanszekerheid betekent dat mensen voldoende middelen en mogelijkheden hebben om in hun basisbehoeften te voorzien, zoals inkomen, huisvesting, gezondheidszorg, onderwijs, en een veilige omgeving. Het lokaal team heeft de opdracht om mensen te ondersteunen om deze bestaanszekerheid te behouden en

versterken. Een belangrijk onderdeel is zorgen dat mensen de juiste ondersteuning krijgen bij inkomen, armoede en schulden, bijvoorbeeld via de Participatiewet.

### Versterk de sociale basis

Ook bij bestaanszekerheid is de eerste opdracht aan de lokale teams om de sociale basis te versterken. Stevige buurten met weerbare inwoners en goede netwerken helpen problemen te voorkomen of klein te houden. Het lokaal team signaleert financiële problemen vroeg en verwijst inwoners op tijd door, samen met het netwerk van vrijwilligers en ketenpartners.

### Organiseer zoveel mogelijk collectieve ondersteuning

Het lokaal team heeft de opdracht om collectieve activiteiten te organiseren waar inwoners aan mee kunnen doen of hulp krijgen om de regie op hun leven te houden, bijvoorbeeld op financieel gebied. Inwoners met schulden of zonder werk voelen zich vaker eenzaam of geïsoleerd, bijvoorbeeld door schaamte of gebrek aan contacten, bijvoorbeeld met collega's). Meedoen aan collectieve activiteiten helpt om sociale contacten te versterken en is goed voor de (mentale) gezondheid. Het lokaal team kijkt altijd eerst of collectieve activiteiten in de wijk mogelijk zijn, naast individuele begeleiding.

Denk aan:

- financiële inlopen;
- trainingen en coaching om gedrag te veranderen, waardoor een inwoner blijvend uit de schulden komt;
- buurtinitiatieven ondersteunen;
- participatieactiviteiten organiseren;
- steungroepen, ervaringsdeskundigen en sleutelfiguren inzetten om inwoners met wantrouwen in de overheid te bereiken;
- via jongerenwerk en met partners activiteiten in de wijk organiseren voor kinderen die niet op vakantie gaan.

### Bied bij problematische schulden juist zo snel mogelijk individuele hulp

Bij problematische schulden is het belangrijk dat zoveel mogelijk inwoners met problematische schulden zo snel mogelijk individuele ondersteuning krijgen, via schulddienstverlening. Om zo grotere schulden of andere problemen te voorkomen. Problematische schulden zijn meestal niet zelf op te lossen, ook niet (alleen) met collectief aanbod in de wijk. Daarnaast willen we dat meer inwoners de gemeentelijke minimaregelingen gebruiken. De ambitie is dat iedereen die hier recht op heeft, er ook gebruik van maakt.

### Los individuele hulpvragen eerst collectief op als dat kan

Lokale teams blijven alert of zij individuele hulpvragen collectief kunnen oplossen. Ook collectief aanbod naast een individueel traject hoort daarbij. Organisaties zoals de kledingbank en Schuldhulpmaatje bieden ook hulp bij financiële hulpvragen en werken nauw samen met de lokale teams. Zo vormen zij een brug tussen inwoners en eerstelijns hulp.



## Outreachend werken, de relatie tussen zorg en veiligheid

### Het lokaal team is aanspreekpunt voor inwoners bij vragen over zorg en veiligheid

Sommige inwoners in Zaanstad hebben te maken met meerdere persoonlijke problemen tegelijk. Dit kan hun eigen veiligheid die van anderen in gevaar brengen door risicovol of gevaarlijk gedrag. Vaak gaat het om complexe problemen, soms in combinatie met zorgmijdend gedrag. Samenwerking tussen organisaties binnen het maatschappelijk en veiligheidsdomein is daarom essentieel om deze mensen te helpen. Waar nodig werkt het team outreachend.

### Het lokaal team biedt hulp voor (kwetsbare) inwoners

De opdracht aan het lokaal team is om hulp en ondersteuning te bieden aan inwoners die door hun problemen overlast kunnen veroorzaken of negatief gedrag vertonen. Zo horen bijvoorbeeld nazorg voor ex-gedetineerden, de integrale aanpak huiselijk geweld en passende zorg bij personen met (nog) onbegrepen gedrag ook bij de taken van het lokaal team. Ook kan het lokaal team aansluiten bij casuoverleggen. Een aandachtsfunctionaris huiselijk geweld en kindermishandeling kan daarbij helpen.

