

MAASTRICHT

VEERKRACHTONDERZOEK 2026

DEELRAPPORTAGE: KWALITATIEVE ANALYSE

JUNI 2026

CIRCUSVIS

KWALITATIEVE ANALYSE

BELEIDSPERSPECTIEF

CIRCUSVIS

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding **4**

- Inleiding 5
- Het advies van de vorige keer 6

1. Ontwikkelingen 2020-2025

- Ontwikkelingen tussen 2020 en nu 7
- Maatschappelijke ontwikkelingen 8
- Organisatorische context veerkracht 9
- Tijdlijn 10
- Beleidsontwikkelingen 11
- Organisatorische context 12
- Nieuwe uitvoeringspraktijk 13

2. Slotanalyse **14**

- Observaties van knelpunten voor sturing op veerkracht 15



INLEIDING

INLEIDING

EEN VERSLAGLEGGING VAN

De inzichten van toen, gecombineerd met de kennis van nu
Herhalen met de kennis van nu: in 2021 deed Circusvis onderzoek naar de veerkracht in Maastricht met een extra focus op de vier wijken Malberg, Pottenberg, Nazareth en De Heeg. Nu – 5 jaar later – wordt dat onderzoek herhaald. Om te zien of de behoeften en ambities die toen zijn geformuleerd nog steeds actueel zijn.

De maatschappelijke en de beleidscontext
Dat kan niet zonder recht te doen aan alles wat in de tussentijd is gebeurd. Om te beginnen met Maastricht zelf: de stad heeft niet stilgestaan. Of het nu gaat om fysieke, sociale of andere ontwikkelingen. Deels zijn dat ontwikkelingen die meebewegen met (inter)nationale trends. Deels zijn ze specifiek voor het Maastrichtse. Al die ontwikkelingen samen veranderen de context van veerkracht en moeten geïntegreerd worden in het nieuwe onderzoek.

Ook het werken aan de stad zelf heeft niet stilgestaan. Mede als gevolg van het vorige onderzoek, als agenda van het Maastrichts college 2022-2026 dat kort daarna aantrad en als gevolg van collectief bewustzijn van alle partners in de stad, is de (brede) inzet op de veerkracht van Maastricht en haar wijken geïntensiveerd. Het is belangrijk de effectiviteit van die inzet – van het beleid - mee te wegen in dit veerkrachtonderzoek.

Veerkrachtonderzoek 2021 als vertrekpunt voor kwalitatieve weging
Juist omdat dit onderzoek voortbouwt op een eerdere versie, moet, naast de meest recente data en de actuele wijkbeelden, ook de gepleegde inzet – de activiteiten en het beleid - bevraagd worden. Waarbij ook continu rekening moet worden gehouden met een bewegende maatschappelijke context. Het vertrekpunt daarvoor vormen de adviezen in het onderzoek van 2021: op welke wijze is daar opvolging aan gegeven, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau? In welke interactie met de maatschappelijke context gebeurt dat? Hoe en in welke mate hebben organisaties zich zelf gevormd naar het beleid? Deze vragen zijn teruggekomen in het kwalitatieve deel van dit onderzoek. Deze rapportage bevat de verslaglegging bij het beleidsdeel daarvan.

Aan de vooravond van een beleidsmatig herijking
Dat is belangrijk, want het is 2026 en de gemeenteraadsverkiezingen hebben in maart plaatsgevonden. Dat betekent dat er een nieuw college aantreedt. Maar er staat nog een aantal beleidsproducten op stal: er moet een volkshuisvestingsprogramma komen, een urgentieregeling worden vastgesteld en nieuwe prestatieafspraken worden gesloten. Daarmee is het een uitgelezen moment om te ijken en te herijken: wat werkt, wat kan beter, wat mist? Deze rapportage moet daar zowel op strategisch, als op tactisch en operationeel niveau aanknopingspunten voor geven.

Thematische groepsinterviews
Om zicht te krijgen op het gevoerde beleid in de stad en de wijken zijn groepsgewijs thematische interviews met inhoudelijk specialisten gehouden. Zij hebben ook voorafgaand aan de interviews vragenlijsten ingevuld. Om te beginnen met een brede groep beleidsprofessionals vanuit de alliantiepartners bij het programma Veerkrachtige Wijken: de gemeente en provincie, zorg en welzijn, en de woningcorporaties. Met hen zijn de belangrijkste ontwikkelingen voor de stad, zowel maatschappelijk als beleidsmatig, verzameld en (chronologisch) geordend. Met die input als basis hebben drie verdiepingssessies plaatsgevonden die meer zich moesten geven op de bedoeling, de organisatie en de effectiviteit van het (ingezette) beleid in de afgelopen vijf jaar:
(1) een sessie binnen het fysieke domein met een focus op wonen, op bouwen en op ruimtelijk beleid
(2) een sessie binnen het brede sociale domein met een verdieping op sociaal beheer, welzijn en maatschappelijke ondersteuning enerzijds en onderwijs, jeugd en bestaanszekerheid anderzijds
(3) naar aanleiding van de eerste twee bijeenkomsten bleek ook een verdieping op veiligheid nodig, als belangrijke indicator voor hoe het gaat met de stad en de wijken, die is additioneel ook georganiseerd.

Deze rapportage
Het vertrekpunt voor de bespiegelingen in deze rapportage ligt bij de veerkrachtrapportage uit 2021. Wat was toen de kern van het advies? De input van de professionals die bevraagd zijn in de thematische groepsinterviews is vervolgens afgezet tegen dat advies en geordend in de tijd. Achtereenvolgens komen de maatschappelijke context, de organisatorische context, de beleidscontext en de ervaren effectiviteit in de uitvoeringspraktijk aan bod. Dit rapport is geen totale beleidsanalyse: het is gebaseerd op de gesprekken met professionals. Daarmee is het de verslaglegging van een beleidsperspectief: één van de drie bronnen die input geeft aan de overkoepelende analyse.

