

Potloodschets Maastricht 2040



Inhoudsopgave

Kernboodschap	3
1. Inleiding.....	4
1.1 Wat gaan we doen?	4
1.2 Hoe gaan we dat doen?	5
1.3 Leeswijzer.....	5
2. Context en analyse.....	6
2.1 Bestaande kwaliteiten.....	6
2.2 Terugblik: ontwikkelingen 1950 - 2020.....	7
2.3 Vooruitblik: analyse, trends en ontwikkelingen	8
2.4 Samenvattend: vijf grote integrale vraagstukken.....	18
3. Missie, visie en strategie	19
3.1 Missie	19
3.2 Visie.....	20
3.3 Strategie.....	28
4. Vragen over de toekomst van Maastricht	29

Kernboodschap

<p>Missie: waar staan we voor?</p> <p><i>Maastricht is een sociale en saamhorige stad met een hoge kwaliteit van leven en waarin alle inwoners zich thuis voelen, voor de huidige generatie en generaties na ons.</i></p> <p>Vijf waarden die ons leiden in alles wat we doen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rechtvaardigheid 2. Duurzaamheid 3. Saamhorigheid 4. Diversiteit 5. Kwaliteit 	<p>Visie: waar gaan we voor?</p> <p><i>Samen werken aan een gezonde stad in een sterke (kennis)regio met een vitale samenleving, om Maastricht nog aantrekkelijker en toekomstbestendiger te maken.</i></p> <p>Vijf perspectieven waar we in samenhang gericht aan werken:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De gezonde stad 2. De ontmoetingsstad 3. De klimaatadaptieve stad 4. De energieke stad 5. De (Eu)regionale netwerkstad
<p>Strategie: hoe gaan we dit realiseren?</p> <p><i>Een betrouwbare overheid waarbij samenwerken voorop staat en we helder zijn over onze rollen, taken en verantwoordelijkheden.</i></p> <p>Vijf leidende principes die onze werkwijze bepalen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. We werken <u>integraal en als één overheid</u> aan vraagstukken voor onze inwoners en onze stad. 2. We <u>investeren in relaties en werken samen in meerdere rollen</u> met onze inwoners en onze partners. 3. We besteden bijzondere aandacht aan onze <u>kwetsbare inwoners en gebieden</u>, stellen daarbij de leefwereld centraal en leveren maatwerk waar dat nodig is en kan. 4. We werken <u>over onze stads- en landsgrenzen heen</u>. 5. We werken <u>financieel solide</u>. 	



1. Inleiding

1.1 Wat gaan we doen?

2021 wordt een bijzonder jaar...

Het jaar 2021 wordt een bijzonder jaar. Waar 2020 in het teken stond van het uitbreken van de coronacrisis, staat 2021 naar verwachting in het teken van herstel. De vaccinaties zijn gestart, het einde van de lockdown komt in zicht. Maar waar corona op dit moment ons leven domineert, zijn er diverse andere grote veranderingen al langer aan de gang zijn. En deze hebben ook impact op de stad Maastricht, haar mensen en de activiteiten die hier (gaan) plaatsvinden.

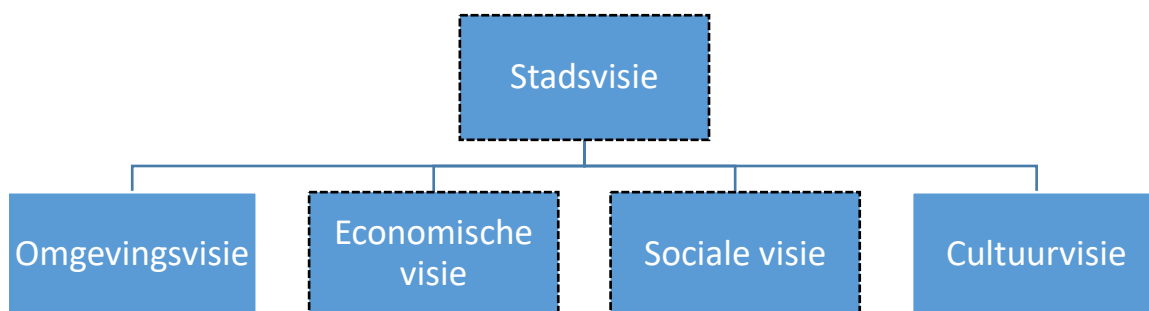
... want we gaan samen in gesprek over de toekomst van Maastricht...

Het jaar 2021 wordt dan ook het jaar dat we met elkaar het gesprek voeren over de toekomst van Maastricht: hoe willen we dat Maastricht er uitziet in 2040? In wat voor stad willen we leven, wonen en werken? Wat vinden we belangrijk en waaraan geven we prioriteit om de stad aantrekkelijk en toekomstbestendig te houden? En wat voor stad laten we achter voor onze kinderen en kleinkinderen?

... om drie grote visies voor Maastricht te actualiseren.

De gesprekken die we gaan voeren in 2021 willen we gebruiken om drie grote visies voor Maastricht te actualiseren over de toekomst richting 2040: de **stadsvisie**, de **sociale visie** en de **economische visie**. Al deze visies zijn jaren geleden vastgesteld. De maatschappelijke context is inmiddels veranderd. We willen dat deze visies antwoord geven op de vragen van nu.

In oktober 2020 is de **omgevingsvisie** vastgesteld: een visie voor de leefomgeving. En in 2019 is een **cultuurvisie** vastgesteld. Deze passen we op dit moment niet aan. Samen vormen deze vijf visies de stip op de horizon voor alles wat we doen om Maastricht ook in 2040 aantrekkelijk en toekomstbestendig te houden. De stadsvisie is overkoepelend en kaderstellend en daarmee leidend voor (de uitwerking van) de andere vier visies.



*Figuur 1: schematische weergave vijf visies.
De stadsvisie, economische visie en sociale visie worden geactualiseerd.*

1.2 Hoe gaan we dat doen?

Startpunt: een potloodschets voor Maastricht in 2040

Het gesprek over de toekomst van Maastricht starten we niet vanaf 'nul'. Voor u ligt de 'Potloodschets Maastricht 2040': een document waarin wij een voorzet geven voor een ontwikkelrichting. Op basis van een analyse hebben we een voorzet gegeven voor onze missie, visie en strategie. Naast een richtinggevend perspectief benoemen we ook vragen en dilemma's.

Deze potloodschets is nadrukkelijk niet in beton gegoten. Het is bedoeld als voorzet om met elkaar in gesprek te gaan. Een eerste schets om reacties op te halen, aanvullingen te horen en input te krijgen voor cruciale vragen en dilemma's die bepalend zijn voor de toekomstige ontwikkelrichting van Maastricht.

Proces: stadsdialogen

In 2021 zijn er twee momenten dat we uitgebreid met u het gesprek voeren. Dat gesprek met de stad noemen wij **stadsdialogen**. De stadsdialogen worden gebruikt om input op te halen, die we gebruiken om de drie visies vorm te geven. Ook de gevolgen van de coronacrisis zijn onderdeel van dit gesprek, waarbij de voortbouwen op de uitgevoerde verkenning.

Voor de zomer vindt de 1^e stadsdialoog plaats en praten we graag over de 'dromen' die u heeft voor de stad. En uiteraard kunt u hier ook uw zorgen uiten. De 'wat' en de 'waarom' vraag staan in dit gesprek centraal.

Na de zomer vindt de 2^e stadsdialoog plaats. Dan proberen we het een stuk concreter te maken en ligt de nadruk op 'verdiepen en uitwerken'. Op basis van de potloodschets en de resultaten uit de 1^e stadsdialoog, bespreken we de belangrijkste sociale en economische vraagstukken.

Kortom: we werken in één proces aan de actualisatie van drie visies. Dat doen we omdat de maatschappelijke vraagstukken vragen om een integrale aanpak: met oplossingen en maatregelen vanuit het sociale, economische en fysieke domein. Dus geen aparte processen voor de afzonderlijke deelvisies, maar een gezamenlijk proces over de toekomst van Maastricht richting 2040.

Wat doen we met de opbrengst?

Na elke stadsdialoog laten we de opbrengst aan u zien. De diverse beelden, perspectieven en belangen die we hebben opgehaald, brengen we in kaart. En we laten zien waar de verschillen zitten. Uiteindelijk beslist de gemeenteraad hoe de drie visies eruit gaan zien.

1.3 Leeswijzer

In de rest van dit document geven we een voorzet van hoe wij de toekomst van Maastricht samen richting kunnen geven. We starten met een analyse: een omschrijving van de huidige context en de trends en ontwikkelingen. Vervolgens geven we een eerste voorzet voor onze missie, visie en strategie. De *missie* beschrijft wie we zijn en waar we voor staan: wat leidend is voor alles wat we gaan doen in de stad, inclusief de waarden die hierbij centraal staan. De *visie* beschrijft waar we voor gaan en wat we willen worden: aan welke maatschappelijke vraagstukken en ambities we willen werken, in de vorm van verschillende perspectieven voor de stad. De strategie beschrijft hoe we dit willen realiseren en de keuzes die we maken: de leidende principes die we daarbij hanteren. We sluiten het document af met vragen en dilemma's die we zien.

2. Context en analyse

2.1 Bestaande kwaliteiten

Maastricht is een unieke stad in Limburg, Nederland en de Euregio, met een bijzondere aantrekkingskracht op mensen. Een stad met een hoge kwaliteit van leven en een herkenbaar profiel. Maastrichtenaren zijn trots op hun stad, of ze er nou tijdelijk of al hun hele leven wonen. Dat profiel heeft vorm gekregen door een aantal bijzondere kwaliteiten die we koesteren en behouden.

Maastricht is een **sociale en saamhorige** stad, waarin we willen dat inwoners zich thuis voelen. Een stad waarin iedereen welkom is en waar niemand wordt buitengesloten. Waar we samen werken aan een inclusieve samenleving, waarin iedere inwoner telt en diversiteit wordt gerespecteerd. Er zijn tal van maatschappelijke initiatieven, private liefdadigheidsfondsen en verenigingen die hier elke dag een bijdrage aan leveren. Samen met professionele instellingen en ondernemers zijn zij van groot belang voor het welzijn van onze inwoners en het bij elkaar houden van onze samenleving. Kwetsbare doelgroepen verdienen daarbij onze extra aandacht, zoals ouderen, kinderen, mensen die in armoede leven en mensen met een beperking. Dat vraagt om een persoonlijke benadering, waarbij we kijken wat iemand wel kan in plaats van wat iemand niet kan, zonder mensen bij voorbaat in een hokje te stoppen.

Maastricht heeft een **brede economische structuur** en vervult als hoofdstad van Limburg een belangrijke centrumfunctie in Zuid-Limburg en de Euregio. De stad heeft veel bovenregionale voorzieningen op het gebied van onderwijs en onderzoek, overheid, zorg, detailhandel, horeca en cultuur. 58% van de banen in Maastricht wordt ingevuld door werknemers van buiten de gemeente Maastricht. Maastricht is een echte kennisstad, met de universiteit, Hogeschool Zuyd, het academisch ziekenhuis en de vele onderzoek-, onderwijs- en kennisinstellingen die de stad rijk is. Maastricht is ook een populaire bezoekstad: circa 1,7 miljoen bezoekers komen jaarlijks naar Maastricht voor de vele winkels, horeca, culturele instellingen en nabije natuurgebieden. De stad is een sterk merk, blijkt ook uit het 'Steden & Streken Merkenonderzoek' (2021). De binnenstad geldt daarbij van oudsher het 'goudklompje' van de stad. De afgelopen jaren is er een tweede economisch zwaartepunt bij gekomen: de Brightlands Maastricht Health Campus. De kenniseconomie en vrijetijdseconomie worden aangevuld met onder andere de maakindustrie, zakelijke dienstverlening en de vele gezond- en welzijnsinstellingen.