## De inzet van opbouwwerk en sociaal-cultureel werk

### De opbouwwerker en sociaal-cultureel werker zijn de verbinder in een wijk

Zij zijn dé sleutelfiguren in een wijk in relatie tot de sociale basis en collectief aanbod. Door dagelijks aanwezig te zijn in de wijk, kan de opbouwwerker maatschappelijke veranderingen vroegtijdig signaleren, zoals eenzaamheid, verminderde leefbaarheid of een vertrouwensbreuk tussen de burger en overheid. Ook kunnen de opbouwwerkers hierop inspelen, schakelen en activeren. Zij dragen bij aan ontmoeting, bewonersinitiatieven en het versterken van een sociaal vangnet per buurt.

### Soms is een intensievere inzet nodig

In wijken met extra uitdagingen is een intensievere inzet van opbouwwerk en sociaal-cultureel werk nodig. Bijvoorbeeld wanneer de leefbaarheid onder druk staat of als bewonersinitiatieven nog weinig tot bloei komen.

## De inzet van Kinder- en Jongerenwerk

### Kinderwerk is belangrijk voor effectiever jongerenwerk

Het lokaal team organiseert wijkgericht kinderwerk en zorg voor goede verankering in de sociale basis. Zaanstad geeft nu nog maar een beperkte opdracht aan de lokale teams om kinderwerk te organiseren. Maar kinderwerk is onmisbaar voor preventie. Zij signaleren vaak vroeg problemen en bouwen relaties met gezinnen. Kinderwerkers werken laagdrempelig en vaak spelenderwijs.

Door kinderwerk en jongerenwerk sterk te verbinden, zorgen we voor een integrale aanpak van jeugdbeleid. Dit kan intensieve jeugdzorg beperken, vroegsignalering versterken en de maatschappelijke participatie van jongeren op de lange termijn bevorderen. Dit maakt het jongerenwerk effectiever.

### Kinderwerk versterkt de sociale basis

Juist op jonge leeftijd komen alle kinderen in de buurt nog bij elkaar, ongeacht achtergrond, lichamelijke of andere uitdagingen. Het is de basis van de basis. Op latere leeftijd raken groepen verder van elkaar verwijderd. Daarmee past het in de opdracht aan de lokale teams om juist die sociale (pedagogische) basis te versterken.

### Jongerenwerk wordt vooral stedelijk georganiseerd

Jongeren bewegen zich vaak tussen verschillende wijken en thuis en school zijn vaak in verschillende wijken. Lokale aanwezigheid is belangrijk. Denk aan vaste plekken in de wijk, zoals hubs en de jongerenwinkel, verbonden aan scholen, het Jongerenloket en andere netwerken. Jongerenwerkers zijn zelf geen hulpverleners. Zij werken samen met zorgpartners als meer intensieve begeleiding nodig is.

### De vier hoofdvormen van jongerenwerk in de opdracht zijn:

- *Online jongerenwerk*: jongerenwerkers zijn aanwezig en bereikbaar via digitale kanalen waar jongeren actief zijn. Online aanwezigheid is een essentieel en volwaardig onderdeel van de wijkgerichte aanpak, het is geen bijzaak.
- *Specialistisch jongerenwerk*: zet in op jongeren met een verhoogd risico op crimineel gedrag (de '2%').
- *Ambulant jongerenwerk*: jongerenwerkers zijn aanwezig in de wijk, zichtbaar op straat en alle jongeren kunnen hen aanspreken.
- *Jongerenwerk op scholen*: jongerenwerkers zijn actief op scholen (vo en bovenbouw po). Zij signaleren vroegtijdig, bouwen aan vertrouwen en zorgen voor een goede verbinding tussen school en wijk. Dit bevordert samenhang en continuïteit in de begeleiding van jongeren.

## De inzet voor ondersteuning aan mantelzorgers

### Het beroep op zorg door mantelzorgers en vrijwilligers neemt toe

Het verlenen van mantelzorg is een vrijwillige keuze, alleen het lokaal team gaat bij iedere inwoner na of de hulpvraag van de inwoner met inzet van het eigen netwerk kan worden opgelost. Daarbij is van groot belang dat draagkracht en belasting van mantelzorgers met elkaar in balans blijven.

### We hebben aandacht voor zowel de hulpvrager als de mantelzorgers

Om ervoor te zorgen dat mantelzorgers hun soms zware taak kunnen volhouden en niet overbelast raken, heeft het lokaal team de opdracht om mantelzorgers te informeren, adviseren en ondersteunen. Vanuit het lokaal team is dus aandacht voor zowel de hulpvrager als de mantelzorgers. Die aandacht voor de mantelzorgers is verankerd in de gehanteerde methode van het keukentafelgesprek, waarbij mantelzorgers in een vroeg stadium geconsulteerd worden. In het plan van aanpak wordt hun inzet én hun ondersteuningsbehoefte benoemd.