Eline Penders
Derk Windhausen
Jeroen Frissen
CIRCUSVIS

ADVIES 2021

EEN RAPPORT MET IMPACT

Het veerkrachtrapport *Maastricht: eigenlijk een geniale stad* werd in 2021 aan de vooravond van een aantal belangrijke herijkingsmomenten in de beleidsvorming gepubliceerd. Veel lessen en inzichten uit het onderzoek – dat breed gedeeld werd in de stad – kregen destijds een grondslag in het coalitieakkoord en de meerjarige prestatieafspraken. Het advies van 2021 vormt daarmee een belangrijk vertrekpunt voor het analyseren van de beleidscontext van de afgelopen vijf jaar.

Hoofdlijn onderzoek 2021

De kern van het onderzoek was dat het goed gaat met Maastricht, maar dat niet alle wijken profiteren. In het noorden van de stad staat een hoge concentratie sociale huurwoningen, in het zuiden veel minder. Doordat bewoners in kwetsbare posities steeds vaker in een corporatiewoning wonen, was er een zekere mate van ruimtelijke segregatie zichtbaar in de stad tussen noord en zuid. De buurten met veel corporatiewoningen aan de noordwestkant van de stad werden meer en meer het verzamelpunt voor bewoners in een kwetsbare positie. Niet iedere wijk kon daar goed mee omgaan. In een aantal wijken ging de toenemende concentratie van bewoners in een kwetsbare positie samen met een toename van de overlast en onveiligheid: de veerkracht kwam onder druk. Om die ontwikkeling te keren, maar ook om ervoor te zorgen dat andere wijken die ook hoge concentraties van bewoners in kwetsbare posities kenden niet ook hun veerkracht zouden verliezen, waren interventies noodzakelijk.

Hoofdlijn adviezen: fysiek op maat en sociaal nabij

De adviezen stelden vast dat Maastrichtse interventies, zoals in Malberg, Nazareth en Wittevrouwenveld, aantoonbaar tot verbeteringen hadden geleid. Maar ook dat dit veelal was gedaan door fysieke, grootschalige herstructureringen. Juist ten aanzien van de fysieke voorraad – die zo bepalend is voor wie waar komt wonen - kunnen fijnzinnigere ingrepen helpen. Zo kan het herpositioneren van de bestaande voorraad door huurbeleid of woonruimteverdeling ervoor zorgen dat draagkrachtige bewoners in de wijk komen (blijven) wonen, kan (regionale) spreiding van MOBW-voorzieningen en goedkope woningvoorraad zorgen voor meer balans, kan het woonprogramma veel fijnmaziger aansluiten op de kenmerken van de wijk en haar bewoners en kan (daarmee) een kloof tussen bestaande bewoners en nieuwkomers worden voorkomen.

Sociaal was de constatering dat zowel het samen leven als de individuele bestaanszekerheid in Maastricht meer aandacht vroegen. Maastricht was op papier en uitgedrukt in data een stad die huisvesting biedt aan een naar leeftijd, inkomen, achtergrond en opleiding grote diversiteit aan bewoners. Eigenlijk een geniale stad dus. Maar in de stad leken groepen tegenover elkaar te staan. De aanpak op wonen leek los te staan van de – overigens te beperkte – aanpak van de sociaal-economische situatie van Maastrichtenaren. Bovendien was stedelijk beleid de norm, waar wijkgericht werken met ruggensteun vanuit de centrale stad effectiever leek. Niet in de minste plaats omdat uitvoerende professionals vaak tegen de door de organisatie zelf opgelegde systeemvereisten botsten. Om deze drempels te slechten, is om meerjarige integraliteit en samenwerking noodzakelijk. Vanuit een gedeelde probleemanalyse en visie.

Veerkracht conceptueel doorontwikkeld

Het veerkrachtonderzoek vindt haar oorsprong in de volkshuisvesting. Hoewel de ruimtelijke manifestatie van indicatoren als overlast, onveiligheid en concentraties bewoners in een kwetsbare positie gekoppeld aan de sociale woningvoorraad nog steeds het vertrekpunt vormen voor de analyse, is veerkracht inmiddels een integraal concept. Net als het vraagstuk meerdere eigenaren kent, heeft ook de praktijk van veerkrachtige wijken, die zich gaandeweg heeft ontwikkeld, een integraler karakter gekregen. De gereedschapskist is inmiddels gevuld met een breder palet aan interventies dan alleen volkshuisvestelijk instrumentarium. De adviezen van toen hadden een volkshuisvestelijkere inslag dan nu het geval zou zijn. Vandaag de dag hanteren we een bredere blik dan de volkshuisvestelijke alleen.

1. **HERPOSITIONEREN BIEDT KANSEN:**
   BENUT DE MOGELIJKHEID OM MET DEZELFDE WONINGEN, ANDERE GROEPEN IN DE WIJK TE BEHOUDEN OF AAN TE TREKKEN.
2. **VOORKOM EEN KLOOF BINNEN DE WIJK:**
   DOOR EEN WONING(BOUW)PROGRAMMA DAT AANSLUIT BIJ BEWONERS EN BUURT.
3. **AANDACHT VOOR TEGENGAAN VAN REGIONALE CONCENTRATIES:**
   DOOR SPREIDING VAN DE SOCIALE (GOEDKOPE) WONINGVOORRAAD EN DE BIJBEHORENDE ZORG EN ONDERSTEUNING.
4. **EIGENLIJK EEN GENIALE STAD, MAAR WEL EEN MET FRICTIE TUSSEN DE BEVOLKINGSGROEPEN VAN MAASTRICHT:**
   DAT VRAAGT GERICHTE INZET OP PRETTIG SAMENLEVEN
5. **BETERE BALANS TUSSEN VOLKSHUISVESTELIJKE, SOCIALE EN ECONOMISCHE AANPAK:**
   |ORGANISEER STRUCTUREEL MEER EN BETERE AANDACHT GERICHT OP DE SOCIALE EN ECONOMISCHE POSITIE VAN BEWONERS.
6. **MEER VANUIT BEHOEFTE VAN DE WIJK:**
   WERK WIJKGERICHT EN BESTEED DE MIDDELEN WAAR DIE HET HARDST NODIG ZIJN (ONGELIJK INVESTEREN VOOR GELIJKE KANSEN)
7. **ZORG VOOR MEERJARIGE, INTEGRALE AFSPRAKEN OP WIJKNIVEAU:**
   OM DE SAMENWERKING TE RICHTEN EN DE DOELEN TE DELEN
8. **MEER DURF EN HANDELINGSVRIJHEID PROFESSIONALS:**
   DENK BUITEN DE SYSTEMEN, NEEM DE LEEFWERELD ALS UITGANGSPUNT EN GA NA HOE DE MENSELIJKE MAAT EN DE WIJKSPECIFIEKE SITUATIE KAN WORDEN TERUGGEBRACHT

