



**Toekomstvisie van de gemeente Sint-Michielsgestel
2010-2025**

Datum: 13 oktober 2009

Visie vooraf

‘Regeren is vooruitzien’ is een bekend gezegde. Maar vooruitzien is gemakkelijker gezegd dan gedaan. We hebben nu eenmaal de neiging te reageren op dat wat gebeurd is, of we grijpen de actualiteit aan voor het nemen van besluiten. Soms is zelfs de ‘waan van de dag’ ons leidend principe, of het hier-en-nu dat zich tijdens het dagelijkse werk opdringt. Heel menselijk en begrijpelijk allemaal

...

Toch worden politici en bestuurders geacht vooruit te kijken. Men verlangt van hen een heldere en aansprekende visie op de toekomst. In Sint-Michielsgestel willen we die verwachting ook waarmaken. Dus hebben we de daad bij het woord gevoegd. Het resultaat ligt nu voor u: de toekomstvisie **Zieners van 2025**. Deze nota geeft een beeld van de gemeente waarin we in 2025 willen leven. Zij geeft antwoorden op de vraag: wat willen we eigenlijk? De vervolgstap – tegelijkertijd de uitdaging – is vanzelfsprekend: hoe gaan we dat doen?

De manier waarop deze toekomstvisie tot stand is gekomen, is in feite al een kijkje in de toekomst. Zij is niet in de kamertjes van het gemeentehuis – hoe inspirerend die ook zijn – bedacht en opgeschreven. Het gemeentebestuur, de raadsleden, de ambtenaren en vooral ook de inwoners van de gemeente Sint-Michielsgestel hebben er sámen aan gewerkt. Er zijn meningen, wensen en dromen uitgewisseld. Er zijn discussies gevoerd en enquêtes ingevuld om daar vervolgens één gezamenlijke visie van te smeden. Dat samenspel was een bijzondere ervaring. Een werkwijze waarin overheid en burgers als co-creators samenwerkten.

Zonder visie kun je geen doelen realiseren. Zonder visie ben je richtingloos. We moeten als gemeente én als gemeenschap ons ervan bewust zijn dat we actief aan onze toekomst moeten werken. We moeten beseffen dat, in veel gevallen, ons denken en handelen moeten veranderen om de wereld waarin we leven te kunnen veranderen. We hebben richting en grip nodig om de uitdagingen waar we voor staan op te pakken en het juiste pad te kiezen. **Zieners van 2025** geeft die richting en geeft dat houvast.

Deze toekomstvisie moet niet in een bureaulade verstoffen. Zij gaat het bestuur, de ambtenaren, politici en iedereen die niet ‘met de armen over elkaar’ wil zitten, helpen in beweging te komen en in beweging te blijven. **Zieners van 2025** maakt energie los en zet aan tot bijzondere prestaties. Op naar een mooie toekomst die we in gezamenlijkheid vorm geven. We zijn allemaal aan zet!

Inhoudsopgave

Inleiding

Leeswijzer

1. Profiel van de gemeente Sint-Michielsgestel
2. Visie 2025: een samenspel van Zieners
 - 2.1 Hoe maakbaar is de toekomst?
 - 2.2 Co-creatie: wat vinden onze inwoners?
 - 2.3 Van strategische agenda naar beleidsuitvoering
3. Trends en ontwikkelingen
 - 3.1 Wat speelt er in de wereld
 - 3.2 Wat speelt er in land?
 - 3.3 Wat speelt er in gemeente?
 - 3.4 Wat betekenen de trends voor ons?
 - 3.4.1 Bestuurlijke gevolgen
 - 3.4.2 Financiële gevolgen
 - 3.4.3 Gevolgen voor de arbeidsmarkt
 - 3.5 De gemeente als regisseur
4. Pijler 1: 2025 vanuit economisch perspectief
 - 4.1 Vooruitblik
 - 4.2 Werk en Bedrijvigheid
 - 4.3 Arbeidsmarkt en Onderwijs
 - 4.4 Wat willen we bereiken?
5. Pijler 2: 2025 vanuit sociaal-cultureel/maatschappelijk perspectief
 - 5.1 Vooruitblik
 - 5.2 Leven en Welzijn
 - 5.3 Burger en Overheid
 - 5.4 Wat willen we bereiken?
6. Pijler 3: 2025 vanuit ruimtelijk perspectief
 - 6.1 Vooruitblik
 - 6.2 Inrichting openbare ruimte
 - 6.3 Ecologie
 - 6.4 Wat willen we bereiken?
7. Samenvatting en conclusies
8. Aanbevelingen
 - 8.1 Strategische agenda
 - 8.1.1 Speerpunt 1: Bouwopgave
 - 8.1.2 Speerpunt 2: Woon/zorgcombinaties
 - 8.1.3 Speerpunt 3: Lokaal gebonden bedrijvigheid
 - 8.1.4 Speerpunt 4: Verder met 'brede scholen'

- 8.1.5 Speerpunt 5: Benutten recreatieve opties
- 8.1.6 Speerpunt 6: Duurzaamheid
- 8.1.7 Speerpunt 7: Groene kwaliteit
- 8.1.8 Speerpunt 8: Gemeentelijke 'poort' naar alle overheidsdiensten
- 8.1.9 Speerpunt 9: Partnerschappen
- 8.1.10 Speerpunt 10: Bereikbaarheid vs verkeersdruk
- 9. Hoe verder? Gemeente met een missie.
- 9.1 Onze samenwerkingspartners (burgers, bedrijven, organisaties)
- 9.2 Onze gemeentelijke organisatie, gemeenteraad en bestuur
- 9.3 Onze medewerkers
- 9.4 Wat hebben we ervoor over?
- 9.5 Hoe verder? Nu verder!

Inleiding

Voor u ligt de visienota van de gemeente Sint-Michielsgestel. Zieners van 2025 presenteert een wensbeeld dat tot uitdrukking brengt hoe we als gemeente en gemeenschap de ideale ‘stand van zaken’ voor Sint-Michielsgestel in het jaar 2025 zien. De visie geeft richtinggevende antwoorden op vragen over onze toekomst op economisch, ruimtelijk en sociaal-cultureel/maatschappelijk gebied. Op deze drie pijlers is dit document gestoeld.

De gemeenteraad nam het initiatief deze toekomstvisie te produceren. Het was een raadsbrede wens nog tijdens deze zittingsperiode over een visienota te beschikken. Vervolgens heeft de raad zich opengesteld om dit document via een bijzondere methodiek te vervaardigen: co-creatie. **Zieners van 2025** is namelijk mede tot stand gekomen dankzij de actieve inzet en inbreng van inwoners, ondernemers en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties.

Bouwen aan de toekomst

Alvorens in gezamenlijkheid te bouwen aan het Sint-Michielsgestel van 2025, is het nodig een ideaalbeeld uit te tekenen. Dit ideaalbeeld dient concreet, realistisch in tijd, aanvaardbaar én haalbaar te zijn. Er zijn dus randvoorwaarden die de vrijheid om een ‘architect van onze eigen toekomst’ te zijn enigszins inperken.

Er zijn echter meer beperkingen. Aan sommige invloeden van buitenaf valt niet of nauwelijks te ontkomen. Ze ‘overkomen’ ons als gemeente en gemeenschap. Op andere beïnvloedende factoren kunnen we wél bijsturen. Eveneens randvoorwaardelijk zijn de vereiste financiële middelen om alle visionaire plannen en ideeën te bekostigen. Financiële middelen zijn er nooit in overvloed, wat ons dwingt keuzes te maken, zeker nu de vooruitzichten de eerste jaren zeer somber zijn.

Het kenmerk van een echte Ziener is dat hij of zij een haalbaar toekomstbeeld als visie neerzet. **Zieners van 2025** is een realistisch document geworden, dat het predicaat visie met trots kan dragen.

Wat ging vooraf?

Zieners van 2025 bouwt voort op de nota **Kompas op 2010**, die de gemeenteraad in mei 1999 vaststelde. Kompas op 2010 bevat een strategische agenda die inmiddels op de meeste punten is gerealiseerd. De agenda bevat echter ook thema’s zonder harde verloopdatum, zoals de zorg voor onze zwakkeren, de aandacht voor leefbaarheid en het vergroten van de betrokkenheid van burgers. Deze thema’s maken vanzelfsprekend een doorstart in de nieuwe toekomstvisie.

Aanpak

De aanpak die is gehanteerd om de toekomstvisie te ontwikkelen, is beslist vernieuwend te noemen. Er is gebruik gemaakt van professionele filmproducties, interactieve sessies met internen en externen, discussies waarbij innovatieve technieken werden gebruikt, enquêtes en internetfora, naast de inzet van de meer traditionele voorlichtingsinstrumenten, zoals folders en artikelen in de krant. Zo kwam

een vorm van co-creatie tot stand waarbij alle inwoners van Sint-Michielsgestel een actieve inbreng konden leveren.

Uitkomsten

De exercities om de kennis en visionaire gedachten die binnen onze gemeente aanwezig zijn met elkaar te delen, heeft een enorme hoeveelheid informatie opgeleverd. De verkregen informatie is zorgvuldig verwerkt. Met respect voor ieders inbreng zijn de getraceerde denklijnen bij elkaar gebracht in de voorliggende toekomstvisie.

Deze visienota zou te dik zijn geworden als álle ingebrachte ideeën en voorstellen in het stuk een plaats hadden gekregen. Daarom is ervoor gekozen vooral op hoofdlijnen onze gezamenlijke toekomst in woorden te vatten. Alle verkregen informatie is wel beschikbaar en toegankelijk en vormt samen met deze nota een waardevolle kennisbron.

Functie van een toekomstvisie

De toekomstvisie **Zieners van 2025** geeft aan wat voor onze gemeenschap belangrijk is en vormt het kader voor gemeentelijk beleid en voor de beleidsuitvoering. De toekomstvisie geeft richting aan het handelen van de gemeentelijke overheid, bij het maken van bestemmingsplannen, milieubeleidsplannen en welzijnsplannen enzovoorts. De visie is als het ware 'de ziel' en de bindende factor van de gemeente. De strategische agenda die in de nota is opgenomen, geeft de speerpunten voor beleidsontwikkeling weer.