## 3.4 Ondersteuning vanuit het lokaal team



In de verschillende lagen van de piramide zijn verschillende competenties en vaardigheden nodig om inwoners goed te ondersteunen. Het lokaal team zorgt dat die expertise en vaardigheden beschikbaar zijn via één of meerdere medewerkers, afhankelijk van wat een gebied, wijk, gezin of inwoner nodig heeft. Soms is een aanjager nodig, soms een verbinder, een hulpverlener of ontwikkelaar. In specifieke gevallen is een regisseur nodig om een inwoner of gezin te begeleiden en te zorgen dat zij de juiste ondersteuning krijgen. Het doel is altijd de eigen kracht, zeggenschap en regie van de inwoner te versterken.

### Lokale teams handelen zelfstandig en onderbouwen keuzes

Medewerkers van het lokaal team nemen keuzes vanuit hun eigen kennis en vaardigheden en de ingebrachte kennis van collega's en/of partners. Ze handelen vanuit hun professionele autonomie en onderbouwen daarbij waarom ze bepaalde keuzes maken in de ondersteuning van inwoners. Dit betekent dat zij:

- de ondersteuningsvraag scherp analyseren;
- passende expertise inzetten;
- kunnen verantwoorden hoe dit bijdraagt aan het versterken van de eigen regie, kracht en zeggenschap van de inwoner.

### Lokale teams werken transparant

Deze professionele keuzes zijn niet vrijblijvend. Ze vormen de kern van vakmanschap binnen het lokaal team. Door transparant te zijn over het waarom en hoe zij handelen, dragen teammedewerkers bij aan een lerende organisatie en aan het vertrouwen van inwoners, collega's en partners.

Het lokaal team beschikt zoveel mogelijk zelf over de benodigde kennis en vaardigheden om de inwoner te kunnen ondersteunen. Het lokaal team voorkomt dat een inwoner gaat dwalen tussen loketten en zorgt ervoor dat hij of zij zich gehoord en geholpen voelt.

## 3.5 Ondersteuning door specialistische zorg



Als het lokaal team zelf niet over de benodigde kennis en ervaring beschikt, kan het nodig zijn om de inwoner te verwijzen naar specialistische ondersteuning. Het lokaal team zorgt dat inwoners de specialistische ondersteuning krijgen die ze nodig hebben. Dit kan zijn in het kader van de Wmo, zoals hulpmiddelen, aanpassingen in huis of dagbesteding, of hulpverlening in het kader van schulddienstverlening of de Participatiewet. Die specialistische ondersteuning kunnen inwoners krijgen op basis van een indicatie van het lokaal team, of door specialistische hulp zonder indicatie te betrekken in het plan van aanpak.



### **We bieden alleen individuele ondersteuning als collectief aanbod geen optie is**

Individuele ondersteuning zetten we alleen in als de sociale basis en het collectief aanbod geen passende oplossing bieden. Het streven blijft altijd dat iemand, zodra het weer kan, weer gebruik kan maken van de kracht en steun die in de wijk aanwezig is of zelfredzamer wordt. Ook kunnen we individueel maatwerk aanvullen met collectieve voorzieningen.

### **Lokale teams richten zich op gezondheid**

Het lokaal team heeft een opdracht op verschillende onderdelen van gezondheid. Deze opdrachten leggen lokale teams en gemeente vast in werkafspraken. Zoals:

- een gezonde leefstijl bevorderen, onder andere welzijn op recept, valpreventie;
- (dreigende) dakloosheid voorkomen en opvang bieden.

### **Wat vragen we van de lokale teams?**

- Voer onderzoek uit en help de inwoner bij het opstellen van een ondersteuningsplan volgens de Wmo-regels, stel de indicatie en geef Wmo-beschikkingen af (zowel toekenningen als afwijzingen).
- Houd overzicht op zorgaanbieders die de hulp en ondersteuning bieden volgens het ondersteuningsplan en de beschikking.
- Controleer de kwaliteit van het aanbod.
- Wijs inwoners actief op de mogelijkheid van cliëntondersteuning.
- Werk samen en stem af met eerstelijns zorgprofessionals, zoals huisartsen.

### **Lokale teams richten zich op bestaanszekerheid**

Problematische schulden zijn meestal niet op te lossen zonder schulddienstverlening. Het lokaal team kan deze dienstverlening inzetten en de expertise van de Kredietbank Nederland hierbij vragen. Het doel is dat inwoners blijvend uit de schulden komen en om nieuwe schulden te voorkomen. Het lokaal team blijft de ingang voor de inwoner, ook als de Kredietbank de schulden aanpakt. De inwoner houdt zelf de regie, met hulp van het lokaal team.

