

**Rapport**

**Trendverkenning 2017**

## VOORWOORD

De Trendverkenning 2017 is een achtergronddocument dat wordt gebruikt voor het actualiseren van de Strategische Toekomstvisie van de gemeente Stein. In 2010 is bij het opstellen van de huidige Strategische Toekomstvisie 2011-2021 ook een omgevingsscan uitgevoerd. In ruim zeven jaar tijd is de wereld om ons heen veranderd. We zitten weer in een fase van economische groei, technologische ontwikkelingen volgen zich in rap tempo op en er is in tegenstelling tot 2010 veel meer aandacht voor duurzaamheid. Maar er zijn ook trends en ontwikkelingen die nu nog steeds actueel zijn zoals o.a. demografische ontwikkelingen en de decentralisaties vanuit de rijksoverheid. Het is van belang om met regelmaat de externe omgeving te scannen om zo tijdig in te spelen op veranderingen die van invloed zijn op onze strategische toekomstvisie en de daarvan afgeleide ambities.

Naast achtergronddocument voor het actualiseren van de Strategische Toekomstvisie, kan de Trendverkenning dienen als input voor het coalitieakkoord na de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2018.

De trendverkenning geeft verder vorm aan de scenario's die nog worden opgesteld. Scenario's zijn mogelijke toekomstbeelden die als hulpmiddel dienen bij het actualiseren van de Strategische Toekomstvisie in 2018. Voor het beschrijven van vier mogelijke scenario's, zijn met name de onzekere trends met een grote impact voor de gemeente Stein belangrijk om mee te nemen. Hiervoor zal nog op basis van deze trendverkenning een impactanalyse worden uitgevoerd.

Tot slot een woord van dank aan de externe deskundigen en medewerkers van de gemeente Stein die vanuit hun vakinhoudelijke kennis een bijdrage hebben geleverd aan deze Trendverkenning 2017.

Stein, november 2017

## INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	4
Inleiding	6
1. Demografie	8
2. Economie	13
3. Maatschappelijke trends en ontwikkelingen	18
3.1 Algemene maatschappelijke trends en ontwikkelingen	18
3.2 Sociaal domein	21
4. Technologie	27
5. Wonen & Ruimte	32
6. Een duurzame samenleving	36
7. Bestuurlijke trends en ontwikkelingen	40
7.1 Openbaar bestuur	40
7.2 Dienstverlening	42
7.3 De gemeente als werkgever	42

## Samenvatting

### *Doel trendverkenning*

Het doel van de Trendverkenning 2017 is om de belangrijkste trends en ontwikkelingen op een rij te zetten. Deze trendverkenning wordt gebruikt als achtergronddocument ten behoeve van het actualiseren van de Strategische Toekomstvisie 2018-2022 van de gemeente Stein. De geactualiseerde Strategische Toekomstvisie zal in het tweede kwartaal van 2018 worden vastgesteld.

Voor deze Trendverkenning 2017 zijn landelijke trends en ontwikkelingen als basis genomen. Een groot deel van deze trends en ontwikkelingen zijn direct van toepassing op de gemeente Stein. Daar waar nodig is voor de gemeente Stein een nadere toelichting opgenomen.

De Trendverkenning 2017 wordt gebruikt bij beschrijven van scenario's die een mogelijk toekomstbeeld voor de gemeente Stein schetsen. Deze scenario's vormen de basis voor het actualiseren van de strategische toekomstvisie. De scenario's zijn een hulpmiddel na te denken over strategische vraagstukken en de agenda van morgen.

De Trendverkenning 2017 kan daarnaast tevens als richtinggevend document dienen voor het coalitieakkoord dat na de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2018 door de coalitiepartijen opgesteld gaat worden. Naast de trends en ontwikkelingen worden tevens opgaven, kansen, denk- en oplossingsrichtingen voor de gemeente Stein in het document beschreven. Het gaat hierbij uitdrukkelijk om mogelijke richtingen en keuzen die gemaakt *kunnen* worden op basis van beschreven trends en ontwikkelingen.

### *Samenvatting trends en ontwikkelingen*

In deze Trendverkenning 2017 worden in zeven hoofdstukken verschillende trends en ontwikkelingen beschreven. Het gaat om de volgende trends en ontwikkelingen:

#### 1. Demografie

Vergrijzing  
Ontgroening  
Afname beroepsbevolking  
Huishoudverdunning

#### 2. Economie

Globalisering  
Een arbeidsmarkt in beweging  
Participatie  
Beleveniseconomie  
Structurele leegstand kantoren en winkels  
Van maatschappelijk verantwoord ondernemen naar sociaal ondernemerschap  
Transitie naar een duurzame economie

### 3. Maatschappelijke ontwikkelingen

Een flexibele samenleving  
Individualisering  
Samenredzaamheid  
Kleinschaligheid als tegenhanger van  
Schaalvergroting  
Toenemende maatschappelijke  
ongelijkheid  
Veiligheid  
Overlast buurtbewoners

### 4. Technologie

Digitalisering  
Big data  
Kunstmatige intelligentie en  
Robotisering  
Smart Villages  
Autonoom transport  
Blockchain  
Digitale communities

### 6. Een duurzame samenleving

De energietransitie  
Klimaatverandering  
Transitie naar een duurzame economie

### Vervolg maatschappelijke ontwikkelingen

Transitie en transformatie binnen het sociaal  
domein  
Langer zelfstandig wonen  
Technologie en zorg  
Meer aandacht voor een gezond, vitaal en  
gelukkig leven

### 5. Wonen & Ruimte

Andere woonvormen en woonbehoeften  
Smart living  
Veranderende doelgroepen (sociale) huur  
Toenemende mobiliteit  
Groeiende belangstelling voor groen en natuur

### 7. Bestuurlijke trends en ontwikkelingen

Politiek  
Maatschappelijk onbehagen  
Toenemende complexiteit voor raadsleden  
Regionale samenwerking  
Onafhankelijkheid van tijd en plaats  
HRM

Uit al deze trends en ontwikkelingen zijn een aantal trends te destilleren die een grote impact hebben binnen de verschillende thema's van deze trendverkenning. Het gaat om de volgende trends en ontwikkelingen:

- ✚ Een flexibele samenleving: activiteiten vinden onafhankelijk van tijd en locatie plaats
- ✚ Kleinschaligheid als tegenhanger van schaalvergroting: kleinschaligheid als reactie op de natuurlijke trend van schaalvergroting
- ✚ Technologische ontwikkelingen

## Inleiding

De wereld om ons heen staat niet stil. Externe ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op en de toekomst laat zich moeilijk voorspellen. Het is daarom goed om met regelmaat onze omgeving te scannen op trends en ontwikkelingen. In deze Trendverkenning 2017 worden de belangrijkste actuele trends en ontwikkelingen beschreven.

### Wat zijn trends nu eigenlijk?

Een trend is een constant patroon over een langere termijn. Een constant patroon is bijvoorbeeld een groei of een daling of een bepaalde cyclus die zich bij een bepaalde ontwikkeling blijft herhalen. Trends ontwikkelen zich niet lineair. Er kan sprake zijn van snelle groei in het begin waarna een periode komt van afnemende groei of een trendbreuk vanwege reacties en weerstand op een trend. Daarna kan een trend weer tot wasdom komen. Een trend is iets anders dan een hype. Een hype is een tijdelijk verschijnsel dat bovenmatig aandacht krijgt en uiteindelijk geen trend wordt die zich over een langere termijn doorzet.