Daarnaast is de toekomstvisie een belangrijk instrument voor de raad om zijn kaderstellende, controlerende en vertegenwoordigende functie waar te maken. De visie geeft politieke partijen en maatschappelijke organisaties een ijkpunt om hun eigen visie te toetsen. **Zieners van 2025** heeft een functie in het levend houden van de discussie. De visienota is geen statisch, maar juist een levend document dat steeds actualisering nodig heeft om een goede leidraad te blijven. Elke nieuw gekozen gemeenteraad kan het als fundament gebruiken om een up-to-date raadsprogramma op te funderen. De visienota bevat de ingrediënten voor het bepalen van een strategie, waarin verschillende wegen mogelijk zijn.

Tot slot legt **Zieners van 2025** een uitdaging neer: de uitdaging voor alle inwoners van Sint-Michielsgestel om mee te denken en mee te praten over hun eigen toekomst. De ingezette weg van co-creatie willen we bij de strategische invulling van de visienota en bij de beleidsvoorbereiding blijven volgen.

De gemeenteraad van Sint-Michielsgestel presenteert met trots een uitdagende visie. Een visie om voor te gaan!

Leeswijzer

Ziener van 2025 bouwt zich stapsgewijs op. Elk hoofdstuk biedt informatie waarop de volgende hoofdstukken aansluiten. In het eerste hoofdstuk krijgt u een beeld van waar de gemeente Sint-Michielsgestel op dit moment staat. Hier zijn de belangrijkste kerncijfers te vinden. Wie ergens heen wil gaan, moet immers eerst weten waar hij zich nu bevindt.

Het hoofdstuk 'Visie 2025: een samenspel van Ziener' gaat in op het proces dat is gevolgd bij de productie van dit visiedocument. De inzet en inbreng van de inwoners van Sint-Michielsgestel in het wordingsproces komt hier voor het voetlicht. Het hoofdstuk 'Trends en ontwikkelingen' benoemt beïnvloedende factoren op macro-, meso-, en microniveau. Ook die zijn belangrijk, want een visie kan pas zinvol ontwikkeld worden als de randvoorwaarden bekend zijn.

Het hart van Ziener van 2025 bestaat uit drie opeenvolgende hoofdstukken die de drie pijlers behandelen waarop dit visiedocument is gestoeld: de economische, de ruimtelijke en de sociaal-culturele/maatschappelijke pijler. In deze hoofdstukken leest u wat we als gemeente en gemeenschap willen bereiken.

Conclusies, aanbevelingen, plus een oproep de gepresenteerde visie daadkrachtig in praktijk te brengen, sluiten **Ziener van 2025** af. In de aanbevelingen komt ook de strategische agenda aan de orde.

De gehaaste lezer zal de belangrijkste informatie opnemen door het lezen van de samenvatting en de strategische agenda, maar doet zichzelf daarmee beslist tekort.

1. Profiel van de gemeente Sint-Michielsgestel

Het huidige Sint-Michielsgestel is op 1 januari 1996 ontstaan door de samenvoeging van de voormalige gemeenten Den Dungen, Berlicum, Sint-Michielsgestel en het integraal opnemen van Gemonde in de nieuwe gemeente. Sint-Michielsgestel is een groene woongemeente (5.988 hectare) met ruim 28.000 inwoners. Het rijke verenigingsleven geeft aan dat we een actieve gemeente zijn waar het gezellig en comfortabel wonen is.

Over Sint-Michielsgestel is veel meer te vertellen dan in de inleiding van dit hoofdstuk staat. Boekwerken vol historie, hoofden vol mooie en minder mooie persoonlijke herinneringen. De vele mensen die aan **Zieners van 2025** hebben gewerkt, moesten echter een zo compleet, actueel en objectief mogelijk beeld van de gemeente en de gemeenschap hebben om een toekomstbeeld neer te zetten. Statistieken hebben daar enorm bij geholpen.

Het onderstaande is een greep uit het beschikbare statistische materiaal waarmee onze gemeente zich uit laat tekenen. Deze kerncijfers gerubriceerd aan de hand van de drie pijlers van **Zieners van 2025**. De cijfers hebben betrekking op het jaar 2008, tenzij anders vermeld (bron: Statline/CBS). We presenteren ze hier zonder er een interpretatie aan te koppelen, er prognoses aan te verbinden, of er vergelijkingen met andere gemeenten in te betrekken.

Pijler: Ruimtelijk (en demografisch)

Oppervlakte gemeente in ha.	5.988
Oppervlakte gemeente in km ²	59,88
- waarvan land	58,96
- waarvan binnenwater	0,94

--	--

Aantal dorpen	5
---------------	---

Oppervlakte bossen in ha.	37
---------------------------	----

Rijksmonumenten	81
-----------------	----

Gemeentelijke monumenten	124
--------------------------	-----

Culturele centra	5
------------------	---

Locaties kinderopvang	13
-----------------------	----

Totale weglengte in km.	294
-------------------------	-----

Aantal bruggen	29
----------------	----

Aantal inwoners	28.100
- Waarvan mannen	14.096
- Waarvan vrouwen	14.004

Inwoners naar leeftijdsklasse:	
<5 jaar	1.576 (5,6%)
5 tot 10 jaar	1.956 (7,0%)
10 tot 15 jaar	1.817 (6,5%)
15 tot 20 jaar	1.806 (6,4%)
20 tot 25 jaar	1.291 (4,6%)
25 tot 45 jaar	6.904(24,6%)
45 tot 60 jaar	8.203(29,2%)
65 tot 80 jaar	3.605(12,8%)
>80 jaar	940 (3,3%)

Geboorte	283
- Geboorte per 1.000 inwoners	10,0
Sterfte	231
- Sterfte per 1.000 inwoners	8,2

Vestiging uit andere gemeente	1.137
Vertrek naar andere gemeente	1.037
Binnenlands migratieoverschot	100
Binnenlands migratieoverschot per 1.000 inw.	3,5

Immigratie	102
Emigratie	90
Migratieoverschot	12

Bevolkingsgroei van 1-1-2008 naar 31-12-2008	Van 28.100 naar 28.267
--	------------------------

Totaal aantal particuliere huishoudens	10.840
- waarvan eenpersoonshuishoudens	2.528(23,3%)
- waarvan huishoudens zonder kinderen	3.710(34,2%)
- waarvan huishoudens met kinderen	4.602(42,5%)

Personen per huishouden	2,55
-------------------------	------

Inwoners per ha.	4,77
Inwoners per km ²	477

Oppervlakte bebouwde kom in ha.	757
Oppervlakte bebouwde kom in km ²	7,57

Demografische druk*	
Totale druk	71,4
Groene druk	43,6
Grijze druk	27,7

*Demografische druk geeft de verhouding aan tussen de som van het aantal personen van 0-19 jaar en 65 jaar of ouder en de personen in de zogenaamde 'productieve leeftijdsgroep' van 20-64 jaar. De demografische druk is de som van de 'groene druk' en de 'grijze druk'.

- Groene druk is de verhouding tussen het aantal personen van 0-19 jaar en het aantal personen in de zogenaamde 'productieve leeftijdsgroep' van 20-64 jaar.
- Grijze druk is de verhouding tussen het aantal personen van 65 jaar of ouder en het aantal personen in de zogenaamde 'productieve leeftijdsgroep' van 20-64 jaar.

Woonruimten	11.516
Voorraad woningen	10.938
Aantal woningen per km ²	186
Gereedgekomen woningen	122

Inwoners per woonruimte	2,45
-------------------------	------

Pijler: Sociaal-cultureel/maatschappelijk

Aantal leerlingen (2007):	
Openbaar onderwijs	642
Bijzonder onderwijs	2.327
Voortgezet onderwijs	1.102
Speciaal onderwijs	127

Aantal uitkeringsgerechtigden	165
-------------------------------	-----

Locaties onderwijs:	
- Basisonderwijs	11
- Speciaal onderwijs	2
- Voortgezet onderwijs	2

Bibliotheken	3
--------------	---

Binnensportaccommodaties	8
Buitensportaccommodaties	9

Aantal leerlingen (2007):	
- basisonderwijs	2.969
- Speciale scholen	127
- Voortgezet onderwijs	1.874
- Beroepsopleidende leerweg	526
- Beroepsbegeleidende leerweg	306
- Hoger beroeps onderwijs	447
- Wetenschappelijk onderwijs	136

Pijler: Economisch

Aantal bedrijven in:	
- Landbouw, bosbouw en visserij	265
- Nijverheid en energievoorziening	450
- Commerciële dienstverlening	860
- Niet-commerciële dienstverlening	240

Totaal aantal banen werknemers (2006):	6.540
- Aantal Landbouw, bosbouw en visserij	260 1.470
- Nijverheid en energievoorziening	2.810
- Commerciële dienstverlening	2.000
- Niet-commerciële dienstverlening	

Bodemgebruik (2003):	
Bebouwd terrein in ha.	582
Recreatieterrein	126
Agrarisch	4.537
Bos en open natuurlijk terrein	420

2. Visie 2025: een samenspel van Zieners

Voor het ontwikkelen van een visie op de toekomst van Sint-Michielsgestel werd gekozen voor een interactief proces van kennisdeling en gezamenlijke productie: een werkwijze die is te omschrijven als ‘co-creatie’.

Bestuurders, volksvertegenwoordigers, maatschappelijke organisaties, ondernemers en inwoners hebben in samenspel en samspraak hun meningen, visies en wensbeelden ingebracht en met elkaar gedeeld. Op deze wijze kon veel kennis vanuit de inwoners naar boven worden gehaald, die vervolgens een plaats kreeg in de visienota.