De adviezen uit 2021 op hoofdlijnen (bron', : Onderzoek Veerkracht Maastricht. 'Maastricht, eigenlijk een geniale stad,' K. Leidelmeijer, J. Frissen, E. Verhaagen, 2021)

ONTWIKKELINGEN 2020-2025

ONTWIKKELINGEN

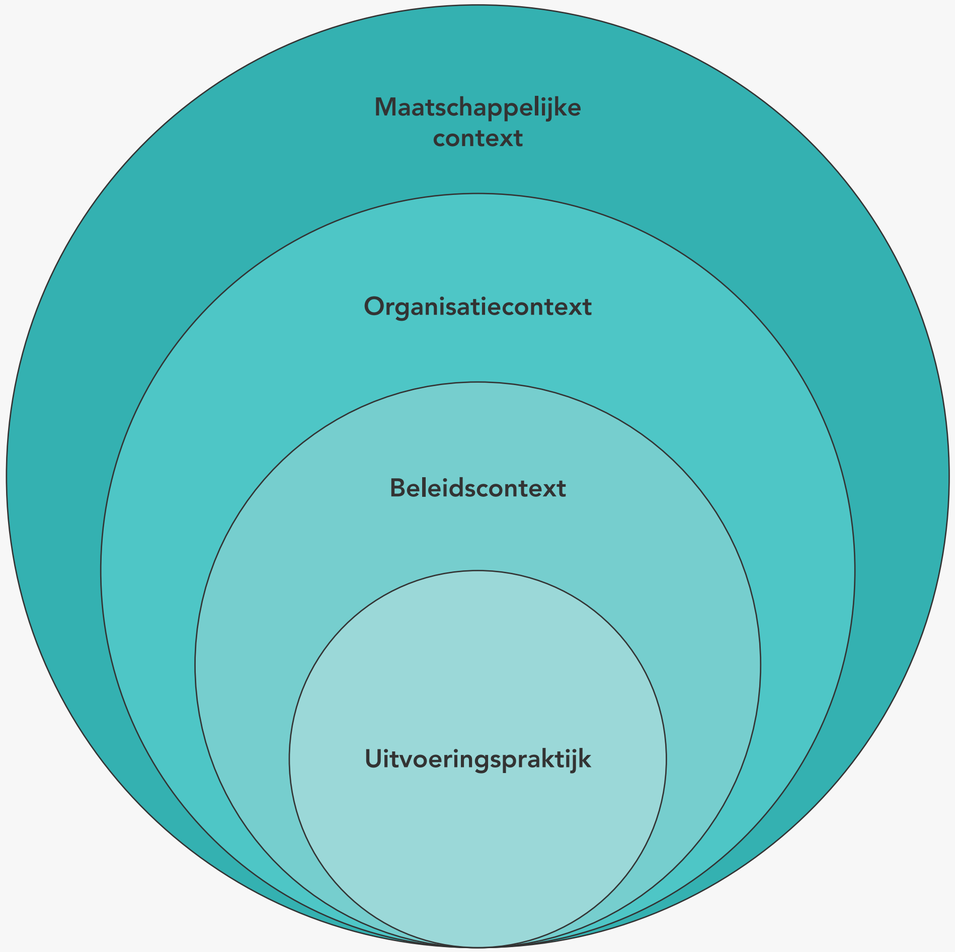
TUSSEN 2021 EN NU

Maatschappelijke context
Het vorige veerkrachtonderzoek werd gedaan in 2021. Nederland was in de ban van corona en midden in een lockdown. Tussen toen en nu is er veel veranderd. Corona versnelde maatschappelijke ontwikkelingen, veranderde het publieke debat en bracht al langer sluimerende vraagstukken naar de oppervlakte. Zowel op internationale als op nationale schaal. Bovendien kent Nederland in dezelfde periode – het kabinet Rutte IV en het nieuwe kabinet Jetten meegeteld – vier kabinetsperiodes en woedt er voor het eerst sinds lang een oorlog op het Europees continent. Ontwikkelingen met enorme consequenties, zoals toenemende migratie, inflatie en stijgende energieprijzen.

Vanzelfsprekend is Maastricht niet immuun voor die ontwikkelingen. De ontwikkelingen in de stad moeten wel in de context van deze nationale of internationale trends worden bezien. Veel ontwikkelingen - zoals bijvoorbeeld de genoemde stijgende energieprijzen - liggen ver buiten de invloedssfeer van Maastricht, maar Maastrichtenaren hebben het heel direct gevoeld.

Beleidscontext
Dat geldt ook voor het beleid. Al is het maar omdat in vrijwel alle domeinen een nieuwe nationale agenda ligt, die veel minder gestoeld is op top-down kaderstelling en veel meer gestoeld is – waarschijnlijke mede door corona – op het inzicht dat het samen zal moeten. Daarmee leunt het nationale beleid meer dan in 2021 op brede akkoorden, getrapte regie en probeert het rekening te houden met uitvoering en uitvoerder. In het ene domein lukt dat beter dan het andere, en ook dit blijft een zaak van lange adem en kleine stappen, maar is niettemin in bewustzijn en verankering een belangrijke verschuiving.

Organisatiecontext en uitvoeringspraktijk
Tot slot hebben ook organisaties niet stilgestaan, zowel individueel als in de samenwerking. Ze pasten strategie, beleid en uitvoering aan, maar bewogen ook mee met systeemveranderingen. En ook die ontwikkelingen bepalen het beleidsperspectief op de Maastrichtse veerkracht. Vervolgens is natuurlijk wel de vraag: hoe effectief is dat tot nu toe in de uitvoeringspraktijk? In dit deel komen al deze contexten achtereenvolgens aanbod en worden afsluitend in totaliteit bezien.