Het lokaal team helpt inwoners met problematische schulden of inwoners die hun administratie niet zelf kunnen beheren, bijvoorbeeld via budgetbeheer of bewindvoering. Ook kan coaching, soms in een groep, inwoners helpen om een traject af te maken. Daarnaast wijst het lokaal team op alle beschikbare minimaregelingen en ondersteunt de inwoner bij de aanvraag hiervan.

### **Wat vragen we van de lokale teams?**

*Voorkom financiële problemen of schulden:*

- Signaleer inwoners met (dreigende) financiële problemen of zonder stabiel inkomen.
- Benader inwoners vroegtijdig via outreachend werken en Vroegsignalering bij signalen zoals betalingsachterstanden in zorgverzekering of energierekening, en ondersteun hen om problematische schulden te voorkomen.
- Voer brede gesprekken met inwoners om een totaalbeeld van alle leefgebieden te krijgen.
- Bepaal samen met de inwoner of ondersteuning op inkomen nodig is via de Participatiewet (algemene bijstand, bijzondere bijstand, minimaregelingen) of andere voorliggende voorzieningen.
- Bewaak een snelle en juiste toeleiding naar voorzieningen en regievoering tijdens trajecten zoals budgetbeheer, bewindvoering of wettelijke schuldsanering.
- Ondersteun gedupeerden van de toeslagenaffaire, volgens de afspraken en taakverdeling tussen gemeente en lokale teams. Help bij de aanvraag als bijzondere bijstand nodig is.

*Help bij participatie en re-integratie:*

- Stel ondersteuningsplannen op voor inwoners met een uitkering. Meedoen naar vermogen is verplicht voor inwoners met een uitkering.
- Leid inwoners toe naar activeringstrajecten, taalonderwijs of vrijwilligerswerk. De aanpak Meedoen naar Vermogen is hiervoor een bewezen methode.
- Werk samen met het Jongerenloket en Werkom bij trajecten naar (arbeids)participatie en opleiding.
- Geef signalen vanuit de samenleving of in de uitvoering door aan gemeente en partners. Signaleer en werk samen met gemeente bij onrechtmatigheid.



### 3.6 De vraag aan de lokale teams in het kort

- Organiseer je als stevig lokaal team volgens de VNG-kenmerken en de ontwerpvereisten van de opdracht. Het lokaal team is dé toegang voor inwoners voor zorg en ondersteuning van 0-100 jaar.
- Zorg voor een multidisciplinair team bestaande uit professionals met verschillende competenties en vaardigheden die nodig zijn om inwoners goed te ondersteunen.
- Voer en draag de methode Hemelse modder uit. Werk generalistisch, voor alle leeftijden, integraal, outreachend waar nodig en wijkgericht.
- Werk gezinsgericht en integraal volgens het principe één gezin, één plan.
- Combineer generalistisch werken met specialistische inzet waar nodig en zorg voor warme overdrachten.
- Werk gebieds- en wijkgericht, met oog voor de specifieke kenmerken en behoeften van elke wijk. Zorg voor zichtbaarheid en toegankelijkheid in de wijk en online.
- Hanteer een gedifferentieerde aanpak en zet tijd, middelen en capaciteit in waar de nood het hoogst is.
- Ga uit van 'collectief, tenzij'. Bied zelf lichte ondersteuning waar mogelijk en toegang tot andere organisaties of maatwerk waar nodig. Werk ook aan online oplossingen.
- Versterk actief de sociale en pedagogische basis in wijken, met focus op preventie en collectieve oplossingen.
- Mobiliseer inwoners, versterk talenten en bevorder participatie en sociale samenhang.
- Houd rekening met culturele diversiteit en werk inclusieversterkend.
- Sluit aan bij vindplaatsen (scholen, buurthuizen, online) en netwerken in de buurt.
- Werk vanuit een duidelijke kern (verantwoordelijkheden en aanbod) en schakel flexibel met partners en netwerken.
- Signaleer en werk samen met gemeente bij onrechtmatigheid.
- Geef signalen vanuit de samenleving of in de uitvoering door aan gemeente en partners voor beleidsverbetering.

# 4. Wat scherpen we aan, wat is nieuw?

De eigen regie en eigen kracht van inwoners en buurten versterken, tweedelijns zorg voorkomen en het ondersteuningsstelsel betaalbaar houden. Dit zijn nog steeds de belangrijkste doelen van de opdracht aan de lokale teams. Dit bleek uit de [evaluatie](#) die wij hielden in 2024. Maar deze evaluatie laat ook zien dat we met deze doelen niet vanzelfsprekend halen. Het is daarom belangrijk om de opdracht aan te scherpen, de focus te verleggen en soms andere keuzes te maken. De belangrijkste veranderingen lees je in dit hoofdstuk.