2.1 Hoe maakbaar is de toekomst?

De maakbaarheid van de toekomst is een gegeven, al is de maakbaarheid ervan zeker niet 100 procent. Als we kijken naar het hoofdstuk ‘Trends en ontwikkelingen’, ligt aan alle genoemde veranderingen menselijk handelen ten grondslag. We worden met de gevolgen van ons eigen handelen geconfronteerd. De handelwijze van aardbewoners, Nederlanders en inwoners van Sint-Michielsgestel heeft consequenties voor onze gezamenlijke toekomst. Het is aan ons – het is aan ieder van ons – de in gang gezette ongewenste ontwikkelingen om te buigen en terug te draaien en de gewenste ontwikkelingen te adopteren en te versterken. Niets doen is geen optie. Dan worden we een speelbal en geven we de regie uit handen.

2.2 Co-creatie: wat vinden onze inwoners?

Om te kunnen anticiperen op de veranderende omstandigheden is gekozen voor een proces van ‘samen op zoek gaan naar een visie op de toekomst’. Alle samenwerkingspartners, zowel de interne als de externe belanghebbenden, zijn in de gelegenheid gesteld een inhoudelijke bijdrage te leveren. Hieronder is in vijf fasen aangegeven hoe dit proces is verlopen.

Fase 1: instemming presidium

Op 25 augustus 2008 is het procedurevoorstel visieontwikkeling 2025 in het presidium besproken is ingestemd met het organiseren van een werkconferentie. Ook werd de keuze voor de drie pijlers waarop de visie gestoeld zou worden, ondersteund: Ruimtelijk, Economische en Sociaal-cultureel/Maatschappelijk.

Fase 2: Werkconferenties gemeenteraadsleden, B en W en ambtenaren

Tijdens deze werkconferentie is ingegaan op de contouren en kaders van de toekomstvisie 2025. Deze sessie bevatte als belangrijk element het zoeken naar trends en ontwikkelingen en het in samenhang brengen van de consequenties daarvan. Het project kreeg de toepasselijke naam

Nostradamus, naar de ziener die in de 16^e eeuw veel – nogal cryptisch omschreven - voorspellingen deed die later bewaarheid werden.

Fase 3: Co-productie, co-creatie intern

Verschillende teams van gemeenteraadsleden, leden van B en W en ambtenaren gingen in werkgroepen aan de slag met een zestal thema's. Elke werkgroep pakte een thema bij de hoorns: Werk en Bedrijvigheid, Arbeidsmarkt en Onderwijs, Burger en Overheid, Leven en Welzijn, Openbare ruimte, en Ecologie. Elke werkgroep produceerde een conceptvisie betreffende het thema dat zij behandelde. Er werd daarbij ook gekeken naar samenhangen tussen de verschillende thema's. Op 4 en 19 maart 2009 waren er bijeenkomsten waar de werkgroepen bijeen kwamen om hun visie te delen.

Fase 4: Co-productie, co-creatie intern/extern

In deze fase werden de inwoners, bedrijven en instellingen van Sint-Michielsgestel nauw betrokken bij het ontwikkelen van de visie. Dat er intern het nodige voorwerk was verzet, zorgde ervoor dat de thematiek heel concreet was. Hierdoor was het mogelijk een verdiepingsslag te maken. Dit alles leverde uiteindelijk ook een mooie film op die gebruikt kon worden om 'de boer op te gaan'.

Het startschot van deze 4^e fase werd in mei 2009 gegeven met verschillende publicaties. Een ander kanaal dat werd opgezet om informatie uit de bevolking te genereren, was een webforum en een internetapplicatie voor het reageren op enkele themagerichte stellingen. Via het webforum werd op elkaar gereageerd. Daarnaast werd veelvuldig gepubliceerd in de lokale media over de voortgang van het ontwikkeltraject. Via enquêteformulieren in de krant (De Brug) kon iedereen een inhoudelijke bijdrage leveren.

Op 30 juni 2009 resulteerden alle communicatie-inspanningen in een discussiebijeenkomst in het gemeentehuis. Daar werd ook de film getoond die in het kader van de visieontwikkeling was gemaakt en waarin verschillende denkrichtingen in woord en beeld werden gepresenteerd.

Fase 5: Ontwikkeling en goedkeuring visienota 2025

Alle uit de sessies voortgekomen informatie werd verwerkt in verslagen, gewogen en verwerkt in de visienota. Uiteindelijk stelt de gemeenteraad **Zieners van 2025** vast en geeft daarmee de kaders aan waarbinnen de strategie om de doelstellingen te bereiken ontwikkeld kan worden.

2.3 Van strategische agenda naar beleidsuitvoering

Er ligt een visie: **Zieners van 2025**. Het feit dat deze breed gedragen visie er ligt, geeft ook aan waar onze ambitie zich op richt. We willen de visie in gezamenlijkheid omzetten naar een toekomstgerichte strategie en naar een vooruitstrevend beleid. Onze focus is een concrete stip aan de horizon.

Om tot beleidsuitvoering te komen, dient eerst een strategische agenda te worden opgesteld. Deze visienota geeft daartoe al een stevige aanzet. Vervolgens willen we strategie vormgeven via het

gebruikelijke besluitvormingstraject, waar nuttig of noodzakelijk in samenwerking met onze strategische partners. De gemeente zal haar regierol daarin ter harte nemen, Om de vier jaar is er gelegenheid om de visie te toetsen en zonodig te actualiseren op basis van dan te voorziene ontwikkelingen.

3. Trends en ontwikkelingen

‘Panta rhei’ is een uitspraak die een gedachte van de Griekse filosoof Heraclitus weergeeft. Het betekent ‘alles stroomt’ of ‘alles is in beweging’. De wereld waarin we leven, ons land en onze gemeente blijven in beweging en veranderen continu. Verschillende trends en ontwikkelingen oefenen daarbij hun invloed uit. Van sommige trends en ontwikkelingen kunnen we de effecten beïnvloeden, van andere niet of nauwelijks.

Een aantal belangrijke trends willen we in dit hoofdstuk de revue laten passeren. Het is een noodzakelijkerwijs een selectie, die daardoor een incompleet beeld geeft. We kijken naar ontwikkelingen op wereldniveau (waar we als inwoners van een kleine Brabantse gemeente nauwelijks invloed op hebben, en die we in feite ‘ondergaan’), we kijken naar trends in Nederland, en we kijken vooral naar de veranderingen die ons op lokaal niveau te wachten staan. Bij dat laatste zijn demografische en ruimtelijke ontwikkelingen van grote invloed. Steeds duidelijk wordt het dat de gemeente haar rol van regisseur uiterst serieus moet nemen.

3.1 Wat speelt er in de wereld

In de wereld spelen vraagstukken van oorlog, vrede en veiligheid. Het wegvallen van het IJzeren Gordijn en de dreiging van terroristische, ideologisch geïnspireerde aanslagen hebben ons wereldbeeld veranderd. Het wordt steeds gemakkelijker om massavernietigingswapens te maken. Er is nog altijd een Derde Wereld met een hongerprobleem dat we niet lijken op te kunnen lossen, terwijl de aarde steeds meer monden krijgt te voeden. Verontrustende taal wordt gesproken over de klimaatverandering: opwarming van de aarde, stijgende zeespiegels en smeltende ijskappen.

Landen als China, India en Brazilië winnen aan economische kracht, dagen de Pax Americana en daarmee de machtsverhoudingen in de wereld uit. Grondstoffen, energie en water zijn schaars en blijven dat. We zijn gewend te consumeren, althans in grote delen van de wereld, en dat heeft consequenties voor de natuurlijke hulpbronnen die we nodig hebben om onze ‘manier van leven’ in stand te houden. De globalisering, de toenemende informatisering en de technologische mogelijkheden hebben zowel positieve als negatieve effecten. Wereldschokkend nieuws nemen we live waar, via satellietverbinding op onze tv’s of via internet. De wereld raakt steeds meer met zichzelf verweven en wordt een ‘global village’, waar als de een griep krijgt de ander de griep moet vrezen.

Er zullen in 2025 meer mensen op aarde leven. Daarover zijn de deskundigen het eens. Over de andere thema’s doen de deskundigen ook uitspraken, maar bijna altijd aan een tafel waaraan ook een deskundige met een tegengestelde mening is aangeschoven. Hoe dan ook: het jaar 2025 zal uitwijzen dat er deskundigen waren die gelijk hadden!

3.2 Wat speelt er in land?

De Grote Politiek bemoeit zich met de gebeurtenissen op wereldschaal, maar daarin is Nederland een relatief kleine speler, hoewel we economisch gezien tot de grotere spelers behoren. Intern hebben we zo onze eigen problemen. We discussiëren over de Grijs Golf die er aan komt, over de klimaatverandering met als gevolg dat onze dijken te laag zijn om het tij te keren, de betaalbaarheid van de zorg, de immigratie (die volgens de een kansen biedt, maar volgens de ander een bedreiging vormt) en over de leefbaarheid van onze steden en dorpen.

We worstelen met onze identiteit en cultuur, leven in een haat-liefdeverhouding met Europa, en we koesteren onze 16 miljoen meningen. Daarnaast zien we, na een hoopvol gestemde periode, ook de negatieve consequenties van individualisering en de liberalisering van de economie. Bedrijven gaan steeds vaker (internationale) fusies aan. Zelfs Hollands Glorie is daarin niet onaantastbaar voor buitenlandse belangen. Schaalvergroting is in veel economische sectoren een uitdaging, zeker in de agrarische sector, waar men al denkt aan stallen in de vorm van een flatgebouw. Onze wegen slibben dicht en de auto is nog steeds een heilige koe. We zijn steeds mobieler, maar staan ook vaker muurvast in de file.

Onze levensverwachting stijgt, dus zijn er steeds meer mensen die oud worden. Daartegenover staat een ontgroening en we zullen met elkaar langer moeten werken om alle voorzieningen te behouden en betaalbaar te laten zijn. De economische crisis heeft de gangbaar geworden vooruitgangsgedachte getemperd: de werkloosheid neemt toe en je eigen huis verkopen voor een goede prijs is een lastige opgave. Nederland verruwt in de ogen van velen en normen en waarden zijn in beweging. Verkiezingsuitslagen worden steeds lastiger voorspelbaar vanwege het wispelturige temperament van de kiezers. De landelijke overheid treedt meer en meer terug en verlegt meer taken naar het gemeentelijke niveau, waar het bestuur dicht bij de burger staat. We willen in Nederland veel regels afschaffen, maar verwachten ook dat alles in Nederland goed geregeld is of na een incident geregeld wordt.