De contexten waarbinnen de veerkracht van Maastricht zich heeft ontwikkeld in de afgelopen jaren (Circusvis, 2026)

MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN MET INVLOED OP VEERKRACHT

MAASTRICHT IN EEN VERANDERENDE CONTEXT

Corona als omslagpunt
Net als op andere plekken in Nederland markeert de coronapandemie een belangrijk moment in Maastricht. Dat heeft niet alleen met corona te maken, al bracht corona wel vele maatschappelijke ontwikkelingen op gang. Sommige ontwikkelingen sluimerden al langer, maar werden versneld of kwamen aan de oppervlakte. Gelijktijdig met corona vonden er zowel op het nationale als het wereldtoneel een paar schokgolven plaats, die ook hun weerslag hadden op Maastricht. In de stad liet corona en de lockdown zichtbaar sporen na: ondernemers hadden het zwaar, gingen failliet en er ontstond leegstand in de stad.

Maatschappelijke onrust
Maar net als op andere plekken leidde corona ook in Maastricht tot maatschappelijke onrust. Groepen en stromingen (zoals woke en anti-woke) kwamen tegenover elkaar te staan. Corona vergrootte maatschappelijke verschillen en maakte ze zichtbaar: mensen in een kwetsbare positie werden in de corona-periode extra kwetsbaar. De eenzaamheid nam toe, ook onder jongvolwassenen bij wie veel mentale kwetsbaarheid aan het licht kwam. De lockdown versnelde bovendien digitalisering: ineens vond een groot deel van het leven online plaats. Wie niet digitaal of geletterd genoeg was, wie niet over (voldoende) computers en WiFi-verbindingen beschikte om te kunnen participeren, bleef achter. Het beeld is dat die tweedeling na corona is gebleven.

Crisis op crisis
Bovendien kwam in dezelfde periode de toeslagenaffaire aan het licht. Het gaf het vertrouwen in instituties een knauw. De afstand tussen bewoners en instituties is sindsdien niet kleiner geworden. Het vertrouwen in de politiek is afgenomen. Daar komt bij de coronacrisis vrijwel naadloos is overgegaan in een energiecrisis en een hoge inflatie, mede als gevolg van de oorlog in Oekraïne. Die crisis legt de financiële kwetsbaarheid van veel huishoudens bloot. Veel mensen moesten geholpen worden. Dat is nog steeds urgent. Recent bleek uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek dat – hoewel het aantal huishoudens in armoede is gedaald – er in Maastricht meer bewoners in armoede leven dan landelijk gemiddeld en Maastricht in de top tien staat van gemeenten met de meeste huishoudens met een laag inkomen.

Van krimp naar groei
De periode tussen 2020 en 2025 markeert ook een ander belangrijk omslagpunt voor Maastricht. Sinds 2020 groeit de stad weer. Dat betekent dat Maastricht, dat tot dan uitging van een krimpscenario, over moest naar een groeiscenario. Dat komt vooral door verhuizers uit binnen- en buitenland. De stad zit in de lift. De professionals wijzen op de toenemende internationalisering als achtergrond van veel van deze maatschappelijke ontwikkelingen. De aanwas van de bevolking vertaalde zich ook naar meer druk op de woningmarkt en droeg bij aan stijgende huizenprijzen. Het droeg ook bij aan meer kwetsbaarheid in de stad: de ETHOS-telling uit 2025 liet zien dat de regio Maastricht-Heuvelland 853 dak- en thuislozen kent, waarvan in Maastricht 460 volwassenen en 86 kinderen. Het merendeel van hen is om economische redenen dakloos. Dat wil zeggen als gevolg van een tekort aan betaalbare woningen of beperkte doorstroom vanuit instellingen.

Toenemende tweedeling
De toenemende tweedeling wordt gezien als de meest zorgelijke ontwikkeling in de stad. Die tweedeling en de zorgen daarover zijn de laatste jaren versterkt en beter zichtbaar geworden door bijvoorbeeld energie-armoede en stijgende kosten. In het SCP-rapport *De leefwerelden van arm en rijk* uit 2024 staat Maastricht in de top drie van gemeenten waar de 20% minst welvarende inwoners de meest eenzijdige leefwereld hebben. Dat betekent dat deze groep inwoners – in vergelijking met andere gemeenten in Nederland – vooral mensen ontmoeten die net als zij weinig welvarend zijn.

Het is echter niet alleen om de sociaaleconomische ongelijkheid te doen. Ook de polarisatie en verharding tussen leefstijlen, bevolkingsgroepen en overtuigingen neemt toe. Professionals wijten dat ook aan het voorleven door de politiek. Ze maken zich zorgen dat in het politieke debat- van landelijk tot lokaal - tegenstellingen worden uitvergroot en verharding impliciet wordt genormaliseerd.

Sluimerend en mogelijk alarmerend
Professionals wijzen op het kantelend veiligheidsgevoel bij veel inwoners van Maastricht. Daardoor lijken zaken sneller uit de hand te lopen. Er lijken minder buffers of vangrails te zijn. Als mensen geen uitzicht ervaren komen ze sneller in een negatieve spiraal.

Na jarenlange stabilisering, lijkt er op het gebied van veiligheid weer iets te veranderen. Professionals zien het vooral bij overlast door jongeren – een beeld dat overigens bevestigd wordt door het bezoek aan een aantal wijken in Maastricht. Jongeren lijken een erg kwetsbare groep te zijn. Er zijn zorgen over of ze wel voldoende perspectief hebben, vooral de jongeren in de kwetsbare wijken. Op de achtergrond speelt ook de ontwikkeling dat online en offline werelden zich steeds meer vermengen en hybride vormen aannemen. Ingewikkeld is dat jongeren zich dus anders organiseren: vaak online en bewegend door de stad. Daarmee zijn de kwetsbare wijken zelf niet altijd de plek waar de overlast zich afspeelt.

ORGANISATORISCHE CONTEXT VEERKRACHT

BESTUURLIJK VERANKEREN EN KWARTIER MAKEN

Coalitieakkoord: basis voor veerkracht
Een belangrijke basis voor bewuste sturing op veerkrachtige wijken was het coalitieakkoord *Maastricht, een verbonden stad* dat in 2022 – dat kort na publicatie van het onderzoek – werd gesloten, en dat opende met een hoofdstuk over de noodzaak van veerkrachtige wijken. Door veerkracht als vertrekpunt van het coalitieakkoord te benoemen, werd ook de grondslag gelegd voor gebiedsgericht werken in de betrokken domeinen: 'Niet het systeem, maar de mensen, hun veerkracht en wat hun leven betekenisvol maakt moeten leidend zijn voor de aanpak. Zorg en ondersteuning moeten dichter in de buurt, met meer samenhang en doelmatiger worden georganiseerd.' Er was deze collegeperiode ook een wethouder met veerkrachtige wijken in portefeuille.