### Hoe is de trendverkenning tot stand gekomen?

In de Kadernota 2018 is een omgevingsscan opgenomen gericht op trends en ontwikkelingen op de korte en middellange termijn. In de voorliggende trendverkenning wordt gekeken naar trends en ontwikkelingen op de langere termijn. Ook is deze trendverkenning uitgebreider van opzet. Er heeft niet alleen deskresearch plaatsgevonden maar zijn experts binnen en buiten de eigen organisatie geraadpleegd. In de bronvermeldingen per hoofdstuk is een overzicht opgenomen van de geïnterviewde personen.

### Leeswijzer

Per hoofdstuk worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen weergegeven en de kansen, denk- en oplossingsrichtingen voor de gemeente Stein aangegeven. Hiervoor is de DESTEP-methodiek<sup>1</sup> gebruikt. Overigens wordt in deze trendverkenning qua definitie geen onderscheid gemaakt in trends en ontwikkelingen

1. Demografie
2. Economie
3. Maatschappij
4. Technologische ontwikkelingen
5. Wonen & Ruimte
6. Naar een duurzame samenleving
7. Politiek en openbaar bestuur

---

<sup>1</sup> Een methodiek om de macro-omgeving in kaart te brengen aan de hand van de volgende factoren: demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch.

In elk hoofdstuk zijn per thema trends en ontwikkelingen beschreven. Elk hoofdstuk sluit af met opgaven, kansen, denk- en oplossingsrichtingen voor de gemeente Stein op strategisch niveau.

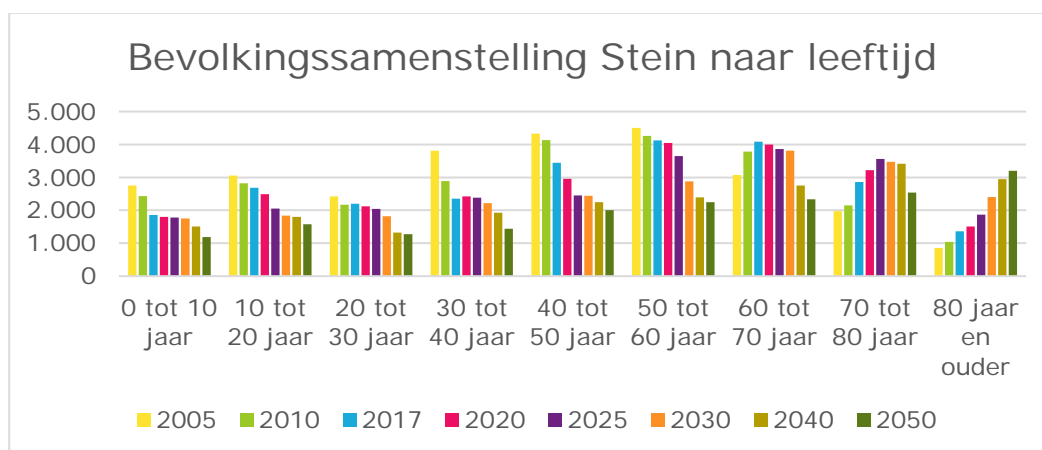
# 1. DEMOGRAFIE

## Inleiding

Trends en ontwikkelingen met betrekking tot demografie zijn vrij goed voorspelbaar en zijn van grote invloed op o.a. wonen, maatschappelijke zorg, arbeid en voorzieningen. Uit de meeste recente cijfers van Progneff (2017), blijkt dat de bevolkingskrimp minder snel gaat dan een aantal jaren geleden voorspelt voor de gemeente Stein. Bij demografische ontwikkelingen gaat het niet alleen om een kwantitatieve afname van de bevolking, maar juist de veranderende samenstelling van de bevolking is van belang. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste demografische trends en ontwikkelingen besproken.

## 👤 Vergrijzing

Vergrijzing wil zeggen dat de gemiddelde leeftijd van de bevolking stijgt en blijft stijgen. In de grafiek op deze pagina illustreert de vergrijzing binnen de gemeente Stein.



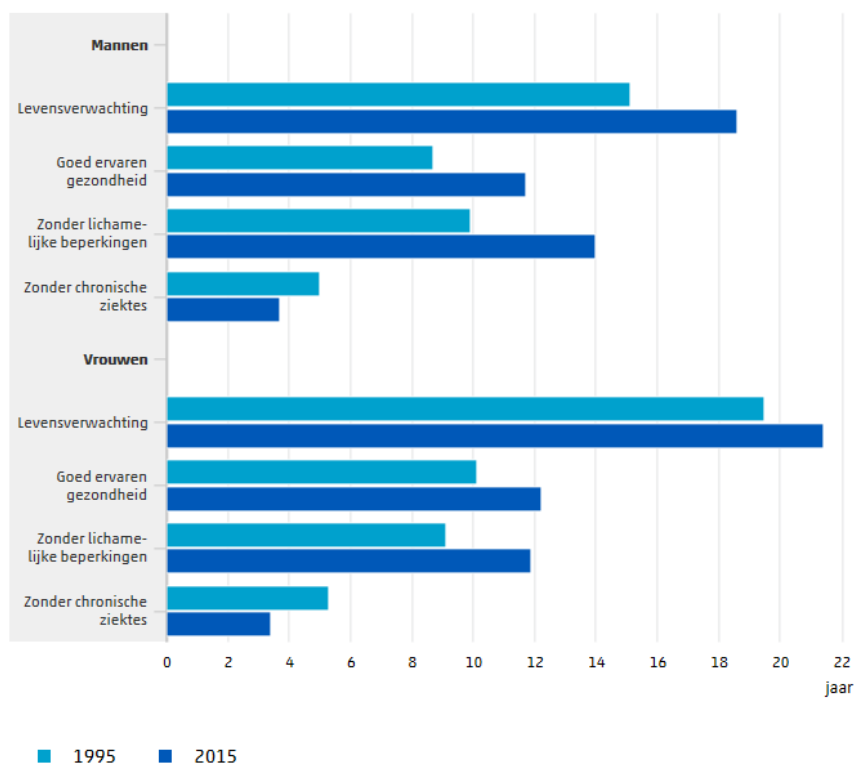
Bron: Etil (Progneff 2016)

Overigens is het belangrijk om het beeld van de huidige (kwetsbare) ouderen te onderscheiden van de nieuwe generatie ouderen die in tegenstelling tot hun leeftijdsgenoten van voorheen veel vitaler zijn en relatief meer koopkracht hebben. Uit gegevens van het CBS blijkt dat mannen en vrouwen steeds ouder worden. In 2015 had een 65-jarige man een levensverwachting van bijna 19 jaar en een 65-jarige vrouw ruim 21 jaar. Twintig jaar geleden was de levensverwachting op 65-jarige leeftijd nog 15 jaar (mannen) en ruim 19 jaar (vrouwen). Het verschil in levensverwachting tussen mannen en vrouwen is tegenwoordig dus kleiner. Wel bereiken vrouwen nog steeds hogere leeftijden dan mannen. Het kleinere verschil in levensverwachting tussen mannen en vrouwen, hangt samen met het feit dat het verschil in aantal rokende mannen en rokende vrouwen steeds kleiner is geworden. Naast het feit dat 65-jarigen ouder worden, neemt ook de levensverwachting in goed ervaren gezondheid toe. Vooral mannen hebben de afgelopen twee decennia gezondheidswinst geboekt. Gemiddeld kregen zij er drie gezonde jaren bij, terwijl voor vrouwen het aantal gezonde jaren toenam met twee jaar. De levensverwachting zonder



lichamelijke gebreken nam nog meer toe dan de levensverwachting als goed ervaren gezondheid. Dit alles illustreert de grafiek van het CBS op de volgende pagina.