De trends en ontwikkelingen dwingen tot het maken keuzen. Dat democratisch spel wordt in Nederland soms op het scherpst van de snede gespeeld. Soms wint het kortetermijn-effect het daarbij van de langetermijn-inzichten. Het beeld tekent zich af dat de Nederlandse gemeenten een zwaarder stempel zullen drukken op de inrichting van Nederland. Vanwege de economische crisis, die zich vanaf de tweede helft van 2008 heeft geopenbaard, zullen de Nederlandse gemeenten nog jarenlang een substantieel aandeel moeten leveren in het saneren van de rijksbegroting. Verschraving van de budgetten gaat in dezen gepaard met toenemende gemeentelijke verantwoordelijkheden. In 2025 zal Nederland zijn veranderd, zoveel is zeker!

3.3 Wat speelt er in gemeente?

2025 komt voor Sint-Michielsgestel met zekerheden en onzekerheden. De mensen die aan de slag zijn gegaan om **Zieners van 2025** tot stand te brengen, hebben zich over de kansen en bedreigingen voor onze gemeente en gemeenschap gebogen. Op elk van de onderstaande thema's hebben zij hun mening gegeven, waaruit ten slotte een gezamenlijke visie is voortgekomen. Bovendien hebben zij gekeken naar de betekenis van deze trends en ontwikkelingen voor: onze inwoners, de relatie met onze samenwerkingspartners, de interne processen, de financiën, de medewerkers, het bestuur en het voeren beleid. Hun visie bouwden ze op aan de hand van prikkelende, realistisch ingestoken stellingen binnen een afgekaderd thema:

Werk en Bedrijvigheid

- * in 2025: treden er schaalveranderingen op wat betreft bedrijvigheid
- * in 2025: is sprake van toenemende individualisering
- * in 2025: is energie uit fossiele grondstoffen een nog schaarser goed

Arbeidsmarkt en Onderwijs

- * in 2025: is de samenstelling van de bevolking drastisch gewijzigd
- * in 2025: is mobiliteit een steeds groter probleem

Burger en Overheid

- * in 2025: is de schaalgrootte van de gemeente veranderd
- * in 2025: is sprake van toenemende informatisering
- * in 2025: is sprake van toenemende individualisering

Leven en Welzijn

- * in 2025: is de vergrijzing op zijn hoogtepunt
- * in 2025: is het aantal vrijwilligers fors afgenomen
- * in 2025: zijn voorzieningen veel geconcentreerder bij elkaar

Openbare ruimte

- * in 2025: is er geen mogelijkheid te groeien zonder het groene karakter aan te tasten
- * in 2025: neemt de druk op de ruimte binnen de dorpen steeds verder toe

Ecologie

- * in 2025: komt het water naar ons toe en moeten we daarmee samenleven
- * in 2025: mag alleen nog duurzaam gebouwd worden

3.4 Wat betekenen de trends voor ons?

Volgens de prognoses zal het aantal inwoners van onze gemeente in 2025 ongeveer gelijk zijn aan het huidige inwonertal. De verwachting is uit te komen op 28.550 inwoners (op 1-1- 2008: 28.100). De samenstelling van de bevolking verandert echter drastisch: er komen veel meer ouderen (vergrijzing)

en het aantal jongeren daalt drastisch (ontgroening). Er zal tegelijkertijd sprake zijn van een krimp van de beroepsbevolking.

In een tabel weergegeven (CBS plus gemeentelijke extrapolatie):

Inwoners naar leeftijdsklasse:	2008	2025	Vershil in %
0 tot 20 jaar	7.155	6.220	-13%
20 tot 65 jaar	16.398	15.760	-3,9%
65 jaar en ouder	4.545	6.580	+45%

Naar verwachting treedt vanaf 2023 de fase in waarin het aantal overledenen groter zal zijn dan het aantal geboorten. Als we in 2025 uitkomen op een inwonertal van 28.550, heeft dat uiteraard gevolgen voor het benodigde aantal woningen. Daar komt nog bij dat het gemiddelde grootte van een huishouden met 0,2 daalt; het aantal eenpersoonshuishoudens neemt immers aanzienlijk toe. Er zijn daardoor in 2025 ruim 1.800 woonruimten bovenop het huidige aantal nodig. Als niet aan deze woningbehoefte wordt voldaan, zullen inwoners gedwongen zijn naar een andere gemeente uit te wijken. Gemeenten zijn op dit aspect enigszins in concurrentie met elkaar: in onze regio zijn groeigemeenten (Den Bosch, Bernheze, Veghel) met een aanzuigende werking. 'Tegen de krimp in bouwen', is een mogelijkheid, maar vraagt om regionale afstemming om leegstand of een woningoverschot te voorkomen.

Een gemeente als Sint-Michielsgestel neemt een kwetsbare positie in, ondanks de schaalvergroting door de samenvoeging in 1996 van de voormalige gemeenten Den Dungen, Berlicum en Sint-Michielsgestel. Verschillende trends en ontwikkelingen drukken immers op het streven om de kwaliteiten die onze gemeente kenmerken te behouden of zelfs te versterken. Om effectief weerstand te bieden tegen bedreigende trends en om positieverbetering te bewerkstelligen, is regionale samenwerking een dwingende opgave. Samenwerking maakt het samenwerkingsverband, maar zeker ook de individuele samenwerkingspartners sterker. Door te investeren in kwaliteitsverbetering, bijvoorbeeld door gebruik te maken van intergemeentelijke 'shared services', worden kostenbesparingen op termijn gerealiseerd.

3.4.1 Bestuurlijke gevolgen

De bevolkingsdaling in krimpende regio's is blijvend en de stuurbaarheid ervan is minimaal. Bestuurlijk moet over de top van de groei heen gekeken worden in verband met een 'lange remweg'.

Investeringszaken zijn zo te richten dat ze bijdragen aan de leefbaarheid van de gemeente, waarbij nadrukkelijk naar woningtypen en bouwaard in relatie tot de samenstelling van huishoudens moet worden gekeken (bijv. levensfasebewust bouwen).

3.4.2 Financiële gevolgen

De demografische ontwikkelingen nopen tot een andere aanwending van de investeringsuitgaven. Er zijn bovendien herstructureringsuitgaven nodig vanwege de vergrijzing en de veranderende samenstelling van huishoudens. Tegenover de hogere kosten staan niet per definitie hogere

inkomsten. Sommige specifieke uitkeringen die worden verstrekt door hogere overheden zullen niet blijven aansluiten op de kostenontwikkeling. Ook de eigen inkomsten zijn gevoelig op een aantal terreinen. Zo heeft een terugloop van de inkomsten uit grondexploitatie grote gevolgen.

2.4.3 Gevolgen voor de arbeidsmarkt

Voor een gemeente als Sint-Michielsgestel, die op het terrein van bedrijvigheid en het aanbod van hoogwaardige arbeidsplaatsen een relatieve bescheiden positie inneemt, is het lastig kwaliteit te behouden. De gemeentelijke organisatie wordt kwetsbaar vanwege de vele hoogopgeleide, oudere medewerkers. De vervangingsvraag is daarmee hoog, terwijl de beroepsbevolking krimpt.

3.5 De gemeente als regisseur

De gevolgen van de trends en ontwikkelingen waarmee de gemeente Sint-Michielsgestel op macro-, meso- en microniveau wordt geconfronteerd, zijn groot. Ondersteuning vanuit het Rijk om de vele uitdagingen aan te gaan, is nauwelijks te verwachten. Het betekent dat we in financieel opzicht op onszelf zijn aangewezen.

Het in stand houden van het voorzieningenniveau zal zeker problemen geven, wat versterkt wordt door onze dorpenstructuur. De situatie doet een beroep op zowel de gemeente als op de bestuurlijke organisatie, de actieve partijen in het maatschappelijke middenveld en op individuele burgers.

De lokale overheid zal door de inwoners worden aangesproken op haar beleid en haar voorzieningen. De gemeente moet staan voor het algemene belang van haar inwoners en voert regie om problemen aan te pakken, ontwikkelingen tot stand te brengen en activiteiten ten uitvoer te (laten) brengen.

Het voeren van regie betekent het aangeven van beleidslijnen, de strategische doelen formuleren en op basis daarvan strategische partners uitnodigen die een bijdrage kunnen leveren aan de gestelde doelen. **Zieners van 2025** is een visiedocument waarin regie, het stellen van doelen en het aanspreken van strategische partners nadrukkelijk aan de orde komen. **Zieners van 2025** maakt de voortrekkersrol van de gemeente en haar regiefunctie expliciet. De concrete uitvoering moet echter in belangrijke mate vanuit de gemeenschap zelf komen.

4. Pijler 1: 2025 vanuit economisch perspectief

Om te komen tot een gebundelde visie op de toekomst van onze gemeente en gemeenschap op economisch gebied, werden de bijdragen van een tweetal werkgroepen gebundeld: 'Werk en Bedrijvigheid' en 'Arbeidsmarkt en Onderwijs'. Ook werd de inbreng van het publiek geïntegreerd.

4.1 Vooruitblik

De werkgroepen inventariseerden de belangrijkste trends en ontwikkelingen op macro-, meso- en microniveau binnen hun thema. Vervolgens kenden zij een gewicht toe aan de vele getraceerde trends. De volgende trends hebben naar verwachting de meeste impact op onze gemeente en gemeenschap op weg naar het jaar 2025:

Werk en Bedrijvigheid

1. Er is sprake van een concentratie van bedrijventerreinen.
2. De arbeidsmigratie zal blijven toenemen.
3. Bedrijven nemen steeds vaker de regie: wat wil de klant en waar kan dat het beste gehaald worden?