Maastricht heeft een **aantrekkelijke leefomgeving** van hoge kwaliteit. Dit wordt voor een groot deel vormgegeven door de rijke monumentale kwaliteit en internationale sfeer, vooral in de historische binnenstad. De kwaliteit van het cultureel erfgoed van Maastricht is bovendien hoog. De circa 1700 rijksmonumenten, circa 3000 gemeentelijke monumenten en lange traditie in herbestemming van leegstaand erfgoed, maken van Maastricht een echte monumentenstad. De stad heeft zich ontwikkeld tot een compacte stad in een weids landschap, met diverse natuurgebieden op fietsafstand in het Heuvelland en in België. Daarbij heeft Maastricht veel stedelijke voorzieningen op het gebied van winkels, cultuur en horeca. Deze combinatie van stedelijkheid en natuur maakt van Maastricht een ontzettend aantrekkelijke plek om te wonen, werken en bezoeken.

Maastricht heeft een **rijk cultuuraanbod** en geldt als een van de acht culturele kernpunten van Nederland. Volgens de Atlas voor Gemeenten (2018) is Maastricht zelfs de tweede monumenten- en cultuurstad van Nederland, na Amsterdam. Maastricht is rijk aan culturele instellingen en het cultureel ondernemerschap groeit. Er is ook een breed aanbod aan kunst- en cultuuropleidingen en verenigingen en maatschappelijke initiatieven die bijdragen aan de cultuurparticipatie van bewoners en andere gebruikers van Maastricht. Daarmee heeft Maastricht niet alleen een grote aantrekkingskracht op kunstenaars, studenten en creatieve professionals, maar ook op

toekomstige bewoners, werkers en bezoekers. Juist de uitwisseling tussen cultuur, economie, onderwijs, maatschappelijke participatie en gebiedsontwikkeling maakt Maastricht uniek in Nederland en de Euregio. Cultuur is daarmee van grote betekenis voor de sociaaleconomische vitaliteit van Maastricht. Op de eerste plaats vanwege haar intrinsieke waarde: cultuur inspireert, stimuleert, verbindt en agendeert. Maar cultuur draagt ook bij aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat (vooral voor hoger opgeleiden) en werkgelegenheid (direct en indirect).

2.2 Terugblik: ontwikkelingen 1950 - 2020

Maastricht is een stad die altijd goed met veranderingen heeft kunnen omgaan. De voormalige Romeinse vestingstad transformeerde door de eeuwen heen van een industriële stad naar een moderne kennisstad. Daarbij waren er altijd buitenlandse invloeden die een grote rol speelden in de sociale, economische, culturele en fysieke ontwikkeling van Maastricht. Wat altijd is gebleven, is de aantrekkelijke leefomgeving die Maastricht te bieden heeft en de lokale bevolking de meebewoog op de maatschappelijke veranderingen. Daarmee is Maastricht bij uitstek een stad waar nieuwe bewoners kunnen aarden en nieuwe activiteiten kunnen ontplooien.

Daarbij is het van belang om het goede uit het verleden te behouden en ons tevens aan te passen aan de uitdagingen voor de toekomst. En die toekomst wordt mede beïnvloed door ontwikkelingen en keuzes uit het verleden. We bouwen hierop voort. In deze paragraaf schetsen we een aantal belangrijke ontwikkelingen van de afgelopen jaren die hebben bijgedragen aan het Maastricht van nu.

Sinds de jaren 50 van de vorige eeuw heeft Maastricht een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Het aantal inwoners van de stad is gegroeid, veel (wederopbouw)wijken zijn aan de stad toegevoegd en voormalige industriële gebieden zoals het Sphinx terrein zijn getransformeerd tot moderne stadswijken. De komst van de universiteit in 1976 was tevens een kantelpunt voor de economische, fysieke en sociale ontwikkeling van Maastricht. Dit leidde direct tot meer werkgelegenheid op het gebied van onderzoek en onderwijs. Daarnaast leidde het indirect tot veel werkgelegenheid op het gebied van gezondheid, huisvesting, voorzieningen en zakelijke dienstverlening. Veel faculteiten vestigden zich in leegstaande (monumentale) panden in de binnenstad. Inmiddels heeft Maastricht de meest internationale universiteit van Nederland.

Met de overgang naar steeds meer zakelijke dienstverlening en groei van de kenniseconomie, veranderde ook de samenstelling van de Maastrichtse bevolking. Steeds meer studenten, kenniswerkers en arbeidsmigranten zijn zich in Maastricht gaan vestigen. Ter illustratie: in 1996 was 18,1% van de bevolking van een andere nationaliteit. In 2020 is dit percentage gestegen naar 33,1%. De jaren '80 en '90 werden gekenmerkt door ongekende groei van welvaart en demografie, waarin het aantal inwoners steeg van 109.758 in 1980 naar 121.575 in 2000.

Deze periode van economische groei kwam hard tot stilstand met de wereldwijde economische crisis in 2007. Ook demografisch stagneerde in deze periode de groei. Dat veranderde abrupt het perspectief op de toekomstige ontwikkeling van de stad. Het begrip 'krimp' werd geïntroduceerd. Diverse bezuinigingen in het sociale, economische en fysieke domein waren onvermijdelijk. Grote gebiedsontwikkelingen liepen vertraging op en economische groei bleef uit. De werkloosheid liep op van 6,3% in 2006 naar een dieptepunt van 8,2% in 2014. Een herijking was noodzakelijk en heldere keuzes moesten worden gemaakt. Deze crisis heeft ongeveer 4 jaar geduurd. Vanaf 2012 startte langzaam het economisch herstel.

In de jaren daarna stond de gemeente Maastricht, net als alle andere gemeenten in Nederland, voor een grote uitdaging: de drie decentralisaties in het sociaal domein. Gemeenten zijn vanaf 1 januari 2015 nagenoeg volledig verantwoordelijk geworden voor ondersteuning en begeleiding van hun

inwoners voor zorg (Wmo), werk (Participatiewet) en jeugdhulp (Jeugdwet). Voorheen werd dit grotendeels geregeld door de Rijksoverheid. Gemeenten kregen vanaf 2015 niet alleen de opdracht om dit zelf te doen, zij moesten dit ook organiseren met minder geld. Een leidend uitgangspunt hierbij was dat de bestaande zorg en ondersteuning van mensen gecontinueerd moest worden met minder middelen. Een systeemverandering voor de gemeentelijke organisatie, maatschappelijke partners en inwoners, die vanaf dat moment anders moesten gaan denken, samenwerken en organiseren.

In de periode 2015 – 2020 is de economie weer op volle toeren gaan draaien. De economie groeide, de ontwikkeling van gebieden als het Sphinkwartier en de Groene Loper liepen voorspoedig en de werkloosheid daalde van 6,7% in 2010 naar 3,9% in 2019. In 2020 veranderde onze wereld radicaal door de wereldwijde COVID-19 pandemie. De coronacrisis heeft het dagelijks leven ingrijpend veranderd, zoals blijkt uit de uitgevoerde verkenning. Meerdere lockdowns hebben grote sociale en economische gevolgen voor de mensen en de stad. De impact hiervan is nu duidelijk merkbaar, maar waarschijnlijk zullen er ook langetermijneffecten zijn.

Daarnaast wordt ook duidelijk dat er nog veel problemen zijn naar aanleiding van de drie decentralisaties in het sociaal domein. Net als bij andere gemeenten leiden de ingevoerde bezuinigingen van de Rijksoverheid tot tekorten in de uitvoering bij gemeenten. De beoogde efficiency voordelen door zorg meer lokaal en dicht bij de burger te organiseren, blijken in de praktijk vooralsnog niet mogelijk. De overgang naar meer zelfredzaamheid en financiële baten van preventie en 'meer naar de voorkant' bleken minder vanzelfsprekend dan verwacht. Een nieuwe aanpak in het sociaal domein in combinatie met meer Rijksmiddelen is noodzakelijk.

2.3 Vooruitblik: analyse, trends en ontwikkelingen

In deze paragraaf blikken we vooruit. Welke ontwikkelingen zijn er in het sociale, economische en fysieke domein? Welke trends en ontwikkelingen komen er op ons af?

Demografie

Het aantal inwoners van Maastricht is de afgelopen jaren redelijk stabiel gebleven. Volgens cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) schommelen de aantallen sinds 2000 tussen de 118.000 en 123.000 inwoners. In december 2020 woonden er 120.379 mensen in Maastricht.

De bevolkingssamenstelling is in de afgelopen tien jaar (2008 – 2018) veranderd. Cijfers van het CBS tonen aan dat Maastricht in deze 10 jaar met zo'n 4700 inwoners is gegroeid. Als we inzoomen hoe die groei er precies uit ziet, dan tonen de cijfers aan dat de leeftijdscategorieën 20–25 jaar (+37%), 65-80 (+17%) en 80+ (+15%) sterk zijn toegenomen. Daarnaast zien we echter ook dat de categorieën 0-5 jaar (-12,5%), 5-10 jaar (-22,2% en 10-15 jaar (-20%)) sterk zijn afgenomen. Ofwel: er worden steeds minder kinderen geboren, er komen steeds meer ouderen bij en er komen steeds meer studenten bij. De verwachting is dat deze ontwikkeling zich voortzet. Daarnaast is het opvallend dat Maastricht jaarlijks per saldo ongeveer duizend inwoners aan de rest van Nederland verliest, met name aan de Randstad. Dit wordt deels gecompenseerd door een overschot in het buitenlandse migratiesaldo.

Of het aantal inwoners van Maastricht in de toekomst gaat groeien of niet, is erg onzeker. De prognoses lopen dan ook uiteen van zo'n 114.000 (ABF Research) tot ruim 124.000 inwoners in 2040 (CBS en Etil). Maar ook in het meest gunstige toekomstscenario is de groei beperkt omdat de natuurlijke aanwas (geboorte minus sterfte) negatief is. Daarnaast spelen vele factoren een rol, waaronder migratie, werkgelegenheid, grensbarrières, imago en keuzes in beleid (Europees, landelijk, lokaal). De impact van de coronacrisis maakt dit nog onzekerder.

Samenleving

Maastricht is een **stad van twee gezichten**. Met het overgrote deel van de Maastrichtse inwoners gaat het goed. Zij heeft geen ondersteuning nodig van de gemeente. Een deel van de Maastrichtenaren profiteert echter niet van de positieve maatschappelijke ontwikkelingen. Er zijn een aantal trends en ontwikkelingen die deze ongewenste 'tweedeling' mogelijk versnellen.

De samenleving wordt steeds **complexer**. Er worden steeds meer eisen gesteld aan de kennis, competenties en vaardigheden van mensen, in een wereld die steeds sneller verandert, digitaliseert en individualiseert. Zekerheden uit het verleden zijn vervangen voor onzekerheden over de toekomst. De arbeidsmarkt flexibiliseert, waardoor mensen steeds minder zekerheid hebben over werk en inkomen. De samenleving wordt steeds diverser door menging van nationaliteiten en culturen. De informatieverstrekking vindt steeds meer digitaal plaats, waardoor naast schriftelijke laaggeletterdheid ook digitale laaggeletterdheid speelt. Steeds meer mensen kunnen hier niet in mee gaan en doen daarbij een beroep op de lokale overheid of een andere organisatie. Andere mensen willen hier niet aan mee doen, wat leidt tot spanningen in de samenleving.

We zien in toenemende mate een **stapeling van problematieken bij kwetsbare doelgroepen** in de samenleving. Dat geldt voor zowel individuele problematieken van mensen (financieel, psychologisch) als collectieve problematieken (leefomgeving, huisvesting). En we zien dat deze doelgroepen zich steeds meer concentreren in bepaalde gebieden van Maastricht. Het wordt daarom steeds belangrijker om hier een zogenaamde integrale aanpak voor te ontwikkelen, waarbij de problemen die het meest urgent zijn bij de mens of de buurt centraal staan. Het gaat daarbij om een rechtvaardige verdeling van onze aandacht en middelen, om ervoor te zorgen dat iedereen in onze samenleving kan blijven meedoen.