### Levensverwachting 65-jarigen



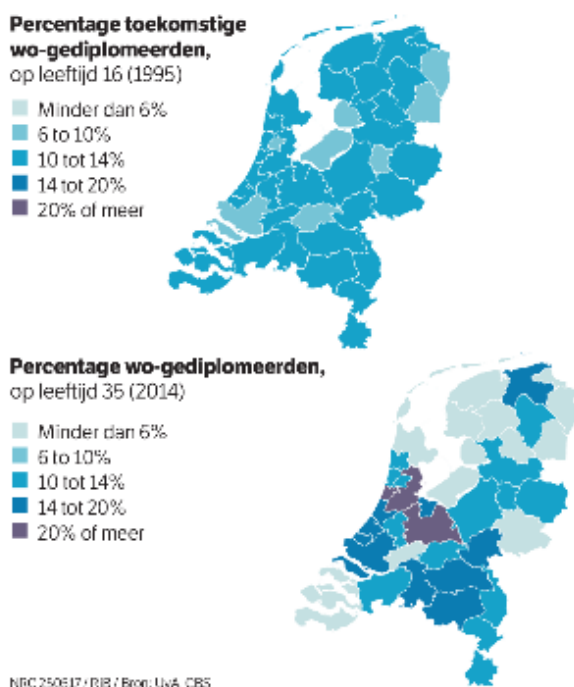
### Ontgroening

Ontgroening is een afname van het aandeel jongeren in de bevolking. Redenen hiervoor zijn een afname van het geboortecijfer en het wegtrekken van jongeren uit een gebied. Voor Stein wordt deze ontwikkeling weergegeven in de grafiek op blz. 5.

Uit onderzoek waar 16-jarigen VWO-ers tot hun 35<sup>e</sup> zijn gevolgd, blijkt dat talentvolle jeugd vanuit de regio naar de Randstad is vertrokken. Onderstaande afbeeldingen illustreren dit. In Limburg lag het aandeel talentvolle jongeren in 1995 tussen de 14 en 20%, terwijl in 2014 6 tot 10% van de 35 tot 40-jarigen een universitair geschoold was (Presentatie Jan Latten, 17 september 2017). Overigens is tegenwoordig de trend zichtbaar dat jongeren o.a. door afschaffing van de basisbeurs en invoering van het leenstelsel langer thuis blijven wonen.

Uit onderzoek van Companen blijkt dat ook in Stein jongeren tussen de 15-24 jaar structureel de gemeente verlaten. De voornaamste reden voor jongeren die de gemeente willen verlaten is het vinden

van werk elders. Wat opvalt is dat mensen in de leeftijdscategorie 25-49 jaar zich per saldo in Stein vestigen. Dit is een indicatie dat Stein aantrekkelijk is voor gezinnen.



Vergrijzing en ontgroening zijn dus belangrijke oorzaken van bevolkingskrimp. Het gevolg van het vertrek van jonge academici is dat de kloof tussen de Randstad en de rest van het land groter kan worden. Academici in de Randstad verdienen meer dan academici in de regio en vrouwelijke academici in de Randstad werken minder in deeltijd dan in de regio.

#### ✚ Afname beroepsbevolking

Vergrijzing en ontgroening zorgen voor een afname van de potentiële beroepsbevolking. Voor de economische ontwikkeling van een regio kan dit negatieve gevolgen hebben. Er zijn onvoldoende mensen beschikbaar om arbeid te verrichten en het effect wordt versterkt als er sprake is van een mismatch tussen gevraagde en aanwezige kwalificaties. Het tekort is nu al zichtbaar in verschillende sectoren zoals o.a. de zorg, bouw en logistiek. Zie ook hoofdstuk 2 Economie voor een uitgebreidere beschrijving van trends en ontwikkelingen die betrekking hebben op de arbeidsmarkt.

#### ✚ Huishoudverduunning

Huishoudverduunning wil zeggen dat de gemiddelde gezinsgrootte verder afneemt. Het aantal mensen dat (deels) alleen woont blijft toenemen. Dit is het gevolg van een toenemende individualisering en vergrijzing. Het betreft vooral een toename in het aantal (oudere) eenpersoonshuishoudens. In eerste instantie is in gebieden waar de bevolking daalt waar te nemen dat weliswaar het aantal inwoners daalt,

maar het aantal huishoudens nog toeneemt door verdunning. De gemeente Stein bevindt zich al in een fase waarin zowel het aantal inwoners als het aantal huishoudens daalt.

### Opgaven, kansen, denk- en oplossingsrichtingen voor de gemeente Stein

In de Uitvoeringsagenda Krimp 2017-2019 zijn concreet de opgaven, kansen, denk- en oplossingsrichtingen beschreven en al grotendeels uitgewerkt in concrete acties. In dit kader wordt dan ook naar de Uitvoeringsagenda Krimp verwezen.

In de Uitvoeringsagenda Krimp is als visie opgenomen: *'De bevolkingskrimp in de gemeente Stein wordt niet bestreden, maar begeleid om de mismatches ten gevolge van ontgroening, vergrijzing en een afname van de beroepsbevolking nu en in de toekomst zo optimaal mogelijk op te vangen. Centraal staat hierbij het benutten van de kansen die het krimpvraagstuk biedt'.*

De Uitvoeringsagenda Krimp is vervolgens opgebouwd rond drie thema's:

- Profilering & Unicitéit
- Economie
- Sociaal Domein & Accommodaties

Het blijft zaak om de demografische trends en ontwikkelingen te blijven monitoren om tijdig in te spelen op veranderingen.

### Geraadpleegde bronnen

Centraal Planbureau en Planbureau voor de Leefomgeving. *Toekomstverkenning welvaart en leefomgeving*. Den Haag, 2015

CBS, Trends 2017 (<https://longreads.cbs.nl/trends17/maatschappij/trends/>)

Companen, *Verhuismotieven en woonwensen jongeren*. Gemeente Stein, maart 2017

Companen, *Evaluatie jongerenhuisvesting*. Gemeente Stein, maart 2017

Gemeente Stein. *Uitvoeringsagenda Krimp 2017-2019*, juli 2017

Platform 31, *Vergaand veranderen, slim verschillen, duurzaam verbinden. Stedelijke trends en opgaven voor 2018 e.v.* Den Haag, april 2017.

Provincie Groningen, Provincie Friesland, Provincie Zeeland, Provincie Limburg, Provincie Gelderland. *Nederland in balans. Een nieuwe koers voor krimpregio's*, juni 2016.

Ton Selten. *Voor een gelukkige samenleving in de krimp - De strategie van de contramal*, 4 november 2015

Presentatie Jan Latten (hoofdemograaf CBS en hoogleraar Universiteit van Amsterdam) tijdens het Festival van de Toekomst, Heerlen, 17 september 2017.