Arbeidsmarkt en Onderwijs

1. Telewerken neemt toe (vanuit huis of een verzamelgebouw dichtbij huis), onder invloed van files en milieubewustzijn.
2. Het werk wordt flexibeler invulbaar en werknemers worden zelfstandiger.
3. Het aantal inwoners van 0 tot 23 jaar daalt, wat impact heeft op het aantal en de omvang van de benodigde voorzieningen voor deze categorie.

4.2 Werk en Bedrijvigheid

Kleinschaligheid en lokale gebondenheid

Met de stelling 'In 2025 biedt Sint-Michielsgestel mogelijkheden voor economische groei en grootschalige bedrijvigheid' is 85% van de respondenten het oneens. In de ogen van de Zieners blijft Sint-Michielsgestel een gemeente waar werk en bedrijvigheid in het teken staan van kleinschaligheid en lokale gebondenheid. Grootschalige bedrijfsterreinen zijn binnen de gemeente géén streven. Ondernemers kunnen hiervoor terecht op de terreinen in de regio.

Duurzame ontwikkeling

De lokale behoefte aan bedrijfsruimte is bepalend voor de ontwikkeling van bedrijventerreinen. Bij de (her)inrichting van bedrijventerreinen staat een duurzame ontwikkeling voorop en wordt het accent gelegd op bedrijven die weinig of geen milieuovertlast veroorzaken en daarmee passen in of aansluiten bij de woonbebouwing in de dorpen. Van bedrijven wordt ook veel meer aandacht gevraagd voor energieaspecten in de bedrijfsvoering (wat de gemeente ondersteunt met beleid).

Toerisme, dienstverlening en ambachtelijke bedrijven

Voor economische ontwikkeling in de toekomst gaat de aandacht uit naar bedrijven en instellingen die actief zijn op het terrein van (kleinschalige) recreatie en toerisme, naar commerciële en non-commerciële dienstverlening en naar ambachtelijke bedrijven.

Regie pakken in herstructurering

Waar mogelijk is de gemeente sturend actief en minder afhankelijk van marktbewegingen. De gemeente benut de mogelijkheden die zich aandienen in het kader van de herstructurering van bestaande terreinen. Zij investeert daarin via een actief grondbeleid, onder andere door aankoop en herinrichting van vrijkomende gronden. Die bedrijventerreinen laten een mix zien van bedrijven en woningen die passen in het beeld van het dorp waarin de herinrichting gerealiseerd wordt. Op die manier verdienen investeringen zich op termijn terug.

Werken aan sociale cohesie

Om de negatieve effecten van toenemende individualisering af te remmen, zijn doelgroepgerichte investeringen nodig die de sociale cohesie versterken. Binnen dit streven gaat de aandacht uit naar bedrijven die binnen netwerken samenwerken. Die bedrijven zouden bovendien meer inspanningen moeten leveren ten behoeve van de re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Brede samenwerking

De gemeente investeert in de samenwerking met ondernemers en faciliteert ondernemers in de uitvoering van plannen die passen in het gemeentelijke beleid. Er is sprake van wederkerigheid, waarbij zowel gemeente als ondernemers investeren in samenwerking en daar gezamenlijk de vruchten van plukken. Daar waar voor die samenwerking professionele ondersteuning nodig is, wil de gemeente samenwerken met gelijkgestemde gemeenten in de regio.

4.3 Arbeidsmarkt en Onderwijs

Oppakken van demografische kansen

Het merendeel van de inwoners heeft een arbeidsplaats buiten onze gemeentegrenzen. Onze gemeente richt zich in het stimuleren van de arbeidsmarkt hoofdzakelijk op de lokale behoefte. De Ziener constateren kansen die voortkomen uit de demografische veranderingen. Er ontstaat als gevolg van de vergrijzing een grotere behoefte aan zorg voor en begeleiding van ouderen. Ook zijn nieuwe vormen van service- en zorgdiensten gewenst, zoals pedicure, boodschappendienst, hulp in de huishouding en klussendienst.

Boeien en binden van jongeren

Het is noodzakelijk dat er een meer gedifferentieerd aanbod (qua aard en niveau) van werk tot stand wordt gebracht om daarmee jongeren (van laag- tot hooggeschoold) in de gemeente te kunnen laten werken. Dit levert ook een positieve bijdrage aan de arbeidsparticipatie van vrouwen/moeders. Om jongvolwassenen te kunnen behouden voor de gemeente is niet alleen een aantrekkelijk aanbod van werk (in de nabije regio) nodig, maar is ook betaalbare woningbouw noodzakelijk. Intergemeentelijke samenwerking kan een nuttige bijdrage leveren aan het boeien en binden van jonge inwoners.

Dagarrangementen en 'brede scholen'

Hoewel we met een ontgroening te maken zullen krijgen, liggen er ook kansen in het invullen van de behoefte van kinderen tot 12 jaar. Dagarrangementen voor kinderen van 0 tot 12 jaar kunnen worden aangeboden. Een dagarrangement kan bestaan uit scholing, verzorging, opvang en begeleiding door professionals. De diverse voorzieningen (zoals sportmogelijkheden) dienen voor alle kinderen toegankelijk te zijn, dus ook voor kinderen die geen gebruik maken van de naschoolse opvang.

Vanuit het concept 'brede scholen' kan op efficiënte wijze op deze behoefte worden ingespeeld. Door het realiseren van een aantal 'brede scholen' krijgt samenwerking met het onderwijs, opvang en partners op sociaal cultureel terrein gestalte.

Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt

Het is van belang de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt tot stand te brengen en in stand te houden. Hierbij staat een goede doorstroming vanuit het onderwijs naar de arbeidsmarkt voorop. De kwaliteit van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeente, onderwijs en werkgevers. De gemeente stimuleert samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en werkgevers.

Telewerken

Mobiliteit wordt een steeds groter probleem. Daarom is het van belang dat er faciliteiten ontwikkeld worden om thuis of dicht bij huis te kunnen werken.

School als drager van leefbaarheid

Het leefbaar houden voor jong en oud van wijk en dorp is voor de gemeente een belangrijk uitgangspunt. Dit betekent dat de gemeente een uiteenlopende reeks van functies op het gebied van wonen, werken, scholing en detailhandel (basisvoorzieningen) wil handhaven. Het realiseren van een aantal 'brede scholen' betekent ook het creëren van vestigingsmogelijkheden voor opvang en sociaal-culturele partners.

Gedeelde voorzieningen

Bij de realisering van onderwijsvoorzieningen moet rekening worden gehouden met het feit dat de doelgroep in omvang zal afnemen. Flexibel bouwen is dan ook noodzaak. De 'brede school' moet in de wijken en dorpen een duidelijke aanvulling zijn op het gemeenschapshuis nieuwe stijl. In dergelijke gedeelde voorzieningen komt verbinding tot stand tussen jong en oud.

Voortijdig schoolverlaten terugdringen

Onderwijs is een belangrijke route om sociaal te stijgen. Het biedt kansen voor een succesvolle stap naar de arbeidsmarkt, mogelijkheden voor zelfontplooiing en voor het ontwikkelen van vaardigheden en kennis. Uitval op jonge leeftijd zet iemand al vroeg op achterstand. De gemeente zet in op preventie, op aanpakken van voortijdig schoolverlaten en op begeleiding vanaf jonge leeftijd. We doen dit uiteraard met onze ketenpartners: de scholen, opvang, jeugdzorg, het maatschappelijke werk en met betrokkenen zelf.

4.4 Wat willen we bereiken?

Zieners van 2025 geeft duidelijk de strategische keuzen weer op het gebied van Economische ontwikkeling. Samengevat:

- ***Economische ontwikkeling op basis van kleinschaligheid en lokale gebondenheid.***
- ***Afwijzen van grootschalige bedrijventerreinen.***
- ***Herinrichting bedrijventerreinen met lokale behoefte en duurzaamheid als uitgangspunten, waarbij een passende mix van wonen en werken tot stand komt.***
- ***Focus op (kleinschalige) recreatie en toerisme, commerciële en non-commerciële dienstverlening en op ambachtelijke bedrijven.***
- ***Groepsgerichte investeringen die sociale cohesie en arbeidsparticipatie bevorderen.***
- ***Nauwere samenwerking tussen gemeenten (in de regio) en bedrijfsleven om beleidsdoelstellingen te verwezenlijken.***
- ***Benutten van de kansen die vergrijzing en ontgroening bieden.***
- ***Stimuleren van kwalitatief aantrekkelijke banen voor jongeren teneinde deze groep inwoners voor de gemeenschap te behouden.***
- ***Faciliteiten realiseren, of hierin ondersteunend zijn, die telewerken of werken-op-afstand mogelijk maken.***
- ***'Brede scholen' opzetten om de leefbaarheid van de dorpen te verbeteren (Gemeenschapshuizen nieuwe stijl concept hierop aanvullend laten zijn).***
- ***Terugdringen voortijdig schoolverlaten.***

5. Pijler 2: 2025 vanuit sociaal-cultureel/maatschappelijk perspectief

Om te komen tot een gebundelde visie op de toekomst van onze gemeente en gemeenschap op sociaal-cultureel/maatschappelijk gebied, werden de bijdragen van een tweetal werkgroepen gebundeld: 'Leven en Welzijn' en 'Burger en Overheid'. Ook werd de inbreng van het publiek geïntegreerd.

5.1 Vooruitblik

De werkgroepen inventariseerden de belangrijkste trends en ontwikkelingen op macro-, meso- en microniveau binnen hun thema. Vervolgens kenden zij een gewicht toe aan de vele getraceerde trends. De volgende trends hebben naar verwachting de meeste impact op onze gemeente en gemeenschap op weg naar het jaar 2025:

Leven en Welzijn

1. Mensen blijven zelfstandig wonen en dat vraagt om woon/zorgcombinaties.
2. Senioren, van wie er steeds meer komen, willen hun vrije tijd anders besteden dan jongeren, waardoor de recreatie in onze eigen gemeente een impuls kan krijgen.
3. De zorgvraag neemt toe (met name de aanspraak op individuele en collectieve voorzieningen), terwijl de arbeidsmarkt op dit aspect krappere wordt.