## Wat scherpen we aan, wat is nieuw?

1. Hemelse modder centraal: empathie als grondhouding
2. Werken in partnerschap
3. Betekenisvol verantwoorden en sturen
4. Sterk inzetten op de sociale basis
5. Collectief, tenzij ...
6. 0-100: sterke lokale teams, mede met oog voor veiligheid
7. Uitbreiding van de opdracht jongeren- en kinderwerk
8. Thema's die wijken overstijgen stedelijk organiseren
9. Meer focus op outreachend werken
10. De rol van de professional

### 1. Hemelse modder centraal: empathie als grondhouding

#### We maken ondersteuning mensgericht, flexibel en effectief

Hemelse modder betekent: doen wat nodig is om de oorzaken van problemen aan te pakken, niet alleen de symptomen. We bieden maatwerk als regels niet voldoende zijn. Ons doel is een doorbraak creëren zodat de inwoner verder kan. Als we de juiste oplossing vinden, balanceren we doelmatigheid, rechtmatigheid en de betrokkenheid van de inwoner. We maken een zorgvuldige afweging en onderbouwen onze beslissingen. Dit zorgt voor verantwoording en voorkomt willekeur. Inwoners krijgen zo inzicht in waarom we een

voorziening wel of niet inzetten. We leren van praktijksituaties en zorgen voor nabijheid (dicht bij de inwoner), integraliteit en ruimte voor professionele afweging.

#### Hemelse modder zorgt voor duurzame oplossingen

Kiezen we voor empathie en verbinden we kennis uit ons beleid én de praktijk? Dan ontstaan duurzame oplossingen. Empathisch werken betekent dat je je altijd opnieuw verdiept in degene die tegenover je zit en zonder oordeel luistert. Geen 'wij-zij', maar samen werken aan sociale cohesie en veerkracht in de wijk. Deze empathische houding geldt voor iedereen: professionals in de wijk én op het stadhuis.

#### We hebben meer aandacht voor de oorzaak van problemen

De afgelopen jaren zijn elementen van Hemelse modder verloren gegaan. Door schaarste aan geld, mensen en middelen ontstonden reflexen op het stadhuis en in de wijk om vooral acute problemen op te lossen. Daardoor kwam er minder aandacht voor de oorzaak van de maatschappelijke problemen. Dat moet anders.

#### In de nieuwe opdracht zetten we Hemelse modder weer centraal

Medewerkers van de lokale teams krijgen ruimte om samen met de inwoner te komen tot een aanpak op basis van de waardendriehoek: betrokkenheid, legitimiteit én rendement. Met als doel structurele oplossingen die goed zijn voor de mens én de gemeente Zaanstad. Hemelse modder gebruiken we voor individuen, maar ook bij collectieve vraagstukken in wijken of bij specifieke doelgroepen. Want ook daar is maatwerk belangrijk.

### 2. Werken in partnerschap

#### Wij hebben al onze partners nodig

Zaanstad kent grote maatschappelijke en financiële uitdagingen. Om die het hoofd te bieden hebben wij al

onze partners nodig, ieder vanuit een eigen expertise. Veel partners zijn actief in de wijken, zoals initiatieven, organisaties of netwerken. Ook de gemeente en lokale teams vervullen hierin elk hun eigen rol. Dat doen wij met dezelfde doelstellingen en in goed partnerschap.

### **Beleid moet realistisch zijn en aansluiten bij de leefwereld**

Goed partnerschap vraagt om een vertrouwensrelatie tussen de medewerkers op het stadhuis en de medewerkers in de wijk. Het vraagt ook om een gedeeld beeld van de stad. De complexe leefwereld van onze inwoners moet voelbaar zijn in het stadhuis. Essentieel is dat beleid en uitvoering elkaar versterken en dat beleid realistisch is. Ook scheppen we de voorwaarden voor maatwerk door ruimte te geven aan de medewerkers van de lokale teams.

### **Dat doen we met elkaar**

Samenwerken in partnerschap doet niet af aan het feit dat er altijd sprake is van een opdrachtgever en een opdrachtnemer, met verschillende rollen en belangen. We werken daarom toe naar een continu partnerschap met duidelijke rollen, gezamenlijke doelen, vertrouwen in de medewerkers en een gedeelde verantwoordelijkheid.