Gebiedsgericht werken: kwartier maken
Door het gebiedsgericht werken als belangrijkste middel te benoemen om te werken aan de veerkracht van wijken, vormde het een rode draad door alle betrokken domeinen heen. Dat is terug te zien in het akkoord. Daarin komt gebiedsgericht werken in de hoofdstukken Leefbaarheid & Veiligheid, Wonen, Participatie en de inrichting van het bestuur terug. Daarnaast wordt in twee wijken (Pottenberg en Nazareth) begonnen met een wijkaanpak. Tegelijkertijd blijkt impliciet uit de tekst dat het tijd vraagt om organisatorisch ingericht te raken op sturing op veerkracht en gebiedsgericht werken. Het akkoord scheidt expliciet de doelen voor de middellange termijn en voor de collegeperiode 2022-2026. Ook vanuit de wetenschap dat op sommige punten de basis nog onvoldoende was toegerust op werken aan veerkrachtige wijken. Niet in de laatste plaats omdat het instrumentarium niet alleen bij de gemeente ligt, maar ook inzet vraagt van andere partijen. En ook zij moeten zich herschikken. In zekere zin kan deze periode dan ook gezien worden als een tijd waarin kwartier wordt gemaakt.

Volkshuisvestelijk: verankering in de meerjarige prestatieafspraken
In de volkshuisvesting ontstond gelijktijdig meer ruimte. Nationale regelgeving werd versoepeld en de Verhuurderheffing werd afgeschaft. Kort na het coalitieakkoord volgden meerjarige prestatieafspraken voor Maastricht. Daarin zijn veerkracht en gebiedsgericht werken verankerd, doordat de gemeente en corporaties expliciet kiezen voor prioritaire wijken, differentiatie van de woningvoorraad en integrale samenwerking. De afspraken leggen vast dat middelen, investeringen en inzet gericht worden geconcentreerd in buurten waar de druk op veerkracht het grootst is, zoals Pottenberg, Nazareth, Mariaberg, Caberg–Malpertuis, Daalhof en De Heeg. Daarnaast bevatten de afspraken thema's als veiligheid & leefbaarheid, wonen en zorg, doorstroming, betaalbaarheid en verduurzaming, die samen de bouwstenen vormen voor veerkrachtige wijken. Hoewel de prestatieafspraken minder expliciet spreken over sociale frictie of handelingsvrijheid van professionals, ondersteunen ze wel de kern van de veerkrachtbenadering: structureel investeren in de fysieke, sociale en economische basis van kwetsbare buurten, in nauwe samenwerking met bewoners en partners.

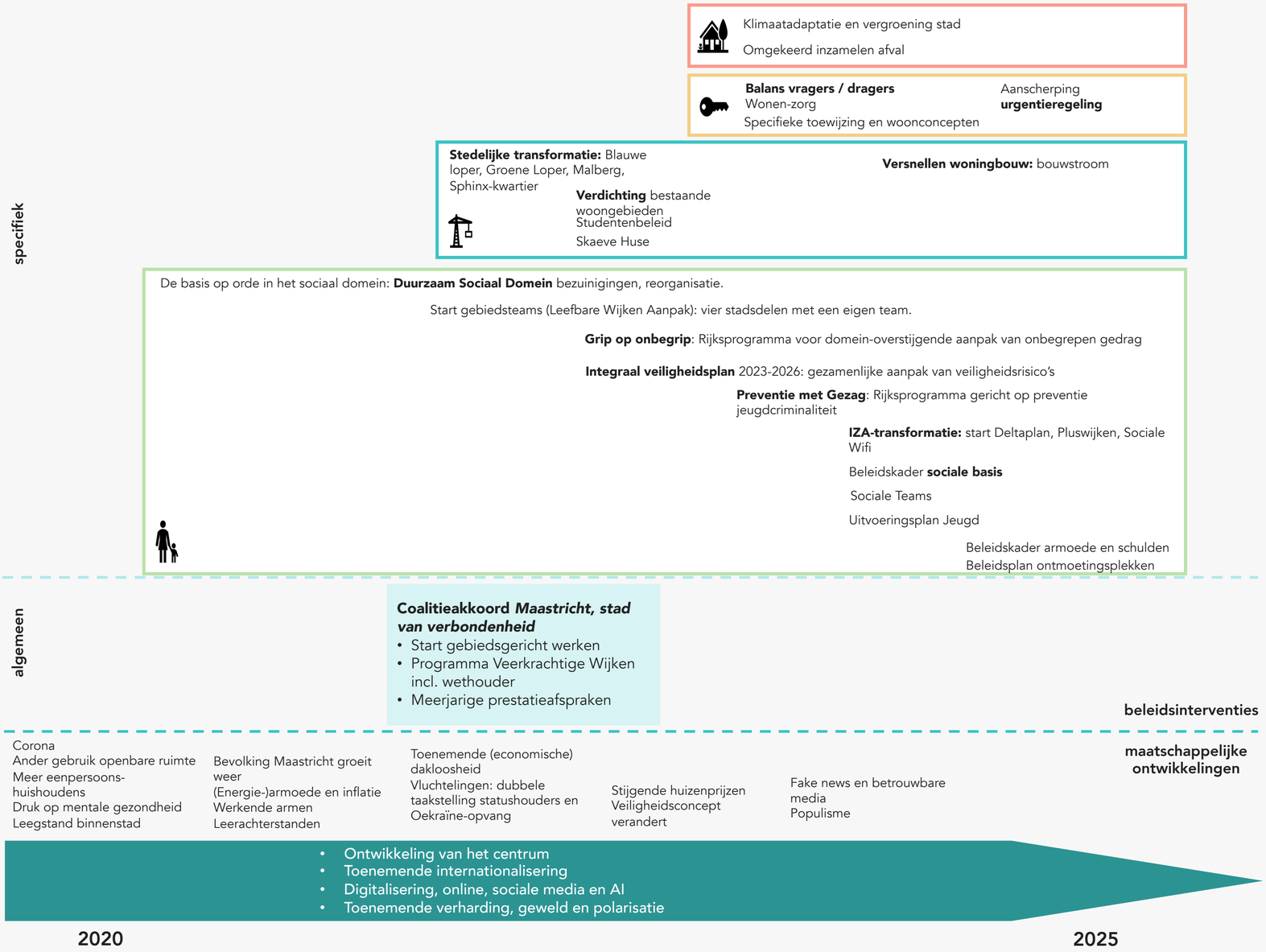
Sociaal domein: orde op zaken
In het sociaal domein lag de nadruk vooral op orde op zaken stellen. Het hervormingsprogramma Duurzaam Sociaal Domein dat al in gang was gezet, werd gecontinueerd. De hervorming was erop gericht de ondersteuning toekomstbestendig en meer regionaal te organiseren, zodat inwoners zo lang mogelijk blijven functioneren en deelnemen aan de samenleving met hulp die past bij hun situatie. Het doel was structurele, langjarige versterking van bestaanszekerheid, gezondheid en gelijke kansen, in plaats van tijdelijke projecten. Het gaat om stabiele ondersteuning, wijkgericht werken, samenwerking tussen domeinen en het versterken van de veerkracht van inwoners en gemeenschappen. De menselijke maat en nabijheid staan centraal.



Maastricht, stad van verbondenheid (Het coalitieakkoord voor de periode 2022-2026 in Maastricht)

TIJDLIJN

In de thematische interviews zijn professionals gevraagd naar belangrijke momenten in de afgelopen jaren als het gaat om de veerkracht van de stad. Dat gaat zowel om autonome ontwikkelingen als om sleutelinterventies in het beleid. Die zijn hiernaast chronologisch geordend in één overzicht. Dit overzicht helpt als achtergrond bij de observaties en analyse die zijn gedaan.



BELEIDSCONTEXT VEERKRACHT

HET CREËREN VAN DE JUISTE RANDVOORWAARDEN

Het structureel versterken van veerkracht vergt een lange adem. Duidelijk is dat Maastricht in de afgelopen collegeperiode vooral bezig is geweest met de aanloop om daaraan te werken: er is en wordt nog steeds kwartier gemaakt. Dat betekent dat de weg bereid wordt, maar dat is iets anders dan de weg ook al echt bewandelen. Het zwaartepunt lag bij het het creëren van de randvoorwaarden voor gebiedsgericht werken en voor een sterkere sociale basis van bewoners. Dat is af te leiden aan de volgende rode draden door de domeinen heen:

1. De mens als uitgangspunt
De mens als uitgangspunt, of het nu gaat om het collectief of individu. In alle gesprekken, van fysiek tot sociaal tot veiligheid, is de expliciete ‘bedoeling’ steeds meer dat de mens leidend is, en de stenen dienend daaraan. Veel organisaties en domeinen zetten de klokken gelijk op het versterken van de gemeenschap. Dat geldt ook voor het wonen en bouwen. Daar is de balans in buurten het leidend principe geworden. Dat laatste is wel een fijnzinnige shift geweest, want slechts een kwart van de professionals geeft aan dat de bedoeling sterk is veranderd in de afgelopen zes jaar (zie figuur 1 hiernaast).

2. De beweging naar voren: preventie
Bieden van perspectief en preventie als uitgangspunt: zeker in het sociale domein is de beweging naar voren gemaakt en vanuit een positieve agenda: van zorg naar gezondheid, vanuit vertrouwen, en door het stimuleren van gemeenschapszin (zie figuur 2 hiernaast). De landelijke akkoorden als Integraal Zorgakkoord (IZA), Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) en het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) hebben dat nog een extra impuls gegeven, maar het was ook al de inzet van het programma Duurzaam Sociaal Domein.

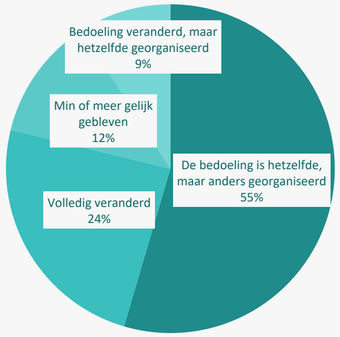
3. Tactische doorvertaling van integraal en gebiedsgericht werken
Het is duidelijk dat de gemeente Maastricht zich de afgelopen jaren vooral in de planvormingsfase bevond. Veel interventies zijn strategisch-tactisch en ordenend van aard. Ze vormen het fundament onder vaak integrale, programmatische aanpakken met een adaptief karakter zodat er ruimte is voor leren en ontwikkelen. Daarnaast is in Pottenberg en Nazareth begonnen met het Programma Veerkrachtige Wijken. In die wijken wordt al concreet aan een integrale uitvoeringspraktijk gewerkt.

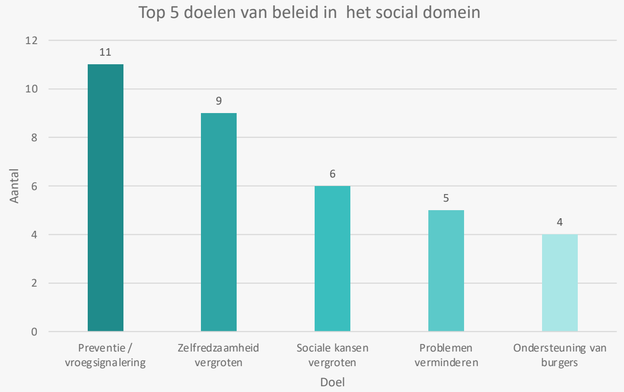
4. Bewoners in hun kracht
Als wordt ingezoomd op de positie van bewoners en bewonerskracht, dan zijn er in de afgelopen jaren vooral op uitvoerend niveau interventies geweest die de beweging ‘voor en met bewoners’ versterken. Organisaties proberen meer naast de bewoner te gaan staan. Zo is er gewerkt aan buurtkamers, trefpunten, creatieve initiatieven en zijn bewonerskrachten en vrijwilligers gestimuleerd ten dienste van de gemeenschapsvorming in wijken.

Ook het Rijk verandert haar inzet
Ook landelijk vindt er een belangrijke verschuiving plaats. Het kabinet Rutte IV zet na de coronacrisis in op akkoorden en programma’s met de medeoverheden en de branches. Dat resulteert onder meer in de eerder genoemde akkoorden in de zorg en het sociale domein, maar ook voor de Nationale Woon- en Bouwagenda en de Nationale Prestatieafspraken. Dit is ook in de lokale beleidsagenda terug te zien: die brede akkoorden onder Rijksregie vragen vaak een lokale uitwerking en daar is veel aandacht naartoe gegaan.

Van bedoeling naar effecten
Het schrijven van plannen is één. Er uitvoering aan geven is iets anders. Het vraagt niet alleen iets van het richten van de beleidsinhoud, maar vergt ook organisatorische competenties van de volledige betrokken organisaties - naast de betrokken professionals - die aan de programma’s gericht op veerkracht deelnemen. Het is daarom ook belangrijk bij de effectiviteit stil te staan en welke lessen kunnen worden geleerd om die te verbeteren.

Verdeling: is het beleid de afgelopen zes jaar veranderd?





NIEUWE UITVOERINGSPRAKTIJK

DE WEG IS NOG NIET GEPLAVEID

Breed geloof in de bedoelde richting
Na het voorbereiden staat er nog niet meteen een uitvoeringspraktijk om slagvaardig te gaan werken aan een veerkrachtig Maastricht, laat staan dat die volwassen is. Zoals een van de beleidsprofessionals zei: ‘vanuit het onbewust onbekwame moeten we stappen zetten naar bewust bekwaam.’ Tegelijkertijd zijn er parallel aan de planvorming en tactische doorvertaling wel betekenisvolle stappen gezet.

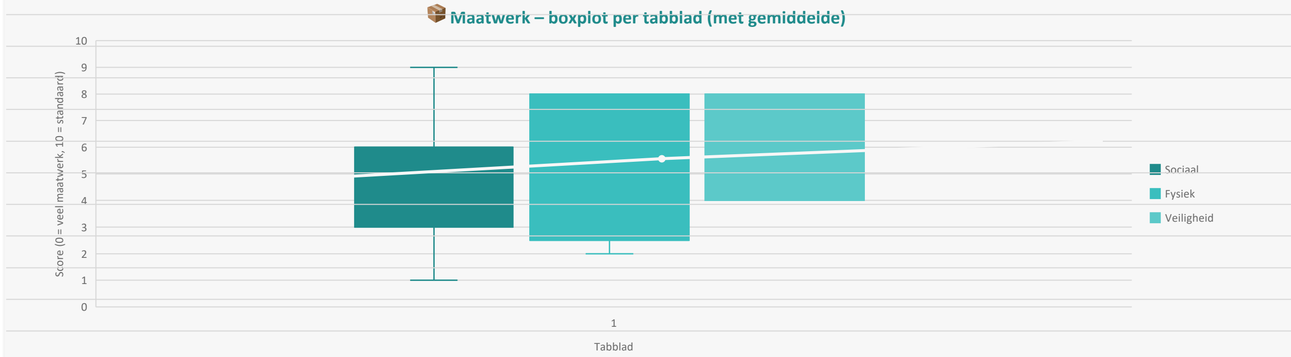
Gemotiveerde professionals die ‘het zien’
Alleen geloof is niet genoeg: je gaat het nu eenmaal pas zien als je het doorhebt. Uit alle interviews blijkt dat professionals bewust proberen de effectiviteit in de leefwereld centraal te stellen. Ze zien waar de drempels zijn en pendelen voortdurend tussen de - vaak programmatische – aanpak en het systeem. Soms slagen ze daar in, maar ze geven aan vaak veel effectiever te kunnen zijn als het systeem flexibeler zou zijn.

‘We vinden elkaar steeds beter en makkelijker’
Zonder uitzondering geven professionals in alle domeinen aan dat samenwerking voor hun werk belangrijk of zelfs zeer belangrijk is. Over de gehele linie wordt erkend dat de samenwerkingen een grote ontwikkeling hebben doorgemaakt in de laatste vijf jaar. Organisaties en professionals gaan actief naar elkaar op zoek. Gemiddeld geven de bevraagde professionals de samenwerking een zeven. Maar de samenwerking is tegelijkertijd broos, omdat de systemen nog niet op de benodigde integraliteit zijn ingericht. Daarmee komt de effectiviteit sterk te leunen op de schouders van professionals - die vaak in programmastructuren - het maar moet lukken om versnipperd beleid en weerbarstige systemen bij elkaar te brengen en te richten.

Waar de seinen op groen staan, gaat het goed
De effectiviteit wordt door de professionals dan ook beoordeeld met een krappe voldoende. Dat heeft te maken met de (beperkte) ruimte voor maatwerk. Wat betreft de ruimte voor maatwerk geeft het merendeel van de professionals aan dat standaard-werkwijzen de boventoon voeren.

Er is behoefte aan meer ruimte om per wijk af te wijken. Maar er is toch ook een grote groep professionals die vindt dat de ruimte om per wijk te variëren er wel is maar niet wordt benut.

Wanneer de samenwerking in specifieke gebieden op gang komt, zoals in de wijken Pottenberg en Nazareth, of in Daalhof met de Pluswijken en het Deltaplan, zijn professionals positief over wat er gerealiseerd kan worden. Ook de fysieke uitstraling van de stad is er op vooruit gegaan, zoals de herstructurering in Malberg en in Wittevrouwenveld.



Figuur boven - Ruimte die professionals in het beleid ervaren om maatwerk toe te passen, waarbij een score van 0 veel ruimte voor maatwerk en 10 (spreiding en gemiddelde)



Figuur onder - Ruimte die professionals ervaren om per wijk te variëren.

OBSERVATIES VAN KNELPUNTEN

OBSERVATIES VAN KNELPUNTEN VOOR STUREN OP VEERKRACHT

DE PRAKTIJK ZIT DE THEORIE NOG TE VAAK IN DE WEG

1. Maatschappelijk de wind tegen
Het is geen makkelijke tijd om te werken aan het dichten van een maatschappelijke tweedeling, als die tweedeling op allerlei gebieden buiten je invloedssfeer meer zuurstof krijgt. Dat gaat over het publieke debat dat verhardt en polariseert, over oorlogen die mensen uit elkaar drijven, over politieke kwesties die groepen verdelen en over economische ontwikkelingen die de kloof vergroten. Er wordt heel hard gefietst in Maastricht, maar als de maatschappelijke wind hard genoeg tegenwaait, kom je toch moeilijk vooruit. Er ligt een morele taak voor de lokale politiek om in houding en gedrag te voorkomen dat die tweedeling meer zuurstof krijgt.

2. De tegengestelde beweging wordt soms ook ingezet
Als alle neuzen dezelfde kant op staan maar één niet, ondergraaft dat meteen het draagvlak en de effectiviteit van het geheel. Concreet ging dat de laatste jaren om de inzet van de politie die onder druk staat en maakt dat de wijkagent minder aanwezig is. Dat raakt het vertrouwen van de andere partijen om samen door te gaan. Het gaat ook concreet over de consulenten die uit de wijk vertrokken. Een ander concreet voorbeeld is het sociaal domein dat - om orde op zaken te stellen - weer vanuit de kolommen ging werken. Niemand maakt het verschil alleen en alleen samen komt Maastricht verder. Dat vraagt strakke regie, aanspreken en volhouden!

3. Er is een kloof tussen bedoeling en instrumentarium
Hoewel de bedoeling breed onderschreven wordt, helpt de inrichting van organisaties - waaronder die van de gemeente - niet mee. Hoewel grote stappen zijn gemaakt in integraal werken, ook over kolommen heen, is het beleid vaak versnipperd: tussen domeinen, binnen domeinen, tussen bestuurders, tussen organisaties en soms ook binnen de regio. Een professional merkte terloops op dat integraliteit weliswaar wordt ingevoerd, maar toch wel vaak vanuit het gezichtspunt van een kolom. Daarmee ontstaan tegenstrijdigheden in de uitvoering, waar het eigenlijk van tweeën een moet zijn. Hoewel bedoelingen geharmoniseerd zijn, lijkt het te ontbreken aan een overkoepelend, gezamenlijk hoger doel waaraan meerdere strategieën bijdragen.

4. De centrale systeemoplossing overrulet het maatwerk
'De goede dingen zitten nog te veel gevangen in systemen,' zei een professional. Professionals zijn veel bezig ruimte te maken in bestaande systemen. Het is opvallend – en wijdverbreid – dat programma's vaak worden ingezet om de lijnorganisatie(s) uit te dagen. Maar als dit soort *workarounds* de norm worden om maatwerk mogelijk te maken, hoeft het systeem niet mee te bewegen om maatwerk te faciliteren. Terwijl dat wel past bij de grote beweging die stadsbreed geambieerd wordt. De lange termijn is gebaat bij structurele systeemkeuzes. Dat vergt systeemleren.

5. De incidentreflex doorkruist de lange lijn
Als de nood aan de man is, moeten soms ineens alle zeilen worden bijgezet. Zo vroegen de vluchtelingencrisis en de Oekraïne-opvang veel aandacht. En toen de energiecrisis piekte, ging veel aandacht naar de verduurzaming van woningen. Het vergt moed en keuzes van organisaties tezamen om op dat moment de lange lijn niet te laten verslappen.

6. Programma's van rijkswege
Ook de Rijksoverheid heeft de afgelopen jaren veel programma's gestart die lokaal moeten worden uitgewerkt en schuren met de stadsambities. Programma's waaraan geldstromen zijn verbonden en waar lokale voornemens en langetermijnplannen het dan binnen de beperkte capaciteit afleggen. Rijksprogramma's kennen vaak een eigen dynamiek die de gemeente in de sturing en continuïteit erg afhankelijk maken.

7. Spanning tussen nieuwbouw en de bestaande stad
De kwantitatieve programmering wint het nog te vaak van de kwalitatieve programmering. Hoewel in omvang de herstructurering een grotere bouwopgave is dan de uitbreidingsnieuwbouw, wordt het toch vaak 'minder sexy' gevonden. Bovendien legt de voorgenomen balans in wijken en de gemeenschap als uitgangspunt het in de praktijk nog te vaak af tegen politiek prestige of de 'grex'

8. Veel nieuwe 'gremia' nog op zoek naar hun rol
Stadsdeelregisseurs, gebiedsteams, sociale teams: ze worden allemaal in het leven geroepen om het gebiedsgericht werken meer handen en voeten te geven. Maar in een landschap waar de nieuwe werkwijze eigenlijk nog in aanloop is, is het ook daadwerkelijk een zoektocht om invulling te geven aan deze rol.

9. De kaders vanuit de bedrijfsvoering zijn erg bepalend
Met name financiële kaders blijken erg bepalend te zijn voor de continuïteit en of een project wel of niet aan de 'bedoeling' kan voldoen. Zo zijn de ambities in nieuwbouw om aan te sluiten bij de balans in de wijk en kaders voor een strakke programmering, maar moet in de praktijk de business case sluitend worden gemaakt. En zijn initiatieven in de wijken qua continuïteit uiteindelijk vooral afhankelijk van of de financiering wel blijft bestaan.

10. Te weinig eigen grip op de continuïteit van veerkracht
De bovenstaande punten geven aan waar de praktijk de uitvoering in de weg zit. Nog te vaak worden tussendoor omwegen, olifantenpaadjes of zijpaden bewandeld. Uiteindelijk betekent werken aan veerkracht en tweedeling voorkomen, dat je elke keer kiest om de veerkracht te laten prevaleren. Dat die logica integraal de constante is en dat organisaties daar op toegerust zijn. Het gaat nu eenmaal om de hele ronde, niet alleen om de etappe. Juist als er maatschappelijke tegenwind is, ook als de organisatie-logica en het eigen beleid in de weg zitten, ook als er plotseling een urgente actualiteit is, ook als de business case niet rond rekent en ook als de Rijksoverheid bij een nieuwe kabinetsperiode een subsidie of programma intrekt.

OVER ONS

ADVIESBUREAU CIRCUSVIS

Circusvis is een adviesbureau van betrokken professionals in de wereld van het wonen. We helpen huurders, woningcorporaties en gemeenten om effectief te werken in deze complexe omgeving. Circusvis redeneert vanuit een eerlijke stad of regio. Door thema's te verbinden ontstaan kansen om te verbeteren, versnellen en vernieuwen.

www.circusvis.nl

CIRCUSVIS