Burger en Overheid

1. Er zal sprake zijn van voortgaande digitalisering en informatisering.
2. De gemeente wordt dé toegangspoort tot overheidsdiensten.
3. De decentralisatie van taken en bevoegdheden naar de gemeente houdt aan.

5.2 Leven en Welzijn

Zelfstandig wonen met zorg op maat

Met de stelling 'In 2025 wonen ouderen in kleine wooneenheden met zorg op maat' is 72% van de respondenten het eens. De gemeente gaat er ook vanuit dat ouderen straks, meer dan nu, in kleine woonclusters leven, in hun eigen omgeving, en zijn voorzien van zorg op maat. Pas als dat niet meer lukt, wordt een beroep gedaan op zorghotels en verpleeghuizen. Het feit dat ouderen en zorgbehoevenden meer geclusterd gaan wonen, maakt huisbezoek ook efficiënter. De eerste- en tweedelijns hulpverlening in de dorpen blijft bestaan.

Eigen verantwoordelijkheid

Er wordt steeds meer een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van mensen. De gemeentelijke overheid faciliteert het maken van eigen keuzen en het nemen van die

verantwoordelijkheid. De gemeente moet echter blijven zorgdragen voor een hoogwaardig vangnet voor inwoners die buiten de boot dreigen te vallen.

Dagarrangementen voor jong en oud

Ouderen kunnen in hun eigen buurt of wijk sociale activiteiten ontplooiën. Daarvoor is ook een ontmoetingspunt in de wijk ingericht. Er wordt ook steeds meer gebruik gemaakt van dagarrangementen voor kinderen, die bijvoorbeeld in het kader van educatieve clusters en 'brede scholen' worden aangeboden. Ouders kunnen daarin actief zijn, terwijl kinderen kennis maken met allerlei activiteiten op het gebied van kunst, cultuur en bewegen. De hulpverlening aan kinderen en ondersteuning van de ouders komt naar het dorp en de wijk toe, onder andere in de vorm van een centrum voor jeugd en gezin. Er worden nieuwe sociale verbanden ontwikkeld, zoals kennissen- en vriendenkringen, die ook in de latere levensfase van belang zijn. Ondersteuning vanuit de eigen familie en hulp uit de buurt is in de toekomst minder vanzelfsprekend.

Sport én vrijwilligers ondersteunen

Met de stelling 'In 2025 worden sportverenigingen gedraaid door beroepskrachten', is 67% van de respondenten het oneens. Hier komt vooral een wens tot uitdrukking: vrijwilligers die zich op sportgebied inzetten, worden enorm gewaardeerd. Toch is er in 2025 naar verwachting sprake van een groot gebrek aan vrijwilligers die zich langdurig willen inzetten. Er zal dan ook een verschuiving naar professionalisering optreden. Omnisport en particuliere sportscholen zijn dan aan de orde van de dag.

Het sportaanbod zal verder worden geprofessionaliseerd. Daarnaast zal het aanbod van individuele sporten worden uitgebreid. De 'grote sportvoorzieningen' kunnen met minder ruimte vooruit, omdat een groter aantal mensen niet meer aan het arbeidsproces deelneemt en/of variabele werktijden heeft. Wél zullen de voorzieningen intensiever worden gebruikt. Zo kan een voetbalveld overdag ook voor andere activiteiten worden gebruikt.

Recreëren en ontmoeten in de buurt

Omdat het aantal ouderen toeneemt, zullen recreatieve voorzieningen in de buurt steeds belangrijker worden. Hierbij is te denken aan wandelpaden, fietsroutes, golf course, jeu de boules-banen en picknickplaatsen.

Vrijtijdsbesteding wordt ook steeds belangrijker voor het aangaan en onderhouden van sociale contacten.

Nieuwe ontmoetingsplekken

Voor het mogelijk maken van ontmoetingen, worden de multifunctionele gemeenschapshuizen steeds belangrijker. Hier zijn de voorzieningen geconcentreerd, waardoor mensen gemakkelijk binnenlopen voor advies, informatie, ontspanning en een praatje. Een basisaanbod aan voorzieningen, bijvoorbeeld een supermarkt en drogist, blijft in dorpen aanwezig.

5.3 Burger en Overheid

Gemeente als loket voor alle overheidsdiensten

Met de stelling 'In 2025 beantwoordt de gemeente al uw vragen met betrekking tot de overheid' is 70% van de respondenten het eens. Het serviceniveau van de gemeente neemt toe en het takenpakket wordt vanwege de decentralisering verder uitgebreid, wat meer specialisme en diepgang vereist van bestuur en ambtenaren. De administratieve functie van de gemeente verandert en zal meer coördinerend zijn. De ondersteunende diensten zijn in regionaal verband georganiseerd. Besluitvorming over grote ruimtelijke en maatschappelijke ontwikkelingen en/of aangelegenheden gebeurt op regionaal niveau. Op die manier kan de gemeente in 2025 de poort van de overheid zijn: op alle 'overheidsvragen' zal de gemeente een antwoord moeten hebben.

Meer zeggenschap burgers

63% van de respondenten is het eens met de stelling 'In 2025 heeft de burger te meer zeggen over en is meer verantwoordelijk voor zijn eigen leefomgeving. Het bestuur staat meer op afstand.' De burger wordt meer en meer betrokken bij het vormgeven van beleid, bijvoorbeeld door middel van referenda. Moderne ICT (internet, interactieve media) zal voor deze raadplegingen worden ingezet. Het bestuur zal wel de eindverantwoordelijkheid blijven dragen.

5.4 Wat willen we bereiken?

Zieners van 2025 geeft duidelijk de strategische keuzen weer op het gebied van sociaal-culturele/maatschappelijke ontwikkeling. Samengevat:

- ***Komen tot kleine, geclusterde wooneenheden met zorg op maat voor ouderen.***
- ***Burgers in de gelegenheid stellen bij en ondersteunen in het nemen van verantwoordelijkheid.***
- ***Een kwalitatief hoogwaardig vangnet (blijven) bieden, opdat niemand 'buiten de boot' valt.***
- ***Dagarrangementen bieden voor zowel ouderen als jonge kinderen, ondersteund vanuit 'brede scholen' en gemeenschapshuizen.***
- ***Optimaal inrichten van sportvoorzieningen, rekening houdend met demografische ontwikkelingen en flexibilisering van werktijden en werkplekken.***
- ***Vrijwilligers stimuleren te blijven participeren.***
- ***Voorzieningen treffen voor of het stimuleren van recreatiemogelijkheden binnen de gemeentegrenzen.***
- ***Basisvoorzieningen in de dorpen behouden.***
- ***De gemeentelijke organisatie herinrichten opdat zij een volwaardige 'poort' naar alle overheidsdiensten kan zijn.***
- ***Middelen inzetten (waaronder ICT) om burgers tot co-producent van beleidsontwikkeling te maken.***

6. Pijler 3: 2025 vanuit ruimtelijk perspectief

Om te komen tot een gebundelde visie op de toekomst van onze gemeente en gemeenschap op ruimtelijk gebied, werden de bijdragen van een tweetal werkgroepen gebundeld: 'Openbare ruimte' en 'Ecologie'. Ook werd de inbreng van het publiek geïntegreerd.

6.1 Vooruitblik

De werkgroepen inventariseerden de belangrijkste trends en ontwikkelingen op macro-, meso- en microniveau binnen hun thema. Vervolgens kenden zij een gewicht toe aan de vele getraceerde trends. De volgende trends hebben naar verwachting de meeste impact op onze gemeente en gemeenschap op weg naar het jaar 2025:

Inrichting openbare ruimte

1. De woningbehoefte neemt in kwalitatieve en kwantitatieve zin toe, door: (a) mensen die langer zelfstandig blijven wonen, (b) verdunning van de huishoudens, (c) verdere individualisering tegenover stabiele langdurige relaties en (d) starters.
2. Toekomstige woningbouwontwikkelingen vinden grotendeels plaats in inbreidingsgebieden en zijn vooral gericht op specifieke doelgroepen (starters, senioren, alleenstaanden).
3. Er zal sprake zijn van duurzaam ruimtegebruik.
4. Landbouw, natuur en recreatie vragen om ruimte in het landelijke gebied, waarbij voor de invulling ervan rekening gehouden dient te worden met de sociaal-economische component.

Ecologie

1. Er staat druk op het landelijk karakter en het natuurlijke watersysteem.
2. Recreatieve functies voor wonen en verblijven vereisen een fysieke en visuele inpassing van het water in de ruimtelijke component.
3. Groei van het ecotoerisme.

6.2 Inrichting openbare ruimte

Bouwopgave blijft bestaan

Met de stelling 'In 2025 wordt er alleen nog duurzaam gebouwd' is 91% van de respondenten het eens. Het inwoneraantal van onze gemeente blijft in de periode tot 2025 redelijk stabiel. Wel zullen er verschuivingen optreden in de segmenten jongeren en ouderen. Het aandeel ouderen zal fors groeien ten nadele van de jongerengroep. De gezinsverdunning zal blijven doorgaan. De gemiddelde woningbezetting is nu 2,6 en zal nog flink dalen. De consequentie hiervan is dat bij een gelijkblijvend inwoneraantal er een woningbehoefte ontstaat van ongeveer 1.800 eenheden. Er zal dus gebouwd moeten worden in de toekomst of bestaande woningvoorraad moet worden herschikt. Duurzaamheid is hierbij van groot belang.

Groen houden

Met de stelling 'In 2025 wordt er in de hoogte gebouwd om het groen niet aan te tasten' is 55% van de respondenten het eens. Het onderscheidende vermogen van de gemeente Sint-Michielsgestel ligt in de landelijke en groene uitstraling. Hoewel veel jeugdige inwoners uit de gemeente zullen vertrekken vanwege studie en werk, zullen ouderen voor onze gemeente (blijven) kiezen vanwege het landelijke karakter. De gemeente wil het buitengebied opwaarderen om de kwaliteit te waarborgen en te verbeteren. Hier zijn dus geen mogelijkheden voor grootschalige uitbreidingen.