## **3. Betekenisvol verantwoord en sturen en integraal werken**

### **We gaan betekenisvol verantwoord en sturen**

We moeten natuurlijk kunnen controleren en open zijn over wat we doen. We willen niet doorslaan en onnodig tijd hieraan besteden. Daarom kiezen we de belangrijkste doelen uit en voeren we daar regelmatig het gesprek over, onderbouwd met data en ervaringen. We maken doelen concreet en we voeren het gesprek over onderwerpen die ertoe doen. Dit noemen we betekenisvol verantwoord en sturen.

### **Door betekenisvol te verantwoord en te sturen:**

- spelen we in op beleidswijzigingen;
- gaan we flexibel om met veranderende vraagstukken in de wijk;
- reflecteren we op effectiviteit van interventies;
- organiseren we een proces van continu verbeteren op basis van praktijkervaring.

### **Een stevige uitvoering vraagt een stevige organisatie die stuurt**

In de loop van de tijd werd de opdracht voor de lokale teams steeds uitgebreider en complexer. Er kwamen steeds meer aanvullende opdrachten bij; soms door nieuwe inzichten, soms door extra geld vanuit het Rijk. De verantwoording, sturing en het budget zijn in vier ketens belegd. De gemeente heeft deze ketens georganiseerd binnen de gemeentelijke opgaves Kansengelijkheid en Gezondheid. De opgaveregisseurs

sturen inhoudelijk op hun ketens en daarmee ook op de lokale teams. Zij hebben de taak om dit integraal te doen en in samenhang.

## **4. Sterk inzetten op sociale basis**

### **De sociale basis is alles wat mensen zelf om zich heen hebben**

Denk aan de buurt, groepen, verenigingen, netwerken, gezinnen. Daarbij komt steun van de gemeente en lokale organisaties, diensten en voorzieningen. In de sociale basis gaat het om mensen zélf: meer grip op hun leven, meer zeggenschap en de eigen regie nemen. De sociale basis is het fundament van onze samenleving. Hij is er altijd en is van de inwoners en wijken. Als gemeente en wijkteam kunnen wij helpen om deze basis sterker te maken.

### **Lokale teams moeten de sociale basis versterken**

De nadruk moet daarom meer liggen op de wijk zelf en op de inwoners. Individuele of collectieve hulp via het lokaal team is altijd aanvullend op wat er al in de wijk is. Wijkteams hebben altijd de opdracht gehad om de sociale basis te versterken. Maar in de praktijk zien we dat hun werk bij toenemende druk steeds meer is verschoven naar individuele maatwerkhelp voor inwoners. In de nieuwe opdracht moet dat anders.

### **Werken in de sociale basis is werken aan preventie**

Het helpt om problemen eerder te voorkomen én om wachtlijsten te verkleinen. Als de sociale basis sterk is, hebben mensen minder snel individuele hulp nodig. Denk aan vrijwilligers die zich inzetten, mensen die elkaar kennen en helpen in de wijk en hulp bij het opbouwen van een eigen netwerk. Daardoor kunnen individuele hulpvragen worden uitgesteld of soms zelfs voorkomen. De sociale basis is er altijd. Ook voor mensen die nog wachten op toegang tot individuele hulp.

### **We leggen meer nadruk op preventieve inzet in de wijk**

De gemeente ziet nu nog sterker hoe belangrijk het is dat lokale teams werken aan een sterke sociale basis. Daarom verschuift de focus: minder nadruk op individuele hulp, meer nadruk op preventieve inzet in de wijk. In de verdeling van het budget tussen collectieve en individuele inzet willen we die verschuiving ook terugzien. Meer inzet in de sociale basis helpt om minder individuele voorzieningen nodig te hebben. Dat helpt weer bij hardnekkige problemen, zoals lange wachtlijsten en te hoge werkdruk.

## **5. Collectief, tenzij ...**

### **We verlagen de druk op individuele ondersteuning**

Lokale teams beginnen altijd met de sociale basis. Ze kijken eerst: welke hulp is er al in de buurt of via netwerk, vrijwilligers en voorzieningen? Hebben

inwoners daarna nog extra steun nodig? Dan bieden we die het liefst in een groep aan: collectief, tenzij. Bijvoorbeeld met inlooptmomenten, trainingen, supportgroepen of digitale mogelijkheden. Niet alleen de ondersteuning zelf kan collectief. Ook informatie delen, eerste vragen (triage) en intakes kunnen we vaker collectief organiseren. Denk aan gezamenlijke informatiebijeenkomsten, inloopsprekuren of digitale tools vooraf. Dit verlaagt de druk op individuele ondersteuning.