<http://prognoses.neimed.nl/tabellenset>

## 2. ECONOMIE

### Inleiding

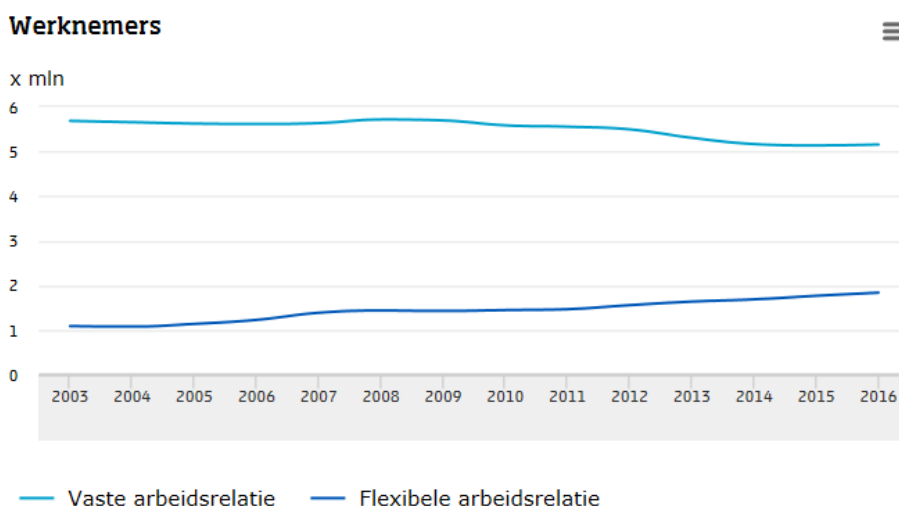
Er is weer een periode van economische groei aangebroken. Consumptieve uitgaven, investeringen en export stijgen en dragen bij aan deze groei. Uit de Miljoenennota 2018 blijkt dat de stabiele groei van de economie zorgt voor extra werkgelegenheid. De werkloosheid daalt naar 4,9% in 2017 en 4,3% in 2018. Ook de overheidsfinanciën zijn gezond, met een overschot van 0,5% in 2017 en 0,8% in 2018. Er zijn wel risico's die van invloed zijn op de economische groei in Nederland. Voorbeelden van onzekerheden binnen Europa zijn de uitkomst van de Brexit-onderhandelingen en de financiële stabiliteit van een aantal Zuid-Europese landen. Buiten Europa blijven de politieke koers van de VS en de economische ontwikkeling van China, geopolitieke spanningen in Noord-Korea en een toename van handelsbarrières factoren die van invloed zijn op de economische groei.

### Globalisering

De toename van internationale handel betekent dat economieën meer van elkaar afhankelijk worden en tot grotere volatiteit (beweeglijkheid in de koers) van de economie en inkomens leidt (zie ook inleiding bij dit hoofdstuk). Door oorlogen, economische verschillen en klimaatverandering zullen mensen wereldwijd zich gaan verplaatsen op zoek naar veiligheid en een beter bestaan. Globalisering bepaalt dus mede de economische groei in Nederland en Zuid-Limburg.

### Een arbeidsmarkt in beweging

Al jaren neemt het aantal mensen in loondienst af ten opzichte van het aantal zelfstandigen. Een baan voor het leven bestaat al lang niet meer. De trends is dat het aantal flexwerkers groeit.



Bron: CBS, Trends 2017

Door technologische en digitale hulpmiddelen is de locatie van het werk steeds minder tijd- en plaatsgebonden. Voor zelfstandigen kan het inkomen sterk fluctueren. Als het economisch goed gaat, dan profiteren zij als eerste, maar bij economische tegenspoed zijn zij de eersten die de klappen opvangen. Door deze ontwikkelingen is de kans groot dat meer personen in hun werkzame leven tijdelijk financieel in de problemen komen. Het is onzeker of de trend van een flexibele arbeidsmarkt doorzet. In het Regeerakkoord 2017 geeft het kabinet aan dat het een flexibele arbeidsmarkt een groot goed is, maar dat het ook kan doorschieten. In het nieuwe regeerakkoord wordt meer de balans gezocht tussen flex en vast.

Nederland ontwikkelt zich steeds meer als een zandlopereconomie. Dit wil zeggen dat het relatieve belang toeneemt van arbeid voor laaggeschoolde banen en vooral van hooggeschoolde banen. Dit gaat ten koste van de middelbare beroepsgroepen. Op basis van CBS gegevens blijkt dat in de provincie Limburg relatief veel laag opgeleiden wonen.

Bepalende factoren voor de groei en krimp van het aantal banen zijn volgens Platform31 divers. Het gaat om de sectorstructuur, de ligging, het ondernemerschap, het (sociaal) innovatievermogen, aanpassingsvermogen, veerkracht, de doorgroei van startende ondernemingen en de omvang en de kwaliteit van het arbeidsaanbod.

## Aantal WW'ers Limburg daalt rap

**Het aantal WW'ers in Limburg blijft omlaag suizen.** Met Midden-Limburg voorop. Nergens in Nederland zakte het aantal WW-uitkeringen in één jaar zo snel als in die regio.

**SITTARD**  
DOOR WILL GERRITSEN

In Limburg is in juni het aantal WW-uitkeringen vergeleken met een jaar geleden met bijna 20 procent gedaald (naar 24.221 WW'ers). Landelijk daalde dat gemiddeld met 15 procent.

Midden-Limburg spant in Nederland de kroon met een afname van bijna 22 procent, zo heeft het UWV becijferd. In Limburg is het WW-percentage nu 4,8 procent van de beroepsbevolking, tegen 4,2 procent landelijk. Volgens UWV-expert Gerald Ahn vindt hier een „zeer sterke groei van

de arbeidsmarkt plaats. Zoals in de callcenters, logistiek, maakindustrie en de horeca. In Midden-Limburg speelt bovendien de uitbreiding van het outletcenter mee die ook zijn weerslag heeft op de werkgelegenheid in de horeca.” Tegelijk slaat in de hele provincie de vergrijzing toe, aldus Ahn. „Hierdoor is het aanbod van werkzoekenden naar een baan kleiner dan landelijk.” Volgens hem is Limburg naar de derde plaats geklommen van de landelijke ranglijst met de laagste werkloosheid. „Keerzijde is de groei van het aantal moeilijk te vervullen vacatures.”

Uit de cijfers blijkt dat het aantal laagopgeleide WW'ers in Limburg nu ook rap omlaag gaat. Vorige maand telde het UWV 27 procent minder laagopgeleide Limburgers met een WW-uitkering dan in juni vorig jaar. Ahn over de aanzienlijke daling van WW'ers met geringe opleiding: „Er zijn meer handjes nodig en die vind je ook bij laagopgeleiden.” Hij wijst erop dat de banen voor deze groep vooral via uitzendbureaus worden aangeboden. „Als de economie tegenzit, stromen deze mensen als eerste weer uit hun baan.” Het UWV heeft een lijst opgesteld met

kansrijke beroepen voor werkzoekenden met weinig scholing, zoals gevebreiniger, heftruckchauffeur, plaatwerker, asbestverwijderaars en slachterijmedewerker. Uit de cijfers blijkt dat het aantal Limburgse WW'ers het hardst is gedaald in de bouw: 48 procent in één jaar. De banksector is de enige branche waar het aantal WW'ers in Limburg afgelopen jaar is gestegen, met 7 procent. Van de WW'ers is ruim de helft vijftigplusser. Het aantal uitkeringstrekkers in deze categorie daalde in een jaar met dik 14 procent, tegen 31 procent bij jongeren tot 27 jaar.

In de toekomst zullen -mede onder invloed van technologische ontwikkelingen- nieuwe beroepen ontstaan. Bijna de helft van de kinderen die nu op de basisschool zitten, zullen beroepen krijgen die nog niet bestaan. Hiervoor zijn nieuwe vaardigheden en competenties noodzakelijk. Hiervoor ligt een belangrijke taak bij het onderwijs. Onderwijsinstellingen zetten meer en meer in op de talenten en behoeften van leerlingen. In het hoger wetenschappelijk onderwijs is wel een trend zichtbaar van intensievere samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. Voorbeelden zijn o.a. campusonderwijs en een actieve deelname in regionale kennisclusters.

## Participatie

Ook de Limburgse economie laat een groei zien, echter de groei kan komen te knellen door ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Er dreigt (mede door een afname van de beroepsbevolking ten gevolge van krimp) een tekort aan goed opgeleid personeel op allerlei niveaus terwijl aan de andere kant nog veel mensen aan de kant staan (38.000 waarvan bijna de helft 50+ is).

In het Sociaal Akkoord hebben werkgevers, werknemers en overheid afgesproken dat werkgevers tussen 2015 en 2026 aan 100.000 mensen met een arbeidsbeperking werk willen bieden.

Werknemers zullen tot een steeds hogere leeftijd moeten doorwerken. Deze trend is al een aantal jaren ingezet. Uit de Sociale Innovatiemonitor Limburg blijkt dat vooral op het gebied van duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers (60+) veel organisaties zich nog kunnen verbeteren.

## Beleviseconomie

Bij beleviseconomie staat niet het product of de dienst centraal, maar de daarmee door de consument geassocieerde beleving of ervaring. Het belang van de beleviseconomie is met name waar te nemen in een toename van het aantal bezoekers aan o.a. festivals en evenementen. Dit laatste laat tevens zien dat kunst minder exclusief wordt voor musea, schouwburgen en concertzalen.

Uitgaan, buitenrecreatie, winkelen voor plezier zijn de populairste vrijetijdsactiviteiten in Nederland (Trendrapport Toerisme, recreatie en vrije tijd, 2016). Ook de vitale, vermogende ouderen zijn in dit kader een interessante doelgroep. In het kader van de beleviseconomie is ook de trend zichtbaar van de opkomst van de 'professionele amateur' en de 'consument als producent'. Denk hierbij aan thuishokken - en restaurants, vloggers, maar ook aan consumenten die zelf producent worden door gezamenlijk met anderen lokaal voedsel te produceren in buurtmoestuinen.

## Structurele leegstand kantoren en winkels

Landelijk is al een tijd de trend zichtbaar van een overschot aan kantoren en winkelruimte. Dit komt mede door nieuwe (flexibele) vormen van werken en winkelen. Ook staan in dit kader de kleinere, oudere bedrijventerreinen onder druk. Dit in tegenstelling tot de vraag naar kavels voor grote, nieuwe bedrijventerreinen. Zie ook hoofdstuk 3 Maatschappij waar de trend flexibele samenleving is beschreven. In Zuid-Limburg spelen voor wat betreft de structurele leegstand nog de demografische ontwikkelingen een rol.

## Van maatschappelijk verantwoord ondernemen naar sociaal ondernemerschap

Een aantal jaren geleden was de trend zichtbaar van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Inmiddels heeft deze trend zich verder ontwikkeld naar sociaal ondernemen. Bij sociaal ondernemen gaat het om ondernemingen die primair een maatschappelijke missie hebben. In tegenstelling tot maatschappelijk verantwoord ondernemen waarbij het bedrijfsmatig werken voorop staat, zoeken sociaal

ondernemers naar innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Denk hierbij aan maatschappelijke vraagstukken zoals eenzaamheid, voedselverspilling of vroegtijdige schooluitval. Een sociale onderneming levert net als andere ondernemingen een product of dienst en heeft ook een verdienmodel. Het hoofddoel van de sociale onderneming is maatschappelijke meerwaarde creëren en niet alleen maar geld verdienen. Dit sluit aan bij de het centraal stellen van zingeving boven salaris door de zogenaamde millennials (mensen geboren tussen 1980 en 2000). Sociale ondernemers vallen vaak binnen deze leeftijdsgroep (zie ook hoofdstuk 7 de gemeente als werkgever).

### Transitie naar een duurzame economie

De trend van een transitie naar een meer duurzame economie wordt uitgebreid beschreven in hoofdstuk 6 'Naar een duurzame samenleving'.

## Opgaven, kansen, denk- en oplossingsrichtingen voor de gemeente Stein

### *Participatie*

Er is meer aandacht nodig voor 50-plussers die langs de kant staan. Dit zijn vaak mensen met een achtergrond in de zorg, bouw of industrie. Het beeld bestaat dat werkgevers geen ouderen willen aannemen. Dit beeld is in het algemeen volgens de Limburgse Werkgeversvereniging onjuist. In dit kader is het essentieel dat de gemeente de mensen kent die langs de kant staan. Het gaat dan vooral om goed inzicht te hebben in de competenties en talenten van deze mensen. Op dit moment is geen goede match mogelijk omdat dit inzicht bij de gemeente veelal ontbreekt. Uiteindelijk kunnen veel meer mensen worden geplaatst bij werkgevers die moeite hebben om vacatures ingevuld te krijgen dan nu het geval is. Met de aantrekkelijke arbeidsmarkt en toenemende tekorten in bepaalde sectoren is nu het momentum om slagen te slaan. Voor gemeenten betekent dit dat het verstrekken van uitkeringen niet langer voorop staat, maar het samen met andere partijen het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk. De gemeente Stein zal zelf voorzien in zeven garantiebanen tot 2022.

### *Inspelen op trends en ontwikkelingen*

In het Economisch Beleidsplan van de gemeente Stein zijn al speerpunten uitgewerkt die een voorschot nemen op de trends en ontwikkelingen die in dit hoofdstuk worden beschreven. Het gaat dan om: focus op het economisch profiel van de gemeente Stein, arbeidsmarkt en de invloed van demografische ontwikkelingen op de economie (o.a. aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt) en vrijetijdseconomie (beleveniseconomie). Ondernemers spelen een belangrijke rol bij het verder uitvoeren van het economisch beleidsplan. Dit sluit aan bij de ambities uit het nieuwe regeerakkoord waarbij meer ruimte wordt geboden aan ondernemers. Ook voor economische ontwikkelen geldt het belang van monitoring om zo tijdig in te kunnen spelen op trendbreuken of andere veranderingen.



De 18 gemeenten in Zuid-Limburg (waaronder de gemeente Stein) hebben een (ontwerp) Structuurvisie Ruimtelijke Economie opgesteld waarbij ingespeeld wordt op de trend van structurele leegstand van kantoor- en winkelruimte en bedrijventerreinen. De gemeente Stein kent overigens in vergelijking met andere Limburgse gemeenten een lage leegstandspercentage van winkelruimte (2,6%).

### Geraadpleegde bronnen

Gemeente Stein. *Economisch Beleidsplan 2017-2020. Sociaal Economische agenda 2017-2020*. Stein, mei 2017

NRIT en CBS, *Tendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd*. Den Haag/Heerlen, augustus 2016.

Platform 31. *Vergaand veranderen, slim verschillen, duurzaam verbinden. Stedelijke trends en opgaven voor 2018 e.v.* Den Haag, april 2017.

Provincie Limburg. *Tendrapport Limburg*. Maastricht, 2014.

Regio Zuid-Limburg. *Ontwerp Structuurvisie Ruimtelijke Economie Zuid-Limburg*, Heerlen, juli 2017

Tweede Kamer, *Miljoenennota 2018*, Den Haag, 19 september 2017.

VVD, CDA, D66 en ChristenUnie. *Vertrouwen in de toekomst. Regeerakkoord 2017-2021*. Den Haag, 10 oktober 2017.

Zuyd Hogeschool, LWV en Maastricht University. *Sociale Innovatie Monitor Limburg*. Sittard, voorjaar 2017.

[https://www.social-enterprise.nl/files/9314/6477/9256/Social\\_Enterprise\\_Monitor\\_2016.pdf](https://www.social-enterprise.nl/files/9314/6477/9256/Social_Enterprise_Monitor_2016.pdf)

Interview Mark Hendriks, secretaris, Limburgse Werkgevers Vereniging (Roermond, 2 augustus 2017)

Interview Elma Janssen, locatiedirecteur Groenewald (Stein, 3 oktober 2017)

## 3. MAATSCHAPPELIJKE TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

### Inleiding

Onze samenleving is volop in beweging. Er zijn een groot aantal maatschappelijke trends en ontwikkelingen waar te nemen die elkaar in snel tempo opvolgen. De belangrijkste worden in dit hoofdstuk beschreven. Vanwege de overzichtelijkheid is dit hoofdstuk in tweeën gesplitst. Eerst worden algemene maatschappelijke trends en ontwikkelingen beschreven. In een aparte paragraaf wordt vervolgens aandacht besteed aan trends en ontwikkelingen binnen het sociaal domein, een belangrijk beleidsveld van de gemeente.