Volgens cijfers van de GGD¹ is Maastricht ook een **relatief ongezonde stad**. De grootste gezondheidsvraagstukken zijn eenzaamheid, overgewicht, bewegingsarmoede, psychologische gezondheid en de gezondheidsbeleving. Ook relatief veel inwoners van Maastricht leven in **armoede**. Uit het 'Regionaal Armoedeonderzoek Maastricht-Heuvelland' (2016) blijkt dat 11% van het totaalaantal huishoudens een laag inkomen heeft (bijstandsniveau). Dat ligt boven het landelijke en provinciale gemiddelde. Uit het GGD-onderzoek 'Jeugd en Armoede in Maastricht' (2016) blijkt dat in 2014 bijna 10% van alle kinderen in Maastricht in een bijstandsgezin opgroeide. Buurten waar veel kinderen in armoede opgroeien, zijn Pottenberg, Mariaberg, Malpertuis, Caberg, Wittevrouwenveld, Nazareth en Limmel.

Gemeenten zijn vanaf 1 januari 2015 verantwoordelijk geworden voor ondersteuning en begeleiding van hun inwoners voor zorg (Wmo), werk (Participatiewet) en jeugdhulp (Jeugdwet). De gedachte achter de **drie decentralisaties** was dat gemeenten de zorg voor inwoners sneller, beter en tegen minder kosten zouden kunnen organiseren omdat zij dichterbij de burgers staan, beter zicht hebben op hun inwoners en effectiever zijn bij het benutten van lokale mogelijkheden. De Rijksoverheid voerde daarbij ook direct bezuinigingen in, waardoor gemeenten het met minder geld moesten doen. De Rijksoverheid bepaalde daarbij ook dat bepaalde taken in (regionale) samenwerkingsverbanden gedaan moesten worden. Zo is Maastricht centrumgemeente voor de uitvoering van de Participatiewet in de regio Maastricht-Heuvelland, verzorgt de inkoop van gespecialiseerde Jeugdhulp voor heel Zuid-Limburg en de inkoop voor de WMO voor Maastricht-Heuvelland.

De afgelopen jaren is gebleken dat veel gemeenten worstelen met de gewenste transformatie die verlangd wordt binnen **ontoereikende financiële kaders**. Dat geldt ook voor de gemeente Maastricht. Zij worstelt net als veel andere gemeenten met de vraag hoe de kosten beheersbaar kunnen worden, zonder de continuïteit van zorg en ondersteuning in gevaar te brengen. Op dit

moment zijn er forse financiële tekorten. Een onderzoek van KPMG in 2019-2020 leidde tot een aantal aanbevelingen om hier beter grip te krijgen, zowel financieel als inhoudelijk. 'In control' komen is op korte termijn dan ook het devies. Voor de lange termijn is het de vraag hoe we de ondersteuning en begeleiding voor onze inwoners die dat nodig hebben, op duurzame wijze betaalbaar houden. Dat is complex omdat de kosten ook door andere partijen worden beïnvloed, zoals huisartsen, zorgverzekeraars en de Rijksoverheid. Een belangrijke vraag daarbij is op welke wijze we bepalen welke zorg en ondersteuning iemand nodig heeft en hoe we dit gaan organiseren.

De afgelopen jaren is hard gewerkt aan de **veiligheid en leefbaarheid** van stad en buurten. Met positieve resultaten: zowel de geregistreerde (objectieve) als de veiligheidsbeleving (subjectieve veiligheid) is verbeterd. Maar we zijn er nog niet: er zijn nog steeds plekken in de stad die extra aandacht nodig hebben. En ondanks onze inspanningen en aandacht voor de veiligheid in onze stad, worden deze inspanningen en aandacht nog niet altijd door inwoners herkend en gevoeld. Hierbij spelen een aantal grote trends en ontwikkeling die van belang zijn:

- Een aantal kwetsbare gebieden in de stad verdienen onze bijzondere aandacht. Hier zijn signalen dat de **georganiseerde criminaliteit** de rol van de overheid probeert over te nemen. Kwetsbare bewoners en ondernemers worden geïntimideerd en verleid om in te stappen in de criminele wereld. Daarnaast staat hier ook de leefbaarheid en veiligheidsbeleving onder druk. Personen met verward gedrag, dak- en thuislozen, verslaafden en moeilijk plaatsbaren veroorzaken bewust of onbewust onrust en gevoelens van overlast.
- Er is – mede uitvergroot door de huidige crisis - een **toenemende verharding** in de samenleving te zien. Het gaat dan niet alleen om corona-gerelateerde onvrede onder een deel van de bevolking maar ook andere thema's leiden tot spanningen en polarisatie. Een voedingsbodem voor radicalisering en in het uiterste geval extremisme.
- Terwijl de klassieke criminaliteit trendmatig daalt, neemt **cybercrime** ofwel de gedigitaliseerde criminaliteit (zoals hacken en phishing) toe. Hier zorgt de coronacrisis voor een boost. Bovendien zorgen sociale media en het internet ervoor dat incidenten elders ter wereld in sneltreinvaart leiden tot spanningen in onze eigen samenleving. Het verspreiden van 'fake news' geeft hier een extra dimensie aan.
- De veiligheidsaanpak krijgt evenwel steeds meer de beschikking over **digitale mogelijkheden** om de effectiviteit van de aanpak te vergroten. Big data versterken de informatiepositie van de gemeente, politie en andere partners. Drones, geavanceerd cameratoezicht, mobiele netwerken, slimme verlichting: allemaal tools die in de toekomst nog meer dan nu verder ontwikkeld (Smart cities) en ingezet kunnen worden ten dienste van de lokale veiligheid. Samen met de digitalisering ontstaan ook nieuwe privacy en ethische vraagstukken die opgepakt moeten worden.

Economie

Maastricht vervult een belangrijke centrumfunctie in de economie van Zuid-Limburg. Bureau Louter concludeert in een onderzoek uit 2019 dat Maastricht op plek 36 van de 47 stadsgewesten staat in de ranglijst van best economisch presterende stadsgewesten van Nederland. Daarmee is Maastricht de **best economisch presterende stad van Zuid-Limburg**. Met name steden in de Randstad en Noord-Brabant presteren beter dan de steden in Limburg.

Maastricht is zelf **een erg sterk merk**, blijkt uit het 'Steden & Streken Merkenonderzoek' (2021). Bij de gemiddelde Nederlander behoudt Maastricht zijn mooie nummer twee positie op de ranglijst van aantrekkelijkste steden van Nederland. En op de bewonersranglijst neemt Maastricht bij deze meting zelfs de eerste positie in. Ofwel: van alle inwoners in alle steden geven de inwoners van Maastricht hun eigen stad het hoogste rapportcijfer. Aan het onderzoek hebben 1.098 inwoners uit Maastricht deelgenomen. Uit de rapportage blijkt dat middelgrote, historische steden met een prettige 'menselijke maat' het beste presteren. Daarnaast valt op dat steden die in de coronacrisis

beduidend minder presteren dan daarvoor, voornamelijk steden zijn die natuur, historische allure en het sport- en cultuuraanbod missen.

Ondanks het sterke merk en de unieke kwaliteiten van de stad die een aantrekkelijk vestigingsklimaat bieden, zijn er ook bedreigingen. Maastricht is kwetsbaar door **haar grensligging nabij België en Duitsland en perifere ligging ten opzichte van de rest van Nederland**. Dit leidt tot belemmeringen op de arbeidsmarkt: voor mensen over de grens is het lastig werken in Nederland (vanwege fiscale, juridische, taalkundige en culturele factoren) en voor mensen die elders wonen in Nederland is Maastricht relatief ver weg. De arbeidsmarkt in Zuid-Limburg is bovendien minder aantrekkelijk omdat deze kleiner is met minder keuze- en carrièremogelijkheden.

De **demografische krimp van Zuid-Limburg** zorgt bovendien voor extra druk op de houdbaarheid van voorzieningen als winkels, basisscholen en culturele instellingen. Meer demografische en economische groei maakt het mogelijk om de stad en regio duurzaam te ontwikkelen, met voldoende mensen en middelen om tevens maatschappelijke uitdagingen aan te pakken en te financieren. Bovendien zijn een **aantal belangrijke sectoren voor Maastricht kwetsbaar** gebleken in de coronacrisis, waaronder horeca, retail, evenementen en cultuur.

In de periode 1995 - 2017 zijn de **verschillen tussen regio's eerder groter dan kleiner** geworden. Dat blijkt uit een studie van het Centraal Planbureau voor de Leefomgeving (De economische samenhang tussen regio's, 2019) en recente studies van de Rabobank en Oevering en Raspe. Zuid-Limburg scoort in de ontwikkeling in de werkgelegenheid en economische groei op Nederlandse schaal lager dan regio's in de Randstad en Zuid Oost Brabant. De industrie is in onze regio oververtegenwoordigd ten opzichte van andere regio's in het land. Het bruto binnenlands product per inwoner in Zuid-Limburg én het gemiddeld besteedbaar inkomen van particulieren ligt 10% lager dan het landelijk gemiddelde.

Kortom: Maastricht presteert economisch goed ten opzichte van andere steden in Zuid-Limburg. Maar **de regio blijft achter** op het landelijke gemiddelde van economische groei en bijdragen in het bruto regionaal product. De coronacrisis heeft bovendien een aantal kwetsbaarheden van Maastricht zichtbaar gemaakt. De vraag is hoe Maastricht economisch sterk blijft en welke keuzes hiervoor noodzakelijk zijn.

Werkgelegenheid

Het hebben van **werk** is essentieel voor het welzijn en welvaart van de inwoners van Maastricht. De huidige bedrijven en instellingen vormen een stevig fundament en brede economische structuur. Maar niet alle inwoners kunnen betaald werk vinden en vallen buiten de boot. Extra aandachtspunt is daarom de werkgelegenheid voor de kwetsbare doelgroepen in de samenleving.

De **sectoren** met de meeste arbeidsplaatsen in Maastricht zijn: gezondheid- en welzijnszorg (20,9%), zakelijke dienstverlening (17,5%), onderwijs (10,1%) de detailhandel (9,6%), industrie (9,3%), horeca (7,3%) en overheid (6,8%). Het meeste aantal vestigingen zit in de zakelijke dienstverlening en de gezond- en welzijnszorg. De callcenters zijn goed voor 5000 banen. Daarnaast valt op: 92% van het aantal vestigingen in Maastricht heeft minder dan 10 personen werkzaam in zijn en/of haar onderneming.

De werkgelegenheid is verdeeld over **diverse plekken van de stad**: bedrijventerreinen (12,4%), stedelijke dienstenterreinen (31,2%), centrumgebieden (20,1%) en solitaire locaties (36,3%). De grootste concentratie van werkgelegenheid zit op de Randwyck (inclusief de Brightlands Maastricht Health Campus) en de binnenstad. Met de circa 1,7 miljoen bezoekers die de stad jaarlijks mag ontvangen, is de binnenstad van groot economisch belang.

Arbeidsmarkt

Het **aantal arbeidsplaatsen** in Maastricht is gegroeid van 71.702 in 2013 naar 75.230 in 2019. Het aantal arbeidsplaatsen schommelde tot 2016 steeds rond de 71.000, maar groeide de laatste 2 jaar fors. Het aantal bedrijven en organisaties is in die periode eveneens gegroeid: van 9403 in 2013 naar 10.331 in 2017 en 11.030 in 2019. Het aantal bedrijfsvestigingen in Maastricht stijgt sterker dan het aantal arbeidsplaatsen. Het aantal eenmansbedrijven (waaronder veelal ZZP'ers) bedraagt inmiddels 7768 en vormt 70% van het totaal aantal vestigingen in de stad. Uit benchmarks volgt dat Maastricht relatief hoog scoort in het aantal ZZP'ers.

De **potentiële beroepsbevolking** in Maastricht bedraagt 98.270 personen. Op basis van prognoses – gebaseerd op de bevolkingsontwikkeling – is de verwachting dat deze verder daalt. Dit betekent op de korte en middellange termijn tekorten voor de arbeidsmarkt. De arbeidsparticipatie in Maastricht bedraagt op dit moment 64,3%. Dat is relatief laag, want het landelijk gemiddelde ligt op 71,2% (Etil, 2019). Daarbij werkt 41% van de beroepsbevolking buiten de gemeente Maastricht. 58% van de banen in Maastricht wordt ingevuld door werknemers van buiten de gemeente Maastricht.

De regio wordt gekenmerkt door **demografische druk (ontgroening en vergrijzing), uitstroom van talent en een huidig en toekomstig tekort op de arbeidsmarkt**. Laatstgenoemde heeft deels te maken door een mismatch van vraag (van werkgevers) en aanbod (van werknemers) maar ook vanwege de vergrijzende bevolking. De beroepsbevolking van Zuid-Limburg is relatief laagopgeleid, wat de verdere doorontwikkeling van de kenniseconomie lastig maakt. Het aantrekken en vasthouden van hoogopgeleiden is van belang om de kenniseconomie verder door te ontwikkelen.

Trends en ontwikkelingen

- Er is een **toenemende flexibilisering van arbeid**. Dit uit zich in meer flexibiliteit in contracten, werktijden, werkzaamheden en werklocaties. In de praktijk komt dit tot uitdrukking in een groei van het aantal werknemers met flexibele contracten en een groei van het aantal ZZP'ers. In Nederland en Maastricht is het aantal ZZP'ers in 20 jaar tijd verdubbelt. Dit leidt tot minder zekerheid en tevens een groeiende vraag naar multifunctioneel ruimtegebruik (bijvoorbeeld kleinschalige werklocaties, woon-werkwoningen, flexibele werkplekken).
- De verwachting is dat de mondiale **'war on talent'** blijft toenemen. Steden en regio's die erin slagen om talent aan te trekken en vast te houden, presteren sociaal en economisch beter. Zij dragen bij aan onder andere meer werkgelegenheid en een hoger voorzieningenniveau.
- Door de **technologische ontwikkeling** (robotisering, digitalisering) verandert de aard van werkzaamheden en daarmee ook de economische structuur. Dat leidt naar verwachting tot toename van ander typen werkgelegenheid (zoals werken met big data) en het vertrek van bestaande werkgelegenheid (zoals winkelpersoneel en logistiek).
- Er vindt steeds meer **schaalvergroting en concentratie** plaats. Dit uit zich in grootschalige winkelketens, kantoren en instellingen die zich concentreren in (de meest aantrekkelijke) steden. Steeds meer middelgrote en kleinschalige voorzieningen verdwijnen.
- Het belang van **maatschappelijk ondernemerschap en zingeving in werk** nemen toe. Steeds meer ondernemers zetten zich in voor lokale maatschappelijke thema's zoals mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, armoede of milieuvraagstukken. Daarbij is ook zingeving van werk belangrijker geworden, inclusief een passende werk-privé balans en maatschappelijke betrokkenheid via andere activiteiten.
- Werken aan **de energietransitie en een circulaire economie** wordt steeds belangrijker. Duurzaam gebruik van energie en grondstoffen biedt economische kansen voor Zuid-Limburg door een verminderde afhankelijkheid van grondstoffen, het creëren van nieuwe markten en het vergroten van samenwerking tussen bedrijven.

Cultuur

Volgens de Atlas van Gemeenten is Maastricht de **tweede cultuurstad van Nederland**, na Amsterdam. Maastricht heeft veel culturele instellingen, culturele ondernemers en een breed aanbod aan kunst en cultuuropleidingen. De stad Maastricht heeft bovendien een rijke uitstraling op het gebied van cultureel erfgoed. Met circa 1660 rijksmonumenten, circa 3000 gemeentelijke monumenten, 350 waardevolle cultuurhistorische elementen, twee archeologische rijksmonumenten en twee beschermde stadsgezichten is Maastricht ook de tweede monumentenstad van Nederland.

Maastricht is **een van de 8 culturele kernpunten in Nederland**. Voor Maastricht is cultuur op veel manieren van grote waarde. Intrinsiek: cultuur inspireert en stimuleert. Een hoogwaardig cultureel aanbod maakt Maastricht aantrekkelijk voor de vestiging van hoger opgeleiden en voegt een belangrijk bezoekmotief aan de stad toe. Bovendien zorgt het voor veel directe en indirecte werkgelegenheid. Maar bovenal is cultuur een essentieel onderdeel van Maastricht omdat het inspireert, stimuleert, activeert, agendeert, plezier brengt en mensen bij elkaar brengt.

Fysieke leefomgeving

De vraagstukken en ambities voor de fysieke leefomgeving staan beschreven in de omgevingsvisie, die in oktober 2020 is vastgesteld. De fysieke leefomgeving creëert de condities om de gewenste sociale, economische en culturele dynamiek te faciliteren in de stad. In deze paragraaf benoemen we een aantal belangrijke trends en ontwikkelingen.

Klimaatverandering is een groot vraagstuk voor alle steden in Nederland. Hierbij spelen twee onderwerpen een rol. Ten eerste een specifieke uitdaging voor Maastricht: de **hoogwaterveiligheid van de Maas**. Enerzijds moeten we rekening houden met structureel hogere waterafvoeren in de Maas en dus hogere waterstanden. Anderzijds moet de kans op overstromingen worden verkleind. Om dit te bereiken willen we ruimte maken voor de Maas. Hiervoor liggen kansen aan de noord- en zuidzijde van de binnenstad van Maastricht. Door dit slim te doen, ontstaan ook kansen voor natuurontwikkeling en meer beleving van de Maas.

Ten tweede moeten we ons voorbereiden op steeds **extremere weersomstandigheden**, met hevige regenval en langdurige perioden van droogte en hitte. Dat geldt voor alle steden in Nederland en dus ook voor Maastricht. Onze leefomgeving aanpassen is letterlijk van levensbelang. De vergroening en 'ontstening' van onze leefomgeving vormt hiervoor de belangrijkste oplossingsrichting, om zo de stad meer te verkoelen in hete perioden en water op te vangen bij hevige neerslag.

De **energietransitie** is een andere groot vraagstuk. In 2050 moet Nederland volledig 'gasloos' zijn. Dat vraagt om andere manieren van duurzame energieopwekking, energie-infrastructuur en energiegebruik. Voor de leefomgeving is dat een nieuwe 'ruimteclaim': waar en hoe wekken we deze energie op? Met zonnepanelen, windmolens of anders? En doen we dat op daken, braakliggende terreinen of andere plekken in de stad? Daarnaast is het de vraag hoe we onze gebouwen verwarmen als we steeds minder van gas gebruik maken. Welke warmtebronnen gebruiken we hiervoor? En hoe geven we dat gefaseerd vorm?

Om de gewenste sociaaleconomische dynamiek in de stad te faciliteren, heeft Maastricht gewerkt aan een fijnmazig netwerk van **ontmoetingsplekken** in de stad. Op deze plekken komen diverse publieke voorzieningen samen zoals scholen, winkels, gezondheidscentra en horeca. In sommige buurten staan deze ontmoetingsplekken onder druk. Het streven is om deze ontmoetingsplekken voldoende te blijven spreiden over de stad, met voldoende maatschappelijk en economisch bestaansrecht.

Er liggen daarnaast vraagstukken en ambities op het gebied van **mobilititeit**. In de stad willen we mensen stimuleren om te lopen en te fietsen. In de regio stimuleren we zoveel mogelijk mensen om gebruik te maken van snelfietsroutes (binnen een straal van 7,5 – 15km) of het openbaar vervoer (met name de trein). Als mensen met de auto naar Maastricht komen, dan willen we hen verleiden om zoveel mogelijk te parkeren op P&R- en P&W-locaties. Deze duurzame mobiliteitsstrategie draagt bij aan de bereikbaarheid van de stad, onze ambities op het gebied van duurzaamheid, leefbaarheid én de gezondheid van onze inwoners.

Op de **woningmarkt** zijn de ontwikkelingen onstuimig op landelijk, regionaal en lokaal niveau. De behoefte aan woningen is groter dan waar eerder rekening mee is gehouden. Dat komt voornamelijk door de bijgestelde verwachtingen over migratie, als ook de reeds ingezette trends van langer zelfstandig wonen van ouderen en de extramuralisering van de zorg. Deze ontwikkelingen leiden tot een toenemende behoefte aan woningen voor specifieke doelgroepen. Met name de behoefte aan betaalbare woningen is hierdoor sterk toegenomen. De flexibilisering van de arbeidsmarkt en de daaraan verbonden groeiende inkomensonzekerheid versterkt deze ontwikkeling. Landelijk klinkt de roep om meer regie van de Rijksoverheid bij het aanwijzen van nieuwe woningbouwlocaties.

Dit alles geldt ook voor Maastricht. In de recentelijk vastgestelde woonprogrammering (2021) wordt ruimte geboden om meer woningen te bouwen in de periode 2021 – 2030. Daarom is er, naast aanpassen van de bestaande woningvoorraad en nieuwbouw in bestaande ontwikkelingsgebieden, behoefte aan nieuwe locaties voor woningbouw in de stad. Voor alles geldt dat we willen aansluiten bij de actuele woningbehoefte. Inhoudelijk krijgen de volgende onderwerpen bijzondere aandacht.

- De stad wil afgestudeerden vasthouden door onder meer te zorgen voor voldoende mogelijkheden voor passende huisvesting.
- Starters krijgen een extra steun in de rug door aanvullende nieuwbouw en uitbreiding van de starterslening.
- De noodzaak voor betaalbare huisvesting voor kwetsbare groepen op de woningmarkt krijgt bijzondere aandacht.
- Door het spreiden van de uitbreidingsopgave voor sociale woningbouw wordt een bijdrage geleverd aan de stedelijke doelstelling van gemengde wijken.
- In de bestaande woningvoorraad ligt de grote uitdaging deze af te stemmen op de toekomstige behoefte, waarbij de grote opgave is om woningen gelijktijdig meer duurzaam en meer levensloopbestendig te maken.

Met de nieuwe woonprogrammering wordt tevens ingespeeld op de toenemende onzekerheid op de woningmarkt door 'adaptief' te programmeren. Dat wil zeggen dat er ruimte is om in te spelen op ontwikkelingen op het gebied van onder meer migratie, werkgelegenheid en studentenhuishouding. Op die manier kunnen we dus meer of minder woningen bouwen als daar aanleiding voor is. Ook kunnen we zo inspelen op mogelijke langetermijneffecten van de coronacrisis.

Global Goals (Sustainable Development Goals)

Maastricht heeft zich aangesloten bij Gemeenten4Global Goals: een nationaal initiatief gericht op duurzame ontwikkeling. Sinds 2018 is Maastricht dan ook een 'Global Goals gemeente'. Dit komt voort uit de wereldwijd vastgestelde duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (*Global Goals for Sustainable Development; SDG*) van de Verenigde Naties, zoals weergegeven in de figuur hieronder.



Elke gemeente kan op eigen wijze invulling geven aan de Global Goals. Veel van deze 17 doelen hebben raakvlakken met de vraagstukken van lokale overheden en kunnen daarom een leidraad bieden bij het vormgeven van duurzame ontwikkelingen vanuit een integrale benadering. Het belang van 'lokalisering' van de doelen heeft bijvoorbeeld geresulteerd in een 'eigen' Global Goal – te weten doel 11 – die zich bijvoorbeeld richt op het belang om steden en dorpen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam te maken.

Corona

De coronacrisis heeft op de korte termijn **grote sociaalmaatschappelijke en economische gevolgen**. Dat is merkbaar voor inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Veel ondernemers hebben het ongekend zwaar als gevolg van de pandemie en de daarmee samenhangende maatregelen. Maar de effecten in onze stad zijn breder dan enkel economisch. Het is daarom van belang om bijzondere aandacht te geven aan de groepen en sectoren die onevenredig hard zijn getroffen en niet (meer) over voldoende draagkracht beschikken. Maar er zijn ook effecten die voor de lange termijn een rol spelen, al zijn deze moeilijker voorspelbaar. Desalniettemin is er momentum om na te denken welke maatregelen bijdragen aan een duurzaam herstel en toekomstbestendigheid van de stad.

De kwaliteiten van Maastricht bieden een **waardevol fundament** voor herstel en indien nodig verandering. We constateren daarbij ook dat door de crisis een aantal bestaande en/of verwachte trends en ontwikkelingen worden verscherpt, versneld en vergroot. In zowel positieve als negatieve zin. De binnenstad verdient hierbij extra aandacht, omdat hier verschillende functies samenkomen die extra kwetsbaar zijn gebleken zoals winkels, horeca en cultuur.

In tijden van corona bleek de economie van Maastricht **op een aantal gebieden kwetsbaar** te zijn door de combinatie van Maastricht als bezoek- en ontmoetingsstad, haar ligging langs de Belgische grens en het relatief groot aantal ZZP'ers. Dit is vooral zichtbaar in de horeca, cultuursector, detailhandel, congressen en evenementenbranche. Uit recente verkenningen wordt verwacht dat Zuid-Limburg met een sterkere economische krimp te maken krijgt dan het landelijk gemiddelde (-4,2% landelijk ten opzichte van -6,7% in Zuid-Limburg). Andere sectoren zijn juist heel succesvol gebleken, waar de crisis heeft geleid tot versnelde innovatie en het verzilveren van kansen.

Onduidelijk is hoe (snel) de **vrijtijdseconomie** zich gaat herstellen en wat dit betekent voor de sectoren horeca, culturele instellingen, congressen, evenementen en andere vormen van ontmoeting. Gevolgen worden met name zichtbaar in de binnenstad, waar veel functies en activiteiten samenkomen. Maar daarnaast verdienen ook de ontmoetingsplekken in buurten aandacht, waar veel mensen samenkomen en een groot deel van het dagelijks sociaal leven zich afspeelt.

De toch al **kwetsbare groepen in de samenleving** worden onevenredig hard getroffen. Gevolg is dat de sociaaleconomische achterstanden van hen verder oplopen. Dat resulteert in een versnelde toename van de kansengelijkheid en tweedeling in de samenleving. Bijzondere aandacht verdient de jeugd, onder meer vanwege onderwijsachterstanden. Bovendien vergroot de crisis de spanning in de samenleving en wordt polarisatie versterkt.

De coronacrisis heeft geleid tot **een versnelde overgang tot thuis werken, leren en winkelen**. De individualisering is verder toegenomen en eenzaamheid wordt een nog groter thema. Ook het dagelijks gebruik van de stad is veranderd. Dat heeft gevolgen voor het functioneren van bestaande werklocaties, onderwijsinstellingen en winkelcentra. Ook zijn er gevolgen voor mobiliteit. Ten eerste is er veel minder mobiliteit, omdat mensen thuisblijven. En ten tweede maken mensen veel minder gebruik van het openbaar vervoer, als zij zich verplaatsen. De vergaande digitalisering biedt ook kansen: de regio Zuid-Limburg (en daarmee ook Maastricht) wordt voor meer mensen aantrekkelijker als woonplaats door de combinatie van een (meer) betaalbare woning dan in de randstad, de aantrekkelijke woon- en verblijfomgeving en de mogelijkheid van thuiswerken.

De verwachting is dat **gezondheid, welzijn en veiligheid belangrijker** worden voor mensen. Er is meer bewustzijn en waardering bij inwoners voor hun directe woonomgeving. Daarbij zijn lopen, fietsen en de aanwezigheid van groen en natuur belangrijker geworden voor mensen. In de stad zijn talrijke nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden gestart die bijdragen aan het welzijn van mensen, door mensen bij elkaar te brengen, kwetsbaren te ondersteunen of ondernemerschap te stimuleren.

Het belang van een **betrouwbare overheid** en de noodzaak van draagvlak voor maatregelen en beleid nemen toe. Ook voor Maastricht is de verwachting dat inwoners die zich niet in de overheid herkennen of niet vertegenwoordigd voelen, dit zichtbaarder zullen manifesteren en zich hiervoor sneller kunnen organiseren. Het belang van goede informatievoorziening en participatieprocessen neemt hierdoor toe.

Kortom: de coronacrisis maakt kwetsbaarheden zichtbaar, versnelt bestaande trends en ontwikkelingen en vergoot tevens de kansen om Maastricht sterker te maken. Voor toekomstige, duurzame oplossingsrichtingen worden twee dingen duidelijk.

- Ten eerste is de **maatschappelijke behoefte voor sociale ontmoeting overduidelijk**. Dat is enerzijds sociaal rechtvaardig om zo maatschappelijke tegenstellingen, eenzaamheid en andere sociale problematieken tegen te gaan, met name voor kwetsbare doelgroepen. Anderzijds maakt het ons economisch sterk, om samenwerkingen mogelijk te blijven maken en de kwaliteiten van onze fysieke leefomgeving te blijven benutten.

- Ten tweede is **samenwerking tussen mensen, partijen, sectoren en regio's van groot belang** om tot oplossingen en nieuwe initiatieven te komen. De coronacrisis heeft duidelijk gemaakt hoe we onderling van elkaar afhankelijk zijn. Dat geldt voor onze zorg- en medicijnvoorziening, economische steunpakketten en sociaal vangnet als we allemaal thuis zitten. Het bouwen aan relaties en onderdeel zijn van een netwerk, is daarom in alle lagen van onze samenleving van belang.

Rol overheid

Het is niets nieuws: de rol van de overheid, en dus van de gemeente, verandert. De afgelopen decennia maakte een sectoraal gedreven, top-downmodel van overheidssturing stap voor stap plaats voor een systeem waarbij inwoners, private en gemeenschapspartijen een belangrijke rol spelen in besluitvormingsprocessen. Maatschappelijke vraagstukken worden steeds meer (mede) aangepakt door inwoners(organisaties), maatschappelijke organisaties en ondernemers. En daarnaast worden steeds meer vraagstukken op regionaal niveau georganiseerd, zoals de inkoop van zorg of het werken aan een regionale energiestrategie (RES).

Daarmee wordt het steeds meer de vraag **welke rol de overheid heeft** in het werken aan maatschappelijke vraagstukken. Die rollen zijn op diverse wijzen beschreven, bijvoorbeeld 'regisseur', 'toetsers', 'partner' en 'facilitator'. Soms moet de gemeente van binnen naar buiten werken, dan weer van buiten naar binnen. En soms moet er een concreet eindresultaat gerealiseerd worden en voor een ander onderwerp gaat het om het creëren van de juiste condities om doelen te behalen.

De tendens is echter helder. Steeds vaker wordt van de gemeenten gevraagd om de regie (meer) los te laten, maatschappelijke initiatieven te volgen, te faciliteren of zich zelfs volledig terug te trekken. De nadruk komt daardoor steeds meer te liggen op **samenwerken**, zowel proactief als reactief. Het is echter de kunst om meerdere rollen te beheersen, toe te passen en daarbij wendbaar te blijven, omdat de context snel kan veranderen.

Deze uitdaging heeft raakvlakken met **burger- en overheidsparticipatie**. Bij burgerparticipatie gaat het om het betrekken van burgers bij beleid, plannen en activiteiten van de gemeente. Bij overheidsparticipatie raakt de overheid betrokken bij initiatief vanuit de markt en samenleving. Ook op dit gebied is een ontwikkeling aan de gang: steeds meer wordt de gemeente, vanuit de samenleving, politiek en bestuur, opgeroepen om inwoners te betrekken en om adequaat te reageren op initiatief vanuit de samenleving. De uitdaging is om de betrokkenheid uit de samenleving te koesteren, hierop in te spelen en samenwerking constructief te maken. Daarmee groeien kwaliteit van en draagvlak voor beleid, plannen en activiteiten.

Overheidsparticipatie draagt daarnaast bij aan het vergroten van de zelfsturing en zelforganisatie van inwoners. Bovendien kunnen goede participatieprocessen leiden tot waardevolle 'nevenopbrengst': binding tussen inwoners die deelnemen, een leerproces voor ambtenaren én inwoners en een stem voor inwoners die zich eerder niet lieten horen. Dit alles draagt bij aan een sterkere vertrouwensband tussen inwoners en de gemeente.

2.4 Samenvattend: vijf grote integrale vraagstukken

Op basis van de analyse vanuit de verschillende domeinen agenderen we vijf grote vraagstukken waarbij een integrale aanpak noodzakelijk is. Dat wil zeggen dat de oplossingsrichtingen hiervoor vragen om een samenhangende aanpak met aandacht voor sociale, economische en fysieke maatregelen. Daarbij is ook samenwerking met partners van cruciaal belang.

1. **Arbeidsmarkt en werkgelegenheid**, met bijzondere aandacht voor een betere aansluiting tussen vraag en aanbod door migratie, onderwijs en (om)scholing, maatschappelijk ondernemerschap gericht op kwetsbare doelgroepen in de samenleving en kansen op het gebied van circulaire economie en energie.
2. **Energietransitie**, met bijzondere aandacht voor de toekomstige betaalbaarheid van de energierekening in relatie tot armoede, nieuwe economische verdienmodellen en de impact op onze mobiliteit en inrichting van de fysieke leefomgeving.
3. **Tweedeling in de samenleving**, met bijzondere aandacht voor het tegengaan van verdere verharding en individualisering, het verhogen van kansengelijkheid, het stimuleren en faciliteren van plekken en activiteiten die bijdragen aan ontmoeting en verbinding en de menging van verschillende doelgroepen via onderwijs en in buurten.
4. **Agglomeratiekracht van stad en regio**, met bijzondere aandacht voor onze economische strategie en positie in Zuid-Limburg en Euregio, de kansen en potenties voor specifieke gebiedsontwikkelingen en snelle verbindingen met andere stedelijke regio's.
5. **Toekomst van de binnenstad**, met bijzondere aandacht voor de toekomst van retail en horeca, de mogelijke menging met c.q. transformatie naar andere functies en leefbaarheidsvraagstukken op het gebied van toerisme, mobiliteit, studentenhuisvesting en evenementen.

Deze inhoudelijke vraagstukken vragen om effectieve werkwijzen om tot gewenste oplossingsrichtingen en strategieën te komen. Naast een integrale benadering speelt ook de veranderende rol van de overheid hierbij een belangrijke rol. Naast bovenstaande vijf inhoudelijke vraagstukken benoemen we daarom ook **de toekomstige rol en werkwijze van de overheid** als uitdaging en voorwaarde voor een succesvolle ontwikkeling van de stad.

3. Missie, visie en strategie

Op basis van de huidige context en analyse van trends en ontwikkelingen, geven we in dit hoofdstuk antwoord op de volgende vragen:

- Wie zijn we en waar staan we voor? Dat is onze missie.
- Wie willen we worden en waar gaan we voor? Dat is onze visie.
- Hoe gaan we dit bereiken? Dat is onze strategie.

Juist in een complexe wereld met een onzekere toekomst, hebben we hier behoefte aan. Ze geven houvast over belangrijke beslissingen die moeten worden gemaakt, in rustige en onrustige tijden. Alleen zo kunnen we koers houden en bewust bijsturen als dit nodig is. De missie vormt hiervoor het fundament, met vijf waarden die ons leiden. De visie beschrijft waar we aan gaan werken, met perspectieven waarvan wij verwachten dat deze robuust zijn. Of in andere woorden: dat deze altijd belangrijk blijven voor de toekomst van Maastricht. De strategie beschrijft de uitgangspunten die we hanteren over de manier waarop we aan deze toekomst gaan werken, met vijf leidende principes die hiervoor het vertrekpunt zijn.

3.1 Missie

Onze missie is als volgt:

Maastricht is een sociale en saamhorige stad met een hoge kwaliteit van leven en waarin alle inwoners zich thuis voelen, voor de huidige generatie en generaties na ons.

We maken deze missie concreet aan de hand van vijf waarden. Deze waarden vormen het fundament voor ons handelen en zijn daarmee leidend voor alles wat we doen.

1. **Rechtvaardigheid**

Rechtvaardigheid staat voor 'het goede doen': juist, transparant en redelijk handelen. Een rechtvaardige stad is een stad waar plek is voor iedereen en waar voorzieningen zoveel mogelijk toegankelijk zijn voor iedereen. In een samenleving waarin iedereen kan meedoen op een manier die hem of haar past. Waarbij we onze aandacht en middelen zo inzetten, dat zij bijdragen aan bestaanszekerheid, kansengelijkheid en een gezond leven voor iedereen. We streven naar ontwikkelingen die recht doen aan de vraagstukken die op ons af komen en invulling geven aan ambities om de stad aantrekkelijk en toekomstbestendig te maken. Daarbij houden we extra rekening met de gevolgen voor de kwetsbare inwoners in onze samenleving.

2. **Duurzaamheid**

Duurzaamheid staat voor een manier van ontwikkelen, die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder dat daarbij het vermogen van toekomstige generaties in gevaar wordt gebracht om in hun eigen behoeften te kunnen voorzien. Een duurzame stad is een stad waarbij economische, ecologische en sociale oplossingen in samenhang worden vormgegeven en elkaar versterken. We streven naar ontwikkelingen die bijdragen aan een gezonde aarde met welvarende burgers en goed functionerende ecosystemen (natuur).

3. **Saamhorigheid**

Saamhorigheid staat voor een samenleving met mensen die onderling met elkaar verbonden zijn en niet langs elkaar heen leven. Een saamhorige stad is een stad waar mensen zich thuis voelen, andere mensen ontmoeten, met elkaar samenwerken als het kan en elkaar helpen als het nodig is. We bouwen daarom continu aan het onderling vertrouwen tussen elkaar. We koesteren bestaande verbindingen en leggen nieuwe verbindingen als dat nodig is.

4. **Diversiteit**

Diversiteit staat voor de variatie aan mensen, plekken, activiteiten en natuur die de stad rijk is. Een diverse stad is een sterke stad waarbij we verscheidenheid zien als kracht. Diversiteit

maakt ons weerbaar voor allerlei crises die we in de toekomst tegen komen. We koesteren daarom een diverse economie zodat we bestand zijn tegen crises in specifieke sectoren. We koesteren een diverse natuur waardoor diverse soorten planten en dieren blijven leven, onze bodem vruchtbaar blijft en de leefomgeving gezond blijft. En we koesteren een diverse samenstelling van onze samenleving, waarbij we elkaars verschillen respecteren en iedereen bijdraagt aan de ontwikkeling van onze stad en samenleving.

5. **Kwaliteit**

Kwaliteit staat voor het streven naar kwaliteit. Een stad waar kwaliteit wordt gecreëerd door weloverwogen beslissingen te maken waarbij alle betrokken stemmen uit de samenleving worden gehoord. We streven naar goede kwaliteit van onze leefomgeving, van onze werkgelegenheid en van onze dienstverlening richting inwoners en partners.

3.2 Visie

Onze visie is als volgt:

Samen werken aan een gezonde stad in een sterke (kennis)regio met een vitale samenleving, om Maastricht nog aantrekkelijker en toekomstbestendiger te maken.

De visie krijgt vorm door in samenhang te werken aan vijf perspectieven voor Maastricht die we centraal stellen in de uitwerking van ons beleid en onze uitvoering. We werken gelijktijdig en in samenhang aan alle vijf de perspectieven. Deze integrale aanpak leidt tot onderlinge synergie waarbij we koppelkansen proberen te benutten (1+1=3).

We maken daarbij een koppeling met de Sustainable Development Goals, ook wel de Global Goals genoemd. Sinds 2018 is Maastricht een Global Goals gemeente. We maken daarbij duidelijk aan welke Global Goals de vijf perspectieven een bijdrage leveren.

1. **De gezonde stad**

In 2040 leven alle Maastrichtenaren in een gezonde stad, waar voor alle inwoners de condities worden geboden om een gelukkig en gezond leven te kunnen leiden. We hebben ons laten inspireren door het concept Positieve Gezondheid. Daarbij wordt gezondheid niet meer alleen gezien als de afwezigheid van ziekte. In plaats daarvan gaat het om het bredere vermogen van een individu om de fysieke, sociale en emotionele uitdagingen in het leven aan te kunnen.

Maastricht heeft zich onderscheiden van andere steden als een stad met een hoge kwaliteit van leven, wonen en ontspannen. We hebben daarbij gericht gewerkt aan een stad die **veilig en leefbaar** is voor iedereen. Criminaliteit is effectief bestreden en de sociale cohesie in buurten is toegenomen. Daarnaast hebben we woonbuurten, routes en ontmoetingsplekken veiliger en toegankelijker gemaakt, met bijzondere aandacht voor ouderen en kinderen. Hierdoor kunnen zij zich zelfstandig bewegen en verplaatsen in buurten en rondom belangrijke dagelijkse voorzieningen als scholen en winkelcentra.

Samen- en zelfredzaamheid is het uitgangspunt geworden van onze zorg en ondersteuning, zodat mensen zoveel mogelijk zelf de regie houden over hun eigen leven. We streven ernaar dat zoveel mogelijk mensen het leven leiden dat ze willen leiden, waarbij hun talenten zoveel mogelijk worden benut. Voor alle Maastrichtenaren die het nodig hebben, wordt passende ondersteuning aangeboden zodat iedereen kan meedoen in de samenleving en niemand alleen hoeft te zijn. Mensen krijgen die zorg en ondersteuning van mensen in eigen kring als dat kan. En als het nodig is van professionele partijen. Maar de basis ligt in wat mensen zelf, voor elkaar en met elkaar kunnen doen, op basis van de talenten en kwaliteiten die mensen zelf hebben. Deze denk- en werkwijze heeft er mede toe geleid dat de sociale cohesie in wijken en buurten is toegenomen.

Het hebben van **werk** is daarbij van essentieel belang voor het welzijn en de welvaart van onze inwoners. Werk biedt mensen kans tot ontwikkeling, bevordert de integratie, biedt sociale contacten en structuur, laat mensen meedoen in de samenleving en is de beste garantie tegen armoede en sociale uitsluiting. Het is gelukt om meer mensen aan het werk te krijgen. De brede economische structuur van Maastricht is daarbij een voordeel gebleken. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben een divers palet aan mogelijkheden gekregen om zich om te scholen, waarbij 'een leven lang leren' het motto is.

Mensen die geen werk hebben, kunnen op diverse andere manier **meedoen** in de samenleving door bijvoorbeeld vrijwilligerswerk te doen, passende dagbesteding te krijgen of actief te zijn bij een vereniging of maatschappelijk initiatief. Op deze manier benutten ook zij hun eigen talenten en leveren zij daarbij ook een bijdrage aan een goed functionerende samenleving. Participatie, zelfontplooiing en voldoende (bereikbare) banen zijn daarom een basisvoorwaarde voor een gezonde en vitale stad.

De coronacrisis heeft geleerd dat gezondheid niet vanzelfsprekend is en dat bij de uitbraak van een pandemie onze lichamelijke en geestelijke gezondheid bijdraagt aan onze eigen vitaliteit. Kinderen worden al op jonge leeftijd gestimuleerd om gezond te leven, door het aanbieden van een speelse leefomgeving en juiste voorlichting op school. Mensen zijn veel meer gaan **bewegen**, met name door te lopen en fietsen in de stad en regio. Bijkomend voordeel is dat mensen hun eigen stad meer zijn gaan waarderen en zijn gaan zien welke prachtige groen- en natuurgebieden in en om de stad heen liggen. Parken zijn erg populair geworden en worden veel gebruikt.

De leefomgeving is bovendien **schoner** geworden. Dat komt mede doordat inwoners minder gebruik zijn gaan maken van de auto en het overgrote deel van het autoverkeer elektrisch rijdt. Bezoekers komen het liefst met de trein naar Maastricht. En de mensen die de auto pakken, parkeren deze op een P+W- of P+R-locatie in Maastricht of net daarbuiten. De industrieën om ons heen zijn bovendien schoner gaan produceren door een stevige lobby en samenwerking met diverse organisaties en overheden. Daarnaast houden we de Maas schoon en zijn we zuinig op onze natuur en groengebieden, waar zwerfafval niet meer aan de orde is.

De **technologie** heeft het mogelijk gemaakt om veel meer gezondheidsklachten preventief te voorkomen. En als er dan toch klachten ontstaan, dan is het mogelijk geworden om voor de meest voorkomende ziekten vanuit je eigen woonkamer een diagnose te stellen. Dat is nodig gebleken omdat door de vergrijzende bevolking de vraag naar zorg en ondersteuning is toegenomen. Uiteraard blijven huisartsen en specialisten betrokken en dichtbij indien nodig.

De gezonde stad levert een directe bijdrage aan de volgende Sustainable Development Goals (SDG's):



2. De ontmoetingsstad

In 2040 heeft Maastricht zich verder ontwikkeld en internationaal gepositioneerd als een ideale ontmoetingsstad. Maastricht heeft haar **unieke kwaliteiten slim benut en uitgebreid**, waarmee het zich in de afgelopen decennia heeft kunnen onderscheiden. De stad wordt in 2040 nog steeds gekenmerkt door de diversiteit aan plekken, mensen, organisaties, functies en talenten. De aanwezigheid van diverse organisaties op het gebied van onderzoek, onderwijs, cultuur, gezondheid, maakindustrie, zelfstandig ondernemerschap, (semi-)overheid en meer zorgen voor dagdagelijkse ontmoeting. De mensen en hun onderlinge relaties maken nieuwe initiatieven en activiteiten mogelijk, gefaciliteerd door een aantrekkelijk en divers palet aan stedelijke ontmoetingsplekken.

In onze stad hebben we een aantal bijzonder aantrekkelijke ontmoetingsplekken die ons als stad **economisch sterk** maken. Ten eerste hebben we een aantal dynamische centra met een stedelijke of zelfs Euregionale functie. De binnenstad, de Brightlands Maastricht Health Campus, het Sphinxkwartier en de stationsomgeving zijn hiervan de belangrijkste gebieden. Juist op deze plekken zijn veel nieuwe bedrijven, onderwijsinstellingen en regionale voorzieningen zich gaan vestigen, in combinatie met woningbouw. Daarnaast zijn ook de Geusselt, de diverse industrieterreinen en de stedelijke werklocaties een belangrijk onderdeel van de economische infrastructuur gebieden. En last but not least zijn er ook ontmoetingsplekken in buurten waar verschillende bedrijven en publieke voorzieningen samenkomen. Scholen, winkelcentra, horeca en bedrijfsverzamelgebouwen creëren samen de levendigheid die een stad nodig heeft om een aantrekkelijk vestigingsklimaat te blijven bieden voor het midden- en kleinbedrijf, ZZP'ers en innovatieve start-ups.

De **binnenstad** heeft hierbij een bijzondere ontwikkeling doorgemaakt. Na de coronacrisis in 2020-2021 is de binnenstad organisch doorontwikkeld. Het bourgondische en gastvrije karakter is gebleven: ook na de coronacrisis is de binnenstad een magneet voor inwoners en bezoekers. Het cultureel erfgoed is kwalitatief goed onderhouden en meer oude gebouwen hebben een prachtige nieuwe bestemming gekregen. Alleen hierdoor willen mensen de stad blijven bewonen en bezoeken. Door slim gebruik te maken van technologie en nieuwe concepten te ontwikkelen, zijn ondernemers erin geslaagd om een grote slag te maken van de koopeconomie naar de belevingseconomie. Dat heeft geleid tot meer functiemenging in de winkelstraten: naast traditionele winkels wordt het straatbeeld meer divers gekleurd met allerlei nieuwe invullingen en mengvormen op het gebied van horeca, cultuur, evenementen maakindustrie, wonen en studeerplekken.

Maar behalve dat ontmoeting ons economisch sterk maakt, is het stimuleren en faciliteren van ontmoeting ook **sociaal rechtvaardig**. Meer ontmoeting tussen mensen draagt bij aan minder eenzaamheid, kloofvorming en isolement. Deze ontmoeting tussen verschillende sociale netwerken en doelgroepen is echter minder vanzelfsprekend dan voorheen. In 2040 zijn onze sociale contacten in de buurt echter het fundament van een samenleving: zij dragen bij aan meer sociale cohesie, een hogere veiligheidsbeleving en het welzijn van mensen. De stad heeft de fysieke randvoorwaarden in gebouwen en de openbare ruimte (hardware) slim weten te combineren met het 'organiseren' van sociale verbindingen (software), waardoor de sociale cohesie in buurten is toegenomen.

Het **onderwijs** in Maastricht speelt hierin een cruciale rol. Naast meer online onderwijs blijft offline onderwijs een belangrijke rol spelen in de stad. De basis- en voortgezet onderwijslocaties zijn verspreid over de stad en zorgen voor spontane ontmoeting van ouders, kinderen en maatschappelijke organisaties. Zij vormen veelal het fundament voor de ontmoetingsplekken in de buurten. Juist in het onderwijs komen diverse mensen en doelgroepen samen. De vele MBO, HBO en universitaire onderwijslocaties zitten voornamelijk geclusterd op de campus en de binnenstad. Daarmee zorgen zij voor een bijzondere sfeer en functie van die gebieden, met een rijk aanbod aan opleidingen voor studenten en (jong-)volwassenen. Deze dragen ieder op hun eigen manier bij aan

de kenniseconomie van Maastricht en Zuid-Limburg. En juist in deze kenniseconomie is ontmoeting van belang, om verschillende vormen van theorie en praktijk met elkaar in verbinding te brengen.

Creativiteit en innovatie gedijen bij ontmoeting en het faciliteren van ontmoeting. In Maastricht komt dit tot uiting in de professionele instellingen en de kleinschalige broedplaatsen in de stad. Het is vanzelfsprekend dat onderzoekers, ondernemers, cultuurmakers, studenten, maatschappelijke organisaties, overheden en nog veel meer partijen regelmatig nieuwe relaties leggen. Deze ontmoeting van verschillende mensen, met ieder eigen ideeën, middelen, talenten en kennis, leidt tot nieuwe activiteiten, producten en diensten die zorgen voor positieve maatschappelijke impact in de stad.

Cultuur speelt hierbij een essentiële rol. De aanwezige culturele organisaties, onderwijsinstellingen en makers hebben een bijzondere rol en bijdrage in dit landschap van mensen en organisaties. De vele culturele plekken en activiteiten brengen mensen bij elkaar en stimuleren het onderling contact en dialoog. Daarbij agenderen zij maatschappelijke vraagstukken en brengen zij nieuwe perspectieven in die aan het denken zetten. Maastricht wordt in 2040 dan ook gekenmerkt door een rijk cultureel leven, dat zich over diverse plekken in de stad manifesteert. Daarbij is de culturele keten verder versterkt: Maastricht concentreert zich op het maken en produceren door professionals en eigen inwoners, door het mogelijk te maken dit te presenteren (Theater aan het Vrijhof, Muziekgieterij), door hen te interesseren (Kumulus, Centre Ceramique) en participeren mogelijk te maken.

De ontmoetingsstad levert een directe bijdrage aan de volgende Sustainable Development Goals (SDG's):



3. De klimaatadaptieve stad

In 2040 is Maastricht hard op weg om een 100% klimaat-neutrale stad te worden. Vanwege de wettelijke doelstellingen is de **energietransitie** een enorme motor voor verandering en vernieuwing gebleken. Dat heeft ertoe geleid dat veel woningen en gebouwen al gasloos zijn en bovendien veel energiezuiniger. Ook zijn er diverse plekken in de stad waar duurzame energie wordt opgewekt. Dat gebeurt veelal door zonnepanelen, die we zoveel mogelijk in het bebouwde, stedelijke gebied van Maastricht hebben gefaciliteerd. Op die manier hebbe we het prachtige natuurlandschap weten te behouden. Windmolens hebben we minder maar we hebben ze wel in onze stad en regio. Deze liggen op gepaste afstand van de woonwijken.

De vraagstukken rondom de energietransitie hebben we slim **gekoppeld aan sociale en economische vraagstukken en ambities**. Zo zijn veel sociale woningen als eerste verduurzaamd, waardoor juist voor de gemiddeld meer kwetsbare doelgroepen de energierekening omlaag is gegaan en het wooncomfort omhoog is gegaan. Dit heeft een directe bijdrage geleverd aan het bestrijden van armoede en het verbeteren van gezondheid en welzijn.

Daarbij zijn diverse maatregelen genomen om ons **voor te bereiden op extreme weersomstandigheden**. Het is nog veel heter geworden in de zomer en extreme hoosbuien zijn eerder regel dan uitzondering. Daarom is onze leefomgeving veel groener geworden en zijn er veel meer bomen in de stad gepland. Dit geeft verkoeling in de zomer en zorgt voor natuurlijke wateropvang tijdens hoosbuien.

Ook is de **natuur** veel rijker geworden in de stad en omgeving. Naast de functionele bijdrage van groen zoals hiervoor benoemt, is er veel meer aandacht gekomen voor de intrinsieke waarde van natuur. Het is vanzelfsprekend geworden om diversiteit aan planten, bomen en dieren te stimuleren op de plekken waar dat kan. Mensen doen dat in eigen tuin, grote organisaties met veel grond en vastgoed doen het op eigen terrein en de overheid verzorgt dit in de openbare ruimten.

Ook zijn de eerste plannen en maatregelen genomen om **ruimte te geven aan de Maas**. Ten noorden en ten zuiden van de historische binnenstad zijn prachtige natuurgebieden toegevoegd, die eens in de zoveel tijd gecontroleerd kunnen overstromen om zo de hoogwaterstanden van de Maas te kunnen opvangen. Bijkomend voordeel is dat we met deze maatregelen veel meer contact hebben gekregen met de Maas, met name aan de oostelijke Maasoever. Deze wordt nu gekenmerkt door diverse recreatieplekjes die door een fiets- en wandelroute met elkaar worden verbonden.

De diverse duurzaamheidstransities hebben geleid tot **nieuwe impulsen voor de lokale en regionale economie en arbeidsmarkt**. We werken aan een circulaire economie, waarbij het denken en werken in kringlopen en duurzame ketens centraal staat. Maar ook werken aan de energietransitie heeft geleid tot nieuwe werkgelegenheid op het gebied van verduurzamen van huizen en energieopwekking. Kenniseconomie en maakindustrie komen juist bij deze duurzaamheidsvraagstukken samen. Dat heeft geleid tot nieuwe verdienmodellen, nieuwe kennis en nieuwe samenwerkingsvormen. Maar bovenal tot een schonere en duurzame leefomgeving en een sterkere economie.

De klimaatadaptieve stad levert een directe bijdrage aan de volgende Sustainable Development Goals (SDG's):



4. De energieke stad

In 2040 is Maastricht een stad waar **iedereen actief** meedoet in de samenleving. De samenleving kenmerkt zich als dynamisch, ondernemend en daadkrachtig. Alle inwoners van Maastricht leveren een bijdrage aan de samenleving, de economie en/of de leefomgeving. Dat doet iedereen door zijn of haar eigen talenten en kwaliteiten te benutten, op een manier die bij hen past. Maastricht is een stad geworden waar veranderingen beginnen, omdat mensen zelf initiatief nemen. Niet door een overheid met allesomvattende plannen, maar door de mensen en organisaties die de stad rijk is.

Inwoners en ondernemers worden intrinsiek gemotiveerd om **maatschappelijke impact** te creëren. Dat kan heel klein omdat mensen wekelijks voor een buurvrouw boodschappen doen of als ZZP'er op een maatschappelijk verantwoorde manier te ondernemen. En dat kan heel groot door als groot bedrijf je in te zetten voor een duurzame productieketen of als inwoner een maatschappelijk initiatief op te zetten.

Bij de energieke stad hoort een lokale overheid die **initiatieven uit markt en samenleving omarmt**, koestert en in samenwerking zoekt naar oplossingen. De gemeente 'geeft sturing' aan deze initiatieven door een richtinggevend perspectief te schetsen en hier duurzaam aan te werken. Maar de gemeente is ook 'volgend' door gebruik te maken van de ideeën en energie in de stad en hierop mee te liften. Deze combinatie van 'sturen en volgen' vraagt om een veranderende werkwijze van de lokale overheid, waarbij een breed scala aan rollen, taken en verantwoordelijkheden kunnen worden ingezet.

Er is **ruimte voor ondernemerschap** op verschillende plekken in de stad. Dat gebeurt op de Brightlands Maastricht Health Campus, die is getransformeerd tot een aantrekkelijk werk- en verblijfslocatie voor grote organisaties en kleine start-ups. Maar ook in de binnenstad, op de werklocaties en bij mensen thuis worden kleinschalige en flexibele faciliteiten geboden om een onderneming te starten.

Om nieuwe initiatieven te stimuleren worden diverse **experimenten** in de stad georganiseerd. Deze experimenten dragen bij aan vernieuwing rondom complexe maatschappelijke vraagstukken en nieuwe samenwerkingsvormen. Het samen leren van de ervaringen en resultaten uit deze experimenten is steeds meer gemeengoed geworden. Het mooie van deze experimenten is dat zij niet alleen bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke problemen, maar ook aan het onderling vertrouwen tussen partijen die hierin samenwerken.

De energieke stad levert een directe bijdrage aan de volgende Sustainable Development Goals (SDG's):



5. De (Eu)regionale netwerkstad

In 2040 is er in goede onderlinge samenwerking een stevig (Eu)regionaal netwerk gegroeid. Door het effectief benutten van de gedeelde kracht in de regio en door bestuurlijke samenwerking is er een economische en sociaal verweven **agglomeratie** ontstaan. Ambities worden ook beter gerealiseerd door gezamenlijke agendavorming met collega overheden, bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen. Dit om de kenniseconomie van Zuid-Limburg en de aantrekkelijkheid van de regio als vestigingslocatie verder te ontwikkelen. De regio laat zien dat economisch, sociaal en ecologisch beter wordt gepresteerd door versterkte samenwerking. Daardoor is bijvoorbeeld de aantrekkelijkheid van de regio als vestigingslocatie, maar ook de zorg en ondersteuning voor (kwetsbare) inwoners verder ontwikkeld.

Maastricht heeft zich hierin gepositioneerd als **een van de sociaaleconomische motoren** in het (Eu)regionale stedennetwerk. Er is samen met de andere partners slim ingezet op versterking van regionale samenwerkingsverbanden. Mede daardoor worden voor bewoners en bedrijven in de regio de mogelijkheden vergroot om welvaart en welzijn te bereiken en de kwaliteit van de samenleving te versterken.

Maastricht heeft zich ontwikkeld als één van de centra in de (Eu)regio. Daarbij heeft Zuid-Limburg zich onderscheiden als een **sterke kennisregio** met een hoge kwaliteit van leven, die goed verbonden is met de omliggende steden Eindhoven, Aken, Luik, Leuven en Hasselt. Een stedelijke regio met de agglomeratievoordelen (profiteren van elkaars mensen, bedrijven en voorzieningen), maar zonder de agglomeratienadelen (files, vervuiling, weinig natuur). De campussen en stedelijke werklocaties hebben als een magneet gewerkt voor de kenniseconomie. De Kennis-As in Limburg vormt een duurzaam fundament voor onze kenniseconomie, waar kennisinstellingen, bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden samen werken aan de groei van onze kenniseconomie én actuele maatschappelijke vraagstukken.

De **verbindingen** tussen de regionale centra binnen de (Eu)regio zijn sterk verbeterd en cruciaal gebleken voor een aantrekkelijke stedelijke regio, om de bereikbaarheid te garanderen en onderlinge uitwisseling tussen (kennis)werkers te stimuleren. Dit heeft geleid tot een grotere onderlinge dynamiek en een versterking van het daily urban system, met veel meer vervoersbewegingen dan voorgeen. Deze verbindingen zijn zoveel mogelijk duurzaam, met een hoogwaardig grensoverschrijdend systeem van openbaar vervoer tussen steden als randvoorwaarde voor onze ambities op het gebied van klimaat en energie.

Het is veel aantrekkelijker geworden om in Maastricht te **wonen**. Maastricht was altijd al onderscheidend met de vele voorzieningen, de nabije natuur en aantrekkelijke leefomgeving. Daarnaast heeft digitalisering een impuls gekregen tijdens de coronacrisis en ervoor gezorgd dat mensen veel meer thuis of op een locatie naar eigen keuze kunnen werken. Dit alles in combinatie met betere verbindingen naar andere stedelijke regio's maakt Maastricht een bijzonder leefbaarder en betaalbaarder alternatief ten opzichte van de steden in de Randstad. Voor minder geld krijg je meer kwaliteit van leven én werken in Maastricht en Zuid-Limburg. De stad heeft deze potentie weten te benutten door te blijven inzetten op kwalitatief en kwantitatief door ontwikkelen van de diverse stedelijke woonmilieus die de stad rijk is. Belangrijk aandachtspunt is het aanbod van betaalbare woningen in een stad waar steeds meer hoogopgeleiden een woning zoeken.

De (Eu)regionale stad levert een directe bijdrage aan de volgende Sustainable Development Goals (SDG's):



3.3 Strategie

Onze strategie is als volgt:

Een betrouwbare overheid waarbij samenwerken voorop staat en we helder zijn over onze rollen, taken en verantwoordelijkheden.

Voor deze strategie hanteren we vijf leidende principes, die onze werkwijze als gemeente bepalen.

1. **We werken integraal en als één overheid aan vraagstukken voor onze inwoners en onze stad.**

Dat betekent een integrale aanpak, waarbij we onderscheid maken tussen de zaken die écht belangrijk zijn en dus prioriteit krijgen. Dat doen we door de mens of de buurt centraal te stellen, en niet het betreffende beleidsdomein. Daarbij zijn we wendbaar als organisatie en kiezen we onze rol bewust, afhankelijk van het vraagstuk waar we voor staan. Omdat de context snel kan veranderen, passen we ons aan als dat nodig is. Dat bepalen we overigens nooit alleen, maar altijd in gesprek met inwoners en partners waar we mee samenwerken.

2. **We investeren in relaties en werken samen in meerdere rollen met onze inwoners en onze partners.**

Dat betekent dat we moeten weten met wie we te maken hebben als we duurzaam werken aan vraagstukken. Het is dan ook van cruciaal belang om aanwezig te zijn in de leefwereld, continu in contact te blijven met inwoners en partners en goed naar hen te luisteren. Want de mensen maken de stad en de kwaliteit van onze relaties bepalen in hoeverre we succesvol met hen samenwerken. Dat doen we in verschillende rollen, passend bij het vraagstuk waar we aan werken en bij de behoeften van onze inwoners en partners.

3. **We besteden bijzondere aandacht aan onze kwetsbare inwoners en gebieden, stellen daarbij de leefwereld centraal en leveren maatwerk waar dat nodig is en kan.**

Dat betekent dat we extra aandacht en middelen geven aan de mensen en plekken die dit het hardste nodig hebben. Daarbij kijken we in eerste instantie naar wat mensen zelf kunnen. Als gemeente passen we onze werkwijze, middelen en ondersteuning hierop aan. Maatwerk en flexibiliteit is daarbij soms nodig om een mensgerichte en gebiedsgerichte aanpak mogelijk te maken.

4. **We werken over onze stads- en landsgrenzen heen.**

Dat betekent dat we voor onze problemen en oplossingen verder kijken dan onze eigen stadsgrenzen als dat nodig is. Steeds meer vraagstukken kunnen we namelijk niet meer op het niveau van de stad oplossen. Dat geldt voor onze economie en arbeidsmarkt, voor onze aanpak op het gebied van veiligheid, zorg en ondersteuning, voor onze energie- en klimaatdoelstellingen en voor de gewenste internationale verbindingen. Gezien onze bijzondere grensligging nabij de Belgische en Duitse grens, is een (Eu)regionale blik van belang.

5. **We werken financieel solide.**

Dat betekent dat we vanuit een meerjarenperspectief zorgvuldig omgaan met onze schaarse middelen. Dat doen we met overzicht op inkomsten, uitgaven, risico's en kansen. Schaarste van middelen betekent ook dat er soms scherpe keuzes gemaakt moeten worden in wat we (wanneer) wel en wat we niet doen. Maatschappelijk rendement is daarbij leidend. Het meerjarenperspectief betekent dat we zowel de korte als de (midden)langetermijneffecten moeten meewegen in onze besluiten.

4. Vragen over de toekomst van Maastricht

De vijf perspectieven geven richting aan de gewenste ontwikkeling van Maastricht richting 2040. Daarmee is niet alles in beton gegoten. Bovendien zien wij een aantal grote overkoepelende vragen voor Maastricht, waarvan de antwoorden niet eenduidig en vanzelfsprekend zijn maar wel leiden tot richtinggevend keuzes. Veel van deze vragen hebben het karakter van een dilemma, namelijk dat er twee of meerdere keuzes mogelijk zijn waarvan elk alternatief specifieke voor- en nadelen heeft. Deze keuzes bepalen hoe we de vijf perspectieven meer concreet maken. Daarom benoemen we deze hier, om samen met u het gesprek hierover te voeren.

1. Toekomst van Maastricht: groeien of stabiliseren?

Maastricht heeft een bijzondere positie en potentie in de regio Zuid-Limburg. Het is de enige stad met een universiteit en academische ziekenhuis, met een aantrekkelijke historische binnenstad, een hoog aantal bezoekers per jaar en waar stedelijk wonen mogelijk is met zowel voorzieningen (winkels, horeca, cultuur, onderwijs) als natuurgebieden op loop- en fietsafstand. Maastricht heeft een sterk imago bij zowel eigen bewoners alsook in de rest van Nederland. Het is ook de enige stad in Zuid-Limburg die naar verwachting niet of nauwelijks krimpt op basis van de kennis en het beleid van nu.

Heeft Maastricht de ambitie om demografisch en economisch te groeien? Wat zijn de consequenties hiervan voor de aantrekkelijkheid en toekomstbestendigheid van de stad op economisch, sociaal en fysiek gebied? Wat betekent dit voor de samenstelling en het functioneren van onze samenleving? En in hoeverre kunnen we hier invloed op uitoefenen?

2. Toekomst van de binnenstad: hoe ziet deze eruit over 20 jaar?

De binnenstad geldt als het goudklompje van Maastricht met een bijzondere aantrekkingskracht op inwoners en bezoekers. De binnenstad heeft unieke kwaliteiten die zorgen voor een grote aantrekkingskracht op inwoners en bezoekers: een historisch en internationaal karakter, de vele voorzieningen op het gebied van winkels, horeca en cultuur en de aanwezigheid van de vele onderwijs- en onderzoeksinstellingen. Deze combinatie zorgt voor een unieke hoogstedelijke dynamiek en sfeer die Maastricht zo aantrekkelijk maakt.

Maar hoe ziet de binnenstad er over 20 jaar uit? Hoe ziet de balans tussen leefbaarheid en stedelijke dynamiek er dan uit? Wat betekent de toenemende digitalisering voor de toekomst van ons winkelaanbod? Blijven de gebouwen op dezelfde manier ingevuld zoals ze nu zijn? En hoe ziet de toekomst van het zakelijk toerisme eruit als steeds meer congressen online gaan plaatsvinden?

3. Toekomst van onze ruimtebehoeften: hoe gaan we om met schaarse ruimte?

Maastricht heeft zich ontwikkeld tot een compacte stad in een weids landschap. Daar ligt ook haar kracht en aantrekkelijkheid: veel stedelijke voorzieningen zijn in de compacte stad op loop- en fietsafstand. De diverse natuurgebieden liggen daarbuiten en zijn ook snel bereikbaar. Maar er zijn nieuwe kansen en uitdagingen die vragen om ruimte in de stad. Onze toekomstige energie moet ergens opgewerkt worden. De vraag naar bedrijventerreinen in onze stad neemt toe. Parkeren willen we steeds meer stimuleren op afstand van de binnenstad en faciliteren op grotere parkeerlocaties. De komende jaren moeten er nieuwe woningen gebouwd worden om te voldoen aan de verwachte woningvraag.

Hoe gaan we om met de schaarse ruimte in de stad? Welke keuzes maken we hierin? Welke kansen liggen er om functies slim te combineren of door hoogbouw meer mogelijk te maken? En zijn er oplossingsrichtingen in samenwerking met de regio, om zo de agglomeratie Zuid-Limburg en de Euregio sterker te maken?

4. Toekomst van onze samenleving: hoe houden we onze samenleving bij elkaar?

De samenleving functioneert anders dan decennia geleden. Individualisering, vergrijzing, digitalisering en ontzuiling zorgen ervoor dat mensen van verschillende culturen en achtergronden minder vanzelfsprekend bij elkaar komen. De samenleving is ook veel vluchtiger en dynamische geworden: mensen zijn veel mobieler dan vroeger en dat zien we terug in de veranderende en fluctuerende samenstelling van de bevolking over de afgelopen decennia. Dat is niet voor iedereen even makkelijk, omdat de stad is veranderd en een deel van de stabiliteit is verdwenen. Dit leidt tot diverse spanningen in de samenleving, met als gevolg verharding en in het ergste geval radicalisering bij mensen.

Hoe zorgen we dat onze samenleving bij elkaar blijft? Hoe leven we in 2040 op respectvolle en solidaire manier samen? Is het wenselijk om doelgroepen met elkaar te verbinden of accepteren we dat diverse groepen en netwerken meer los en naast elkaar leven? Wat betekent sociaal en saamhorig in 2040? Welke rol speelt de buurt en directe leefomgeving hierin?

5. Toekomst van internet en digitalisering: hoe wordt de stad beleefd en gebruikt als er steeds meer online gaat plaatsvinden?

Ons leven vindt steeds meer online plaats. Het gebruik van internet en sociale media via onze telefoon, tablet of computer is een onlosmakelijk onderdeel geworden van ons dagelijks leven. De coronacrisis heeft hier nog eens een extra impuls aan gegeven. Winkelen, werken, ontmoeten: het vindt steeds meer online plaats. Dat heeft consequenties voor het gebruik van de stad: de plekken waar we werken, winkelen en recreëren kunnen blijvend veranderen. Daarnaast halen we ook onze kennis en informatie steeds meer van het internet en sociale media, om te bepalen wat er speelt in de wereld en wat 'waarheid' is. Er wordt steeds minder gebruikt gemaakt van traditionele media zoals kranten, TV en radio. Maar juist op het internet gebruikt niet iedereen dezelfde bronnen en informatiekkanalen. Met steeds meer 'fake news' in omloop en een minder eenduidig beeld van hoe de waarheid in elkaar zit, ligt het gevaar op de loer dat de tegenstellingen en spanningen in de samenleving verder toenemen.

Hoe zorgen we dat de toenemende trend van digitalisering een positief effect heeft op ons leven in de stad en het functioneren van onze samenleving? Welke digitale mogelijkheden kunnen een bijdrage leveren aan de maatschappelijke vraagstukken van nu? Wat kunnen we doen om balans en verbinding te houden tussen onze online- en offlinewereld? En als verschillende groepen gebruik maken van verschillende informatiekkanalen: hoe zorgen we dat we met elkaar in contact blijven en het gesprek blijven voeren over wat 'waar' en wenselijk is voor de toekomst van Maastricht?

6. Toekomst van zorg en ondersteuning: hoe zorgen we dat zorg en ondersteuning passend en betaalbaar blijft?

De drie decentralisaties in het sociaal domein, inclusief bijbehorende bezuinigingen doorgevoerd door de Rijksoverheid, hebben tot grote financiële tekorten geleid bij gemeenten. In Maastricht was daarbij het uitgangspunt om bestaande zorg en ondersteuning te continueren. In de praktijk bleek dat deze transitie te snel moest worden ingevoerd en de financiële kaders ontoereikend. We streven naar voldoende zorg en ondersteuning voor iedereen die dat nodig heeft. Tegelijkertijd weten we dat de bevolking vergrijsst en daardoor de druk op het sociaal toeneemt.

Hoe zorgen we dat de zorg en ondersteuning betaalbaar blijft? Hoe bepalen we wanneer de zorg voor inwoners goed genoeg is? Hoe ver gaan we in het bieden van maatwerk voor onze inwoners? Welke maatregelen kunnen bijdragen aan oplossingen?