### **Kan het ook in een groep?**

In de vorige opdracht aan de wijkteams staat al dat we meer collectief willen werken. Toch zien we dit nog niet genoeg terug in de praktijk. Daarom is er een verandering nodig, in cultuur en manier van werken bij lokale teams én gemeente. Waarbij we steeds de vraag stellen: kan dit ook in een groep, zodat we de sociale samenhang versterken en individuele hulp voorkomen?

### **De lokale teams en de gemeente pakken dit samen op**

Daarvoor is nodig:

- een duidelijke ontwikkelagenda;
- verschuiving van geld: minder naar individuele hulp, meer naar collectieve oplossingen;
- goede randvoorwaarden, zoals een cliëntvolgsysteem dat past bij groepswerk, voldoende locaties en eventueel aangepaste gemeentelijke regels.

## **6. 0 tot 100-teams en stevige lokale teams**

### **De wijkteams en het jeugdteam worden samen één wijkorganisatie**

Integrale dienstverlening blijft een van de belangrijkste doelen. Het is belangrijk dat inwoners en gezinnen hulp krijgen die echt bij hen past. Bijvoorbeeld: als een kind ontwikkelingsproblemen heeft, is het belangrijk ook te kijken naar problemen in het gezin, zoals stress door geld- of gezondheidsproblemen. Dat blijft een opgave met alle wetgeving die er is. Daarom kiezen we in deze opdracht voor '0 tot 100-teams'. Deze teams helpen inwoners van alle leeftijden. Dit betekent dat de wijkteams en het jeugdteam samen één wijkorganisatie worden. Dat noemen we lokale teams.

### **Drie basisprincipes zijn daarbij belangrijk:**

1. Dichtbij: de hulp is in de wijk en goed bereikbaar.
2. Integraal: het lokaal team kijkt naar alle wetten en regelingen: Wmo, Participatiewet, Jeugdwet, financiële hulp en zorg.
3. Met mandaat: het lokaal team kan beslissingen nemen en snel handelen.

### **We zetten in op stevige, brede lokale teams waar iedereen terecht kan met hulpvragen**

Deze ontwikkeling speelt ook landelijk. Lokale teams zorgen dat inwoners toegankelijke en samenhangende

ondersteuning krijgen. Ze spelen een belangrijke rol bij preventie en bij het vroegtijdig signaleren van problemen. Een stevig lokaal team is:

- toegankelijk;
- stevig verankerd in de leefwereld van kinderen en volwassenen;
- biedt zelf hulp en schakelt waar nodig andere hulpverleners in.

## **7. Uitbreiding van de opdracht jongeren- en kinderwerk**

### **We werken aan een sterke pedagogische basis**

Naast een stevige sociale basis in de wijken werken gemeente en lokale teams aan een sterkere pedagogische basis. Met soms net iets andere partners, gericht op kinderen en jongeren, maar wel met hetzelfde doel: een stevig fundament waarop onze jeugd gezond, veilig en gelukkig kan opgroeien.

### **Jongerenwerkers hebben daarin een belangrijke taak**

De bestaande opdracht aan de wijkteams voor jongerenwerk is vrij algemeen en wijkgericht. In de nieuwe opdracht vragen we een aangescherpte manier van werken, met nieuwe stedelijk georganiseerde elementen:

- Online jongerenwerk: bereikbaar via digitale kanalen waar jongeren actief zijn.
- Specialistische inzet: voor jongeren met een hoger risico op crimineel gedrag (de zogenoemde '2%').
- Aanwezigheid op scholen: jongerenwerkers zijn actief op middelbare scholen en bovenbouw po-scholen, zodat ze een continue aanwezigheid in het leven van de jongere hebben. Ze zijn benaderbaar op school en in de wijk.
- Wijkgericht kinderwerk: dit blijft belangrijk.

## **8. Thema's die wijken overstijgen stedelijk organiseren**

### **Lokale teams sluiten aan bij de behoeften van de wijk en de inwoners**

Lokale teams werken meestal wijkgericht, soms ook gebiedsgericht (zie hoofdstuk 3). Ze sluiten aan bij de behoeften van de wijk en de inwoners. Soms is specifieke kennis of expertise nodig die niet in elke wijk aanwezig kan of hoeft te zijn. Dit gaat bijvoorbeeld om onderwerpen die een gemeentebrede afweging vragen. Of om situaties waarbij inwoners zich door de hele stad bewegen. Of een combinatie daarvan.

### **Sommige onderwerpen kunnen beter stedelijk worden opgepakt**

Het gaat ten eerste om het verbinden van specifieke kennis en deskundigheid aan de lokale teams. Door dit stedelijk te regelen, blijft deze kennis en deskundigheid op peil en kan zij op afroep worden ingezet bij een team dat dit nodig heeft.