### 3.1 ALGEMENE MAATSCHAPPELIJKE TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

#### Een flexibele samenleving

Steeds meer vinden activiteiten in onze maatschappij flexibel, onafhankelijk van tijd en locatie plaats. Denk hierbij aan eerder genoemde mogelijkheden om te werken vanuit bv. thuis of flexibele kantoorplekken. Deze onafhankelijkheid van tijd en plaats is ook waar te nemen in het winkelgedrag van de huidige consument. Webwinkels zijn al jaren in opmars, terwijl er tevens sprake is van leegstand van winkels (hoewel de combinatie van webwinkel en een fysiek servicepunt levensvatbaar is). Het internet en social media beïnvloeden sterk het consumentengedrag. Dit geldt voor oriëntatie bij aankoop, maar ook voor reviews van producten. Het winkelgedrag verandert, producten worden steeds meer thuisbezorgd door supermarktketens of bedrijven zoals Hello Fresh. Voor fysieke winkels is een goede bereikbaarheid van groot belang. Ook wordt de beleving rond het winkelen (funshoppen) steeds belangrijker voor de consument.

Ook bij het recreëren zien we de trend van flexibiliteit. De mogelijkheden van vrijetijdsbesteding moeten aansluiten op onze flexibele werktijden. Sporten in verenigingsverband loopt terug ten gunste van sporten die onafhankelijk van tijd en plaats (al dan niet individueel) beoefend kunnen worden (hardlopen, wielrennen, bootcampen in het plaatselijke park of fitnesscentra die 24 uur per dag geopend zijn). Een vliegticket of hotel boeken kan 24/7 zonder dat er een medewerker aan te pas komt.

#### Individualisering

Al decennia is de trend ingezet van verdergaande individualisering van de maatschappij. Vaste verbintenissen en gezagsverhoudingen worden steeds losser. Eigen verantwoordelijkheid, zelfontplooiing, autonomie, eigen keuze en eigen regie, maatwerk zijn kernwoorden bij deze trend. Ook de behoefte aan uniciteit en onderscheidend zijn, zijn kenmerken die met de trend van individualisering samenhangen. Wel is zichtbaar dat de verschillende netwerken waarin mensen en organisaties functioneren belangrijker worden, de zogenaamde netwerksamenleving. Dit wil zeggen een samenleving waarin verschillende partijen of individuen steeds intensiever samenwerken om gezamenlijk maatschappelijke opgaven te realiseren.

Doordat de digitale en fysieke wereld steeds meer met elkaar zijn vervlochten, wordt onze wereld steeds kleiner. Er ontstaan nieuwe en een veelheid aan communities waarin gelijkgestemde individuen elkaar opzoeken, informatie en diensten uitwisselen. De keerzijde van digitale communities kan zijn dat groepen individuen in eigen bubbels gaan leven. Er ontstaat groepsdenken waarbij een groep minder openstaat voor andere meningen. Hierdoor kunnen tegenstellingen tussen groepen groter worden. Het Sociaal Cultureel Planbureau (2016) geeft in een onderzoek naar solidariteit aan dat spanningen tussen bevolkingsgroepen zullen toenemen.

### **Samenredzaamheid**

In de Troonrede van 2013 werd de term 'participatiesamenleving' geïntroduceerd. Enerzijds om de grotere zelfstandigheid van burgers in de samenleving te benadrukken en anderzijds de noodzaak om het tekort van de overheid terug te dringen. De klassieke verzorgingsstaat is veranderd naar een samenleving waar burgers wordt gevraagd om naar vermogen zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leven en omgeving. Het gaat niet zo zeer om zelfredzaamheid, maar meer om samenredzaamheid. Groepen burgers weten zich steeds beter te vinden mede onder invloed van social media. Zij geven zelf invulling aan een eigen gevoelde vraag of urgentie en starten initiatieven op waaronder bijvoorbeeld lokale zorg- en energiecoöperaties. Zij vullen hiermee een gat in dat de terugtrekkende overheid achterlaat. Ook is er een andere rol van de overheid namelijk meer ruimte scheppend in plaats van verzorgend. De overheid worstelt wel nog met deze rol. Er bestaat een spanningsveld tussen loslaten en in control blijven.

Een deel van de bevolking is steeds hoger opgeleid en weet de weg te vinden in een complexe en dynamische maatschappij. Eigen verantwoordelijkheid blijft een gegeven voor de toekomst en stelt hoge eisen aan burgers. Recentelijk vraagt de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) aandacht voor burgers die (tijdelijk) niet in staat zijn om eigen verantwoordelijkheid te nemen. Er bestaat volgens de WRR een behoorlijk verschil tussen wat van burgers door de overheid en professionals wordt verwacht en wat zij daadwerkelijk aankunnen.

### **Kleinschaligheid als tegenhanger van schaalvergroting**

Al jaren is binnen verschillende sectoren de trend van schaalvergroting waar te nemen. Vaak als een natuurlijke reactie op complexe maatschappelijke vraagstukken en ingegeven door efficiëntie en verlaging van kosten. Dit leidt tot o.a. fusies van bedrijven, onderwijsinstellingen, ziekenhuizen en grotere gemeenten, maar ook concentratie van voorzieningen zoals bibliotheken en sportaccommodaties in grotere kernen van een gemeente.

Als tegenhanger van deze schaalvergroting is in de samenleving een toenemende behoefte aan kleinschaligheid zichtbaar. Ook ingegeven door een verlangen naar de menselijke maat, authenticiteit, overzichtelijkheid. Dit uit zich een groeiende trend van kleinschaligheid in de zorg, recreatie en toerisme

waarbij rust, ruimte en groen en lokaal (sociaal) ondernemerschap centraal staan. Ook wordt steeds meer waarde gehecht aan de eigen, lokale identiteit die zich uit in lokale gebruiken, feesten en verbondenheid met de eigen streek. Maar ook andere ontwikkelingen spelen op deze trend in zoals de deeleconomie (zie hoofdstuk 6) en technologische ontwikkelingen zoals blockchain (zie hoofdstuk 4).

### **Toenemende maatschappelijke ongelijkheid**

Platform 31 onderscheidt verschillende vormen van ongelijkheid. Allereerst de ruimtelijke of territoriale ongelijkheid. Deze trend is al eerder besproken in het hoofdstuk economie. Kansrijke groepen trekken weg uit krimpregio's. Deze regio's blijven achter in inkomen, opleiding, werkgelegenheid en gezondheid ten opzichte van de Randstad. Een andere vorm van ongelijkheid is de sociaal-maatschappelijke ongelijkheid die zich met name uit in een toenemende vermogensongelijkheid. Er is in Nederland beperkt sprake van een groeiende inkomensongelijkheid. Dit neemt niet weg dat er sprake is van een groeiende groep mensen met een risico op langdurige armoede (CBS, 2016).

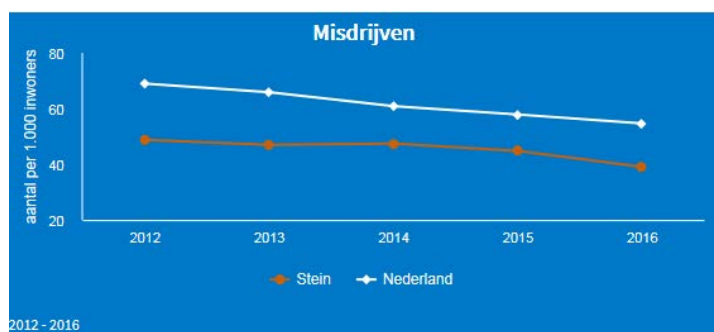
### **Veiligheid**

De geregistreerde criminaliteit daalt al jaren (CBS en Raad voor de Rechtspraak, 2017). Voor burgers blijft veiligheid een belangrijk thema, ook in het kader van de leefbaarheid in de eigen buurt.



Bron: Criminaliteit en rechtshandhaving 2016

Ook in de gemeente Stein is er sprake van een daling van het aantal misdrijven zoals de onderstaande grafiek laat zien.



Daarnaast is de trend zichtbaar dat burgers steeds meer een rol spelen om hun eigen buurt veiliger te maken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan buurtpreventie via WhatsApp. Naast inzet van de politie om de veiligheid te handhaven wordt ook steeds meer gebruik gemaakt van BOA's en private beveiliging. Aanleiding hiervoor is mede de toenemende aandacht voor rampen en dreigingen bij grootschalige evenementen.

#### **Overlast in buurten**

Er is een toename zichtbaar van de overlast tussen buurtbewoners (CBS, september 2017). Vaak betreft het verwarde personen die overlast in de buurt veroorzaken. Het kan gaan om geluidsoverlast, nachtelijke overlast en zelfs geweld richting bureaus of brandstichting. Oorzaken van deze toenemende overlast worden gezocht in de decentralisaties (langer zelfstandig wonen) en bezuinigingen in de zorg waardoor meer kwetsbare personen in wijken wonen. Het gaat onder meer om psychiatrische patiënten, (ex) verslaafden of mensen met dementie. Daarbij is een trend zichtbaar dat de acceptatiegraad van omwonenden richting kwetsbare personen in de wijk afneemt.

### **3.2 SOCIAAL DOMEIN**

#### **Transitie en transformatie binnen het sociaal domein**

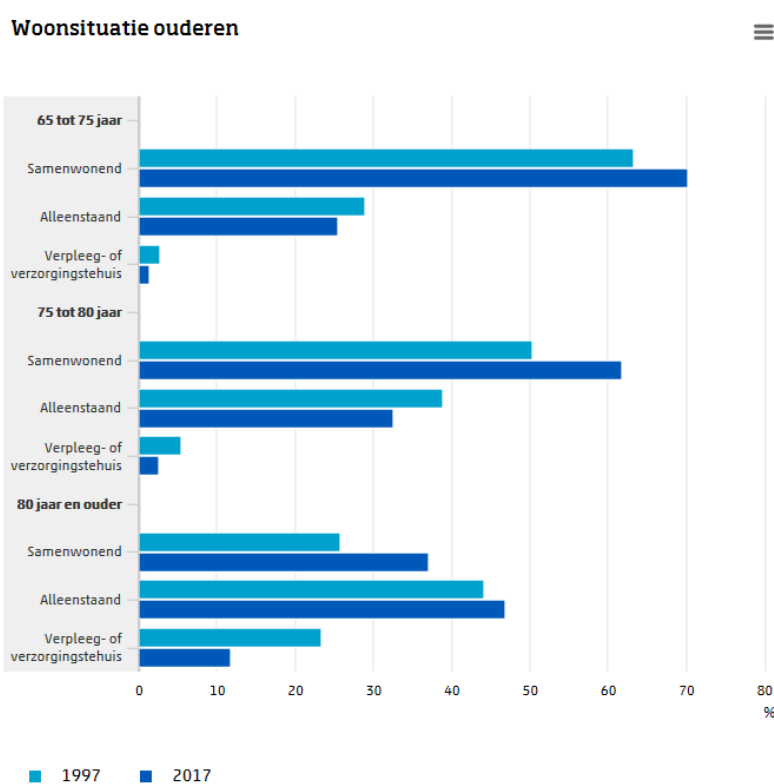
De decentralisatie van zorgtaken, jeugdzorg en participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar gemeenten in 2015 is een feit. Deze instrumentele transitie is overwegend goed gegaan. Nu wordt gewerkt aan een cultuuromslag om de transformatie verder handen en voeten te geven. Hierbij zijn een aantal zaken die volgens Platform31 aandacht vragen:

- Burgers redeneren nog vanuit 'wat kan ik krijgen' en claimen een voorziening en denken niet in termen van wat daadwerkelijk nodig is. Gemeenten hebben omslag gemaakt van zwaar naar licht, van curatief naar preventief en kijken in keukentafelgesprekken wat een burger nodig heeft aan zorg en ondersteuning en of er daadwerkelijk een indicatie nodig is. Vaak kan ondersteuning vanuit de omgeving (eigen netwerk, verenigingen of vrijwilligersprojecten) een antwoord zijn op de hulpvraag
- Inrichten van integraal en samenhangend beleid en uitvoering.

Bijzonder aandachtspunt zijn de hogere uitgaven binnen het sociale domein (met name jeugdzorg) ten opzichte van de beschikbare budgetten die in het afgelopen jaar in een groot aantal gemeenten zichtbaar zijn geworden.

## Langer zelfstandig wonen

Zoals bij de demografische trends en ontwikkelingen als is aangegeven leven ouderen steeds langer. Daarbij leven ze ook langer zelfstandig en minder vaak in een verpleeg- of verzorgingstehuis. Uit gegevens van het CBS blijkt dat begin deze eeuw 81 procent van de 75-plussers zelfstandig woonde, in 2017 was dat bijna 88 procent. Tot de leeftijd van 80 jaar wonen relatief weinig ouderen in een tehuis. Echter, ook het aandeel 80-plussers in tehuizen neemt al jaren af. In 1997 woonde 23 procent van de 80-plussers in een verpleeg- of verzorgingstehuis, 20 jaar later was dat nog geen 12 procent. De groep ouderen in verpleeghuizen laat wék een stijgende zorgconsumptie zien. De grootste groep binnen de verpleeghuiszorg zijn psychogeriatrische bewoners. Onderstaande grafiek schetst bovenstaande ontwikkeling met betrekking tot het wonen van ouderen.



Daarnaast blijkt uit CBS gegevens 65-plussers tegenwoordig ook vaker een eigen koopwoning bezitten. Eind jaren negentig had ongeveer een op de drie ouderen een eigen woning. In 2008 was dit al 45 procent, en anno 2015 bezit de helft van de 65-plushuishoudens een eigen woning. Zes op de tien babyboomers hebben een eigen huis, tegen vier op de tien 75-plussers.

Belangrijk bij het langer zelfstandig blijven wonen is de nabijheid van voorzieningen, veiligheid in en om de woning en het benutten van E-health, domotica en robotica.

Er is een trend zichtbaar dat de markt inspeelt op langer zelfstandig wonen. Er worden steeds meer diensten specifiek voor ouderen aan geboden om het langer zelfstandig thuis te wonen te vergemakkelijken en mantelzorgers te ontlasten. Het gaat hierbij niet alleen om professionele zorgverleners, maar ook bouwmarkten en ketens zoals bv. Lidl springen in deze markt.

Tot slot worden negatieve effecten van het langer zelfstandig thuis zichtbaarder. Hierbij valt te denken aan eenzaamheid onder ouderen zonder een sociaal netwerk. Eenzaamheid stijgt naarmate mensen ouder worden en in hun gezondheid achteruitgaat. Ook is sprake van een verkeerde bedproblematiek. Ouderen blijven langer dan noodzakelijk in een ziekenhuis, omdat zij nog niet naar huis kunnen en er geen plek is in tussenvoorzieningen.

De trend van langer zelfstandig wonen heeft ook een fysieke component. Deze wordt beschreven in hoofdstuk 5 Wonen & Ruimte.

### **Technologie en zorg**

In hoofdstuk 4 worden technologische trends en ontwikkelingen beschreven. Er zijn al vele concrete toepassingen in de zorg zichtbaar en de ontwikkelingen staan niet stil. Er komen steeds meer technieken die het langer zelfstandig wonen ondersteunen (zie ook de trend smart living in het hoofdstuk Wonen & Ruimte)..

Nu al is zichtbaar dat onder invloed van technologische ontwikkelingen een verschuiving plaatsvindt van taken van ziekenhuis naar huisarts. Ook zijn er (meet)instrumenten op de markt die het mogelijk maken om zelf thuis testen uit te voeren. In de ouderenzorg wordt technologie met name ingezet om het personeel te ontlasten. Zij kunnen dan meer tijd besteden aan de individuele bewoner.

Maar wat betekenen nieuwe toepassingen zoals virtual reality brillen, implementatie van zelfsturende auto's en mogelijkheden om mensen met dementie op een afstand in de gaten te houden door een soort van GPS-horloge? Voor mantelzorgers kan dit een afname van de belasting betekenen. Maar wat betekent dit voor de sociale interactie tussen mensen? Het blijft belangrijk een vangnet te houden voor kwetsbare mensen die niet met techniek meekunnen of de financiële middelen niet hebben om dergelijke technologische hulpmiddelen aan te kunnen schaffen.

### **Meer aandacht voor een gezond, vitaal en gelukkig leven**

Geluk en gezondheid worden steeds meer als belangrijke onderdelen van welzijn gezien. Hierbij wordt de nadruk gelegd op preventie in plaats van curatieve zorg. Een voorbeeld hiervan is het concept positive health waarbij gezondheid niet meer wordt gezien als de af- of aanwezigheid van ziekte, maar als het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale levensuitdagingen om te gaan en zoveel mogelijk eigen regie te voeren.

Er is steeds meer aandacht voor gezonde voeding en meer bewegen. Uit de Trendsscenario Sport Toekomstverkenning blijkt dat een toename van sportdeelname. Dit geldt met name voor individuele sporters (o.a. hardlopen en wielrennen). Dit laatste is wel afhankelijk van leeftijd, opleidingsniveau en gezondheid. Social media is van invloed op deze trend. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de invloed van food- en fitnessbloggers op social media. Maar ook maken apps het mogelijk om eigen resultaten te monitoren (Strava en Runkeeper) en te vergelijken met andere individuele sporters. Ondanks deze ontwikkeling is het aandeel mensen met overgewicht in Nederland nog steeds hoog, maar stabiliseert zich wel.

Uit gegevens van het CBS blijkt dat de 65-plusser van nu sportief is. Bijna 16 procent van de 65- tot 75-jarigen had in 2016 een abonnement op een fitnesscentrum, zwembad of andere sportaanbieder en ruim 15 procent was lid van een sportvereniging. Van alle Nederlanders van 4 jaar en ouder had 20 procent een sportabonnement en was ruim 24 procent lid van een sportvereniging. Van de 75-plussers sport een kwart nog wekelijks, en van de 65- tot 75-jarigen ruim 4 op de 10. Mensen in laatstgenoemde leeftijdscategorie voldoen ook het vaakst van alle Nederlanders aan de Nederlandse Norm Gezond Bewegen (meer dan 77 procent). Ook zitten 65-plussers vaak op de fiets: 65- tot 75-jarigen fietsen gemiddeld bijna 2,6 kilometer per dag. Alleen scholieren maken meer fietskilometers per dag.

Gemiddelde fietsafstand per persoon per dag, 2015



Bron: CBS, Trends 2017

## Opgaven, kansen, denk- en oplossingsrichtingen voor de gemeente Stein

### *Maatschappelijke trends en ontwikkelingen*

Bij de verdere ontwikkeling van beleid binnen het maatschappelijk domein is het belangrijk om de kansen en bedreigingen van de in dit hoofdstuk beschreven maatschappelijke trends en ontwikkelingen mee te nemen.

De maatschappij verandert continu, kijk niet alleen met een huidige bril op, maar kijk ook richting toekomst. Welke ontwikkelingen komen op de gemeente af, waar kan nu al op ingespeeld worden?

Wat betekent bijvoorbeeld de trend van de flexibele samenleving voor bijvoorbeeld het

accommodatiebeleid? Wat zijn de kansen en bedreigingen van deze trend voor bijvoorbeeld

verenigingsgebonden sportaccommodaties, welke voorzieningen zijn nodig die aansluiten op de behoefte



aan flexibiliteit van de burger? Hoe gaat de gemeente om met ouderen die langer zelfstandig thuis wonen? Met in het achterhoofd dat deze groep in de toekomst ouder en vitaler is dan de huidige groep ouderen.

### *Samenredzaamheid*

Een belangrijk aandachtspunt binnen de trend samenredzaamheid is de worsteling van de overheid van meer ruimte scheppend voor initiatieven van burgers en in control blijven als hoeder van het algemeen belang. Hoe wil de gemeente hier mee omgaan? In de evaluatie van de DOPsgewijze aanpak van de gemeente Stein zijn overigens concrete aanbevelingen opgenomen om de samenredzaamheid van burgers nog verder te ontwikkelen. Hierbij wordt ook de rol van de gemeente (bestuur en interne organisatie) meegenomen.

### *Sociaal domein*

Voor de gemeente Stein is de verdere doorontwikkeling van de transformatie binnen het sociaal domein een belangrijke ambitie. Voor de gemeente Stein is de verdere doorontwikkeling van de transformatie binnen het sociaal domein een belangrijke ambitie. Het gaat hierbij ook om innovatie die gericht is op inhoudelijke effecten; nl. een snellere, betere, effectievere en integrale ondersteuning. De mens en zijn leefwereld is hierbij het uitgangspunt. In november 2017 is het beleidsplan sociaal domein 2018 - 2023 en de bijbehorende uitvoeringsagenda vastgesteld. Hierbij staan de volgende thema's centraal:

- Kracht bij mensen zelf
- Integrale samenwerking
- Maatwerk en kwaliteit
- Communicatie en informatievoorziening
- Innovatie en experimenten

Na vaststelling van het beleidsplan sociaal domein wordt met regelmaat de externe omgeving gescand om tijdig in te kunnen spelen op veranderingen die van invloed zijn.

### **Geraadpleegde bronnen:**

Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen Zorg ([www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl))

CBS, *Welvaart in Nederland*, juni 2016

CBS, *Statistische Trends*, september 2017.

CBS, *Trends 2017* (<https://longreads.cbs.nl/trends17/maatschappij/trends/>)

Dageraad Advies. *Het hart klopt. De bedrijfsvoering ook*. December, 2016.

DSP-Groep, *concept Evaluatie DOPsgewijze aanpak gemeente Stein*, oktober 2017

Platform 31, *Vergaand veranderen, slim verschillen, duurzaam verbinden. Stedelijke trends en opgaven voor 2018 e.v.* Den Haag, april 2017.

Sociaal Cultureel Planbureau, *Solidariteit en duurzaamheid*. Den Haag, 2016.

Sociaal Cultureel Planbureau, *Derde kwartaalbericht over het Continu Onderzoek Burgerperspectieven*. Den Haag, september 2017.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*. Den Haag, 2017.

VVD, CDA, D66 en ChristenUnie. *