De verstening (woningbouw, wegen) moet tenminste in evenwicht zijn met groenontwikkeling. Verstedelijking en ontwikkeling van het landelijke gebied hoeven elkaar niet te bijten.

Inbreidingsmogelijkheden benutten

Bouwen van woningen is noodzakelijk. Bouwmogelijkheden zijn er op vrijkomende locaties in de kernen, in inbreidingsgebieden en langs de randen van de woonkernen. Dit geeft een grotere druk op de ruimte binnen de bebouwde kommen en vraagt om meer kwaliteit van de resterende openbare ruimte. Of het noodzakelijk is binnen de bebouwde kom de hoogte op te zoeken, zal planologisch onderzoek moeten uitwijzen.

Ongewenst verkeer

Met de stelling 'In 2025 is doorgaand autoverkeer uit de dorpskernen verdwenen' is 48% het eens. De identiteit van de dorpen is zeer waardevol. Om deze te behouden, is het nodig ongewenste (doorgaande) verkeersstromen af te leiden via het bovenliggende wegennet: de provinciale wegen. De leefbaarheid in de dorpskernen verdraagt zich niet met een toename van het autoverkeer in onze dorpskernen.

Toename recreatie; water als trekker

Met de stelling 'In 2025 zijn bebouwde kom en natte natuur intensief met elkaar vermengd' is 81% van de respondenten het eens. De regionale recreatiefunctie (extensief en ecologisch) van Sint-Michielsgestel zal toenemen. Hierbij wordt gedacht aan watergerelateerde recreatie op en langs het water, met de Dommel en de Aa als ruimtelijke dragers. Eveneens recreatieversterkend werkt het opwaarderen van de historische landgoederen en andere cultuurhistorische objecten in onze gemeente.

Klimaatbeleid

Ook de gemeente draagt begrippen als duurzaamheid, milieuvriendelijkheid, milieubewustheid, het in stand houden van het leefklimaat en het behoud van 'het goede en het natuurlijke' hoog in het vaandel. Op microniveau (= lokaal) gaat het om het leveren van een bijdrage aan het beheersen van een mondiale problematiek. Daarvoor moet een deugdelijk lokaal klimaatbeleid worden ontwikkeld.

Bereikbaarheid bevorderen

Isolement van dorpen moet worden voorkomen door goede bereikbaarheid tot op wijkniveau. Verbindingen (bijv. watertaxi) over water via een verbrede Zuid-Willemsvaart, Dommel en Aa kunnen worden gerealiseerd, naast open of halfopen wegverhardingen.

Water hoog op de agenda

Water is het leidend thema in 2025. Er is ruimte voor bergingscapaciteit en er vindt vermenging plaats van het stedelijk gebied met water en natte natuur. Het water 'komt naar ons toe' (figuurlijk, maar soms ook letterlijk).

6.3 Ecologie

Duurzaam bouwen

Duurzaam bouwen moet! Bij gebieds- of locatieontwikkelingen vormen ecologie en duurzaamheid samen het leidende principe. Een voorbeeld is het watersysteem: infiltratie, gebruik van 'grijs water', bergingscapaciteit. Op perceelsniveau of op wijkniveau kan worden voorzien in de eigen energiebehoefte (oriëntatiewoningen, zonne-energie) en aan water en energiebesparingen (0-woningen, isolatie).

Ecologie belangrijker dan rendement

Ecologie moet met economie in balans zijn. Ecologische oplossingen moeten voorrang krijgen, ook als er sprake is van lagere rendementen. De grote winst is immers 'een betere wereld'. Energie en grondstoffschaarste raken ons allemaal. Bewustmaking van ecologie moet zo vroeg mogelijk beginnen.

Milieubelasting door bedrijvigheid terugdringen

Sint-Michielsgestel is geen industriegemeente maar een gemeente met kleinschalige bedrijvigheid. De Intensievere veehouderij wordt evenwichtig ingepast in het buitengebied.

Toerisme en recreatie

Toerisme en recreatie worden thematisch georganiseerd. Thema's zijn: streekproducten, water, groen, eco, duurzaamheid en energie. Het blijft kleinschalig maar op kwaliteit georiënteerd.

6.4 Wat willen we bereiken?

Zieners van 2025 geeft duidelijk de strategische keuzen weer op het gebied van sociaal-culturele/maatschappelijke ontwikkeling. Samengevat:

- ***Er bestaat tot 2025 een bouwopgave van 1.800 eenheden.***
- ***De verstening moet tenminste in evenwicht zijn met groenontwikkeling.***
- ***Opwaardering buitengebied om de kwaliteit te waarborgen en te verbeteren.***
- ***Primair inbreidingsgebieden gebruiken en rood-voor-roodprincipe hanteren voor woningbouw.***

- ***Terugdringen van ongewenst (doorgaand) autoverkeer in de dorpskernen om leefbaarheid te bevorderen en identiteit te behouden.***
- ***Water (Dommel en Aa) en landgoederen laten fungeren als pijlers voor toeristische regiofunctie; water hoog op de agenda plaatsen.***
- ***Op lokaal niveau bijdrage leveren aan het oplossen van mondiale milieuproblematiek (o.a. klimaatbeleid).***
- ***Bereikbaarheid dorpen bevorderen door weg- en waterverbindingen te realiseren.***
- ***Duurzaam bouwen een imperatieve opgave laten zijn.***
- ***Ecologische overwegingen voorrang geven op financieel rendement.***
- ***Kleinschalige bedrijvigheid realiseren en intensieve veehouderij inpassen om milieubelasting terug te dringen.***
- ***Toerisme en recreatie thematisch organiseren.***

7. Samenvatting en conclusies

Zieners van 2025 presenteert de gewenste toekomst van onze gemeente en gemeenschap. Inwoners, volksvertegenwoordigers, bestuurders en ambtenaren hebben in een interactief ontwikkelproces bijgedragen aan de totstandkoming van deze visienota. In gezamenlijkheid hebben de deelnemers een aanzet gegeven tot een 'strategische agenda', welke zich richt op de drie pijlers van deze visienota: de economische, ruimtelijke en sociaal-culturele/maatschappelijke uitdagingen.

Op basis van getraceerde trends en ontwikkelingen werd 16 jaar vooruit gekeken, naar het Sint-Michielsgestel van het jaar 2025. Veel trends zijn nauwelijks beïnvloedbaar; op andere kan echter grip worden verkregen, mits er tijdig op wordt gereageerd. De visienota onderstreept de urgentie en het belang van kordaat optreden in dezen.

Belangrijke ontwikkelingen waarmee we worden geconfronteerd, zijn bijvoorbeeld een toenemende vergrijzing, de voortgaande ontgroening en de verdunning van huishoudens. Het inwonertal zal tot 2025 redelijk stabiel blijven, maar nadien treedt naar verwachting krimp op. Verschuivingen binnen de demografische clusters maken nieuwe woon/zorgcombinaties voor ouderen noodzakelijk. Er wordt tot 2025 een bouwopgave geprognosticeerd van 1.800 wooneenheden. Regionale afstemming is vereist om deze opgave te realiseren.

Kansen liggen er op het gebied van duurzaamheid (met name duurzaam bouwen) en ecologische verantwoorde investeringen ten behoeve van de planologische inrichting van onze gemeente. Grootschalige bedrijvigheid wordt afgewezen, kleinschalige en lokaal-gebonden ondernemersinitiatieven juist gestimuleerd. Kansen liggen er in het verlengde van de onderscheidende karakteristieken van onze gemeente: de groene kwaliteiten en het aanwezige water van de Dommel en de Aa. Recreatieve en (kleinschalige) toeristische initiatieven kunnen een belangrijke nieuwe economische drager worden.

De leefbaarheid van de kernen wordt verbeterd door het terugdringen van de verkeersdruk in de kernen en bevordering van de bereikbaarheid van de dorpen, maar zeker ook door de concepten 'brede school' en 'gemeenschapshuis nieuwe stijl' verder uit te bouwen. Dergelijke investeringen zijn nodig om de sociale cohesie te versterken en de voorzieningen op peil te houden. Partnerschappen worden gezocht met het onderwijs en met ondernemers om de gemeente ook voor jongeren aantrekkelijk te houden, vroegtijdige schooluitval te voorkomen en de arbeidsparticipatie te bevorderen.

Zieners van 2025 geeft ook het belang aan van samenwerking en co-creatie. De gemeente zal zich een regierol moeten aanmeten en nieuwe vormen van samenwerking moeten aangaan met inwoners, maatschappelijke organisaties, ondernemers en gelijkgestemde regiogemeenten. De gemeente zal daarbij steeds meer een 'poort' worden die toegang geeft tot alle overheidsdiensten.

Zieners van 2025 vereist een omslag in het denken én in het doen. De gemeentelijke organisatie zal zich hieraan aan moeten passen. Competenties van medewerkers zullen aangescherpt en ontwikkeld moeten worden. Er dient naar nieuwe processen voor planontwikkeling en beleidsvorming gezocht te worden, waarbij burgerparticipatie een belangrijk uitgangspunt is. In de toekomst zal burgerparticipatie steeds vaker via het internet en via interactieve media gestalte krijgen.

8. Aanbevelingen

Het hebben en hanteren van een visie is belangrijk om richting te hebben en om grip te krijgen op de ontwikkelingen waar we in Sint-Michielsgestel mee te maken hebben. Maar een visie alléén is niet afdoende. We moeten ons ook de missie eigen maken om de wensbeelden te verwezenlijken. Er is een strategie voor nodig, gevolgd door beleid, om de doelen te bereiken. Visie, missie, strategie, beleid, dát is de volgorde.

8.1 Strategische agenda

Hoewel het jaar 2025 nog ver weg lijkt te zijn, geven de trends en ontwikkelingen aan dat we te maken hebben met serieuze bedreigingen – maar ook evenzoveel kansen - waar we een goed antwoord op moeten hebben. Niets doen en afwachten is geen optie. Het maken van toekomstgericht beleid is belangrijk én urgent. Door proactief de uitdagingen van de toekomst aan te gaan, kunnen we van Sint-Michielsgestel een gemeente maken waar het ook in 2025 prettig wonen, werken en recreëren is.

Nu we een toekomstvisie hebben, is het zaak de wensbeelden op de strategische agenda te plaatsen. Deze 'agenda setting' zal moeten resulteren in concreet strategisch beleid. Elke raadsperiode vindt toetsing plaats aan de hand van de actualiteit. De volgende tien agendapunten verdienen met prioriteit een strategische invulling:

8.1.1 *Speerpunt 1: Bouwopgave*

De toename van het inwonertal, de met de vergrijzing samenhangende verandering in woonwensen, en de verdunning van huishoudens leggen een bouwopgave neer van 1.800 wooneenheden tot 2025.

8.1.2 *Speerpunt 2: Woon/zorgcombinaties*

Realiseren van kleine, geclusterde woon/zorgcombinaties voor ouderen, waardoor het voor hen mogelijk is langer zelfstandig te blijven wonen in een vertrouwde omgeving en daarbij optimaal gebruik te maken van zorg- en serviceconcepten.

8.1.3 *Speerpunt 3: Lokaal gebonden bedrijvigheid*

Productie en herstructurering van bedrijventerreinen op basis van lokale behoeften, met kleinschaligheid, conformiteit met de woonomgeving en stimulering van de sociale cohesie/arbeidsparticipatie als uitgangspunten.

8.1.4 *Speerpunt 4: Verder met 'brede scholen' en 'gemeenschapshuizen nieuwe stijl'*

Verder uitbouwen en realiseren van 'brede scholen' en gemeenschapshuizen nieuwe stijl, waarbij de multifunctionaliteit van deze voorzieningen en de breedheid van het dienstenconcept optimaal dienen bij te dragen aan de leefbaarheid van de dorpen.

8.1.5 Speerpunt 5: Benutten recreatieve opties

Recreatieve en (kleinschalige) toeristische opties benutten door de aantrekkingskracht van water binnen de gemeentegrenzen (Dommel en Aa) en monumentale landgoederen en andere cultuurhistorische objecten te versterken.

8.1.6 Speerpunt 6: Duurzaamheid

Duurzaamheid en ecologisch evenwicht als absolute randvoorwaarden hanteren bij alle ruimtelijke ontwikkelingen.

8.1.7 Speerpunt 7: Groene kwaliteit

De landelijke en groene uitstraling – de onderscheidende kwaliteiten van Sint-Michielsgestel - behouden en versterken.

8.1.8 Speerpunt 8: Gemeentelijke 'poort' naar alle overheidsdiensten

De gemeentelijke organisatie, haar dienstenconcept en de personele bezetting inrichten op een wijze die de gemeente tot een volwaardige frontoffice voor alle overheidsvragen maakt.

8.1.9 Speerpunt 9: Partnerschappen

Vanuit een regierol strategische partnerschappen aangaan met bedrijven, onderwijsorganisaties, maatschappelijke instellingen en gelijkgestemde regiogemeenten om in gezamenlijkheid uitdagingen aan te gaan. Daarbij ook de inwoners van Sint-Michielsgestel actief betrekken bij en laten participeren in het maken van plannen en beleid (co-creatie).

8.1.10 Speerpunt 10: Bereikbaarheid vs verkeersdruk

De bereikbaarheid van de dorpen verbeteren en tegelijkertijd de verkeersdruk op de dorpskernen verminderen.

9. Hoe verder? Gemeente met een missie.

Zieners van 2025 schetst een realistisch maar ambitieus toekomstbeeld. Het verwerkelijken van deze visie vraagt om de enthousiaste inzet van velen, naast een herschikking van middelen. In het onderstaande wordt ingegaan op de consequenties van de visie voor onze samenwerkingspartners, de gemeentelijke organisatie, het beleid en de financiën.

9.1 Onze samenwerkingspartners (burgers, bedrijven, organisaties)

We moeten vaststellen dat het niet langer mogelijk is veranderingen geheel op eigen kracht en op eigen initiatief tot stand te brengen. De kwaliteit van dienstverlening moet worden gezocht in een intensivering van de samenwerking met alle samenwerkingspartners. We gaan uit van partnerschappen met onderwijs, bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld.

Communicatie en interactie met de inwoners en andere samenwerkingspartners wordt steeds belangrijker. Digitalisering speelt hierin een zeer grote rol. In de toekomst zal alle informatie digitaal te ontsluiten zijn. Inwoners worden actief betrokken in alle planvormende en beleidsvoorbereidende processen. Burgerparticipatie krijgt steeds meer het karakter van 'co-creatie'.

De gemeente onderhoudt voortdurend haar relatie met de plaatselijke ondernemers, maatschappelijke partners, gelijkgestemde regiogemeenten en met haar eigen inwoners.

9.2 Onze gemeentelijke organisatie, gemeenteraad en bestuur

Waar nodig faciliteert en ondersteunt de gemeente activiteiten die passen in het bereiken van de gezamenlijk vastgestelde doelen. Vooral bij het opstellen van plannen is een goede samenwerking met belanghebbenden nodig. De gemeente komt meer op afstand te staan, maar zal wel een nog sterkere regierol en/of aanjaagfunctie krijgen.

De vastgelegde visie dient de komende jaren uitgangspunt te zijn voor het beleid en de beleidsuitvoering.

Door in een zo vroeg mogelijk stadium rekening te houden met de te verwachte ontwikkelingen is het mogelijk om gefaseerd de gewenste richting op te gaan en de organisatie aan te passen. Zo zal de gemeente een 'poort' moeten worden die toegang geeft tot alle overheidsdiensten.

Zieners van 2025 impliceert een omslag in het denken. De omkering vereist een actualisering van de gemeentelijke organisatie en de beleidsvormende en bestuurlijke processen. Waar nodig dienen de competenties van medewerkers (nodig om de taken die voortvloeien uit het realiseren van de visie) tot ontwikkeling gebracht te worden.

De gemeenteraad zal vanuit zijn kaderstellende taak een aanjaagfunctie moeten vervullen om **Zieners van 2025** daadkrachtig te verrijken met een strategie en met beleid.

9.3 Onze medewerkers

Actief werken aan de toekomst betekent dat er veel gevraagd zal worden van onze medewerkers. De nieuwe benadering vereist een op interactie en participatie gerichte opstelling. Niet acteren vanuit de positie 'werken voor', maar vanuit 'werken met'. De medewerkers worden aangesproken op hun creativiteit, ze werken pro-actief en zoeken de inwoners(groepen) op. Naar verwachting zijn hiervoor aanvullende competenties noodzakelijk. Ook zijn, met het oog op de taakverbreding van gemeenten, meer specialisten nodig.

Vanuit de optiek van **Zieners van 2025** voldoet een medewerker aan de volgende kenmerken. Hij of zij:

- Is omgevingsbewust, met een focus op maatschappelijk en ecologisch evenwicht.
- Heeft een hoog algemeen en specifiek kennisniveau.
- Is spin in het web in de digitale wereld.
- Is proactief gericht op kennis vergaren en kennisdeling.
- Is ontvankelijk voor wensen en ideeën van de burgers.
- Zoekt de burger (digitaal) op.
- Is samenwerkingsbelust en denkt ondernemend.
- Gaat uitdagingen niet uit de weg.

9.4 Wat hebben we ervoor over?

Er zal voor de financiering van alle visionaire plannen, in meerdere mate dan voorheen, een beroep worden gedaan op commerciële partijen (het bedrijfsleven) en onze burgers. Om de uitdagingen die voortvloeien uit de demografische ontwikkelingen op te kunnen pakken, zou er meer budget vanuit de hogere overheden moeten komen. De trend is echter tegengesteld hieraan, waardoor financiële speelruimte van gemeenten verder zal afnemen.

Niet alle te maken kosten in de openbare ruimte zullen aan projecten kunnen worden toegerekend, waardoor de lastendruk voor de burger waarschijnlijk hoger wordt. Om het voorzieningenniveau betaalbaar te houden wordt ernaar gestreefd het inwoneraantal stabiel te houden. Krimp van het inwoneraantal, dat waarschijnlijk pas na 2025 zal spelen, zal leiden tot druk op de financiering van de gewenste voorzieningen. Ook de bouwopgave zal naar verwachting leiden tot een lastenverhoging.

Intensivering van de samenwerking met ketenpartners betekent dat het gehele proces beter dan voorheen in beeld komt. Door een goede afstemming kan een teveel aan middeleninzet worden

voorkomen. Vroegtijdig inspelen op de gewenste voorzieningen kan bovendien kapitaalvernietiging op termijn voorkomen.

Herstructurering van bedrijfsterreinen vraagt om budget om vrijkomende terreinen aan te kunnen kopen en opnieuw te ontwikkelen. Investeringskosten verdienen zich op termijn terug door de uitgifte van ontwikkelde terreinen voor bedrijven en/of woningbouw.

Duurzaam produceren en het zelf voorzien in eigen energiebehoefte vraagt hoge investeringskosten. Het kost geld, maar er staan ook opbrengsten tegenover: besparing energie(kosten) en een gezonder leven. Ecotoerisme kan bovendien een belangrijke economische pijler worden en extra budget genereren.

9.5 Hoe verder? Nu verder!

Zieners van 2025 wacht op een strategische invulling. Ieder zal zich bewust moeten zijn van het belang en de urgentie om tot een snelle beleidsuitvoering te komen. Dralen verkleint de kansen en geeft bedreigingen vrij baan. Laten we daarom de kansen in gezamenlijkheid oppakken en een tijdpad volgen dat ons dwingt het maximale uit de zich aandienende kansen te halen. Laten we niet wachten tot morgen als we vandaag al een stap voorwaarts kunnen zetten. **Zieners van 2025** roept om completering van het document met een concreet Plan van Aanpak. We moeten nu verder, omdat Sint-Michielsgestel het waard is.