Daarnaast moet de uitvoeringsorganisatie de ruimte krijgen om te kunnen beoordelen of bepaald aanbod beter stedelijk kan worden aangeboden aan de inwoners, als dit de kwaliteit van het aanbod ten goede komt en de toegankelijkheid gewaarborgd blijft.

### **Belangrijk is dat inwoners niet met meerdere loketten te maken krijgen**

Ze moeten niet zelf hoeven zoeken naar de juiste plek voor hun hulpvraag. Het lokale team blijft altijd het eerste aanspreekpunt voor zorg en ondersteuning. De toegang moet laagdrempelig in de wijk georganiseerd zijn. Ook moeten afspraken over een warme overdracht expliciet worden gemaakt en goed onderhouden.

## **9. Meer focus op outreachend werken**

### **Het lokaal team is goed bereikbaar**

Het lokaal team is de plek in de wijk waar inwoners met al hun vragen over hulp of ondersteuning terecht kunnen. Om de toegang laagdrempelig te maken, werkt het lokaal team vanuit goed bereikbare locaties. Soms zijn dat meerdere plekken in de wijk, afhankelijk van waar inwoners veel of graag komen. Ruime openingstijden en locaties in de wijk maken binnenlopen makkelijker.

Maar voor sommige inwoners is dit niet genoeg. Zij kunnen of willen niet zelf op zoek naar ondersteuning. Toch hebben zij soms hulp nodig. Daarom vragen we het lokaal team ook meer outreachend te werken. Dat betekent dat de wijkteammedewerker, mantelzorgcoach of jongerenwerker actief op zoek gaat naar inwoners die ondersteuning nodig hebben. Ze onderzoeken welke versterking in de wijk nodig is voor een gezonde sociale basis.

### **Het lokaal team is dichtbij en actief aanwezig**

Medewerkers zijn aanwezig op plekken waar inwoners veel komen, zoals winkelcentra, zorgorganisaties of (school)pleinen. Ze zijn alert op onderliggende of aanvullende hulpvragen. Dit betekent meer dan alleen 'eropaf' gaan. Outreachend werken vraagt een specifieke houding en vaardigheden van de wijkteammedewerker. We vragen speciale aandacht voor 'zorgmijders' of 'zorgmissers' en mensen met GGZ-problematiek, zoals ouderen met dementie.

### **Niet alle GGZ-expertise hoeft in het lokaal team aanwezig te zijn**

Wel zijn goede afspraken met zorgaanbieders, ervaringsdeskundigen en bijvoorbeeld de GGD essentieel. Zo kan de benodigde expertise beschikbaar komen, bijvoorbeeld door afspraken met GGZ-aanbieders te maken, met de GGD of door eigen (stedelijke) expertise in te zetten.

## **10. De rol van de professional**

### **We willen beter aansluiten bij de ondersteuningsbehoeften van inwoners**

Tegelijk willen we het werkplezier en de professionele ontwikkeling van onze medewerkers vergroten. Inwoners kunnen hun problemen niet altijd zelf kunnen oplossen zonder het lokaal team. Ook zien we dat de complexiteit in het sociaal domein toeneemt, vooral bij huishoudens waar meerdere professionals bij betrokken zijn. Deze complexiteit vraagt om een gerichte inzet van specifieke competenties.

### **Diepgaande expertise is steeds vaker nodig**

De generalistische basis blijft belangrijk, maar steeds vaker is diepgaande expertise nodig. Bijvoorbeeld bij psychische problemen, multiproblematiek, schulden of opvoedondersteuning. Daarom zetten we specifiek in op de professionaliteit, kennis en kunde van onze teammedewerkers. Dit vraagt om een gedeeld beeld van vakmanschap en een duidelijke rol voor expertise binnen het lokaal team.

### **Wat betekent dit?**

- *Herkenbare specialistische profielen binnen het lokaal team*, zonder de generalistische aanpak los te laten.
- *Ruimte voor verdieping en scholing*, zodat medewerkers hun expertise kunnen versterken en inzetten waar dat het meest nodig is.
- *Gerichte casusmatching*, waarbij we hulpvragen koppelen aan medewerkers met de juiste kennis.
- *Versterken van samenwerking tussen professionals*, met kennisdeling en gezamenlijke casusregie.

**gemeente Zaanstad**  
Afdeling Communicatie

Stadhuisplein 100,  
1506 MZ Zaandam

Postbus 2000,  
1500 GA Zaandam

T 14 075  
[www.zaanstad.nl](http://www.zaanstad.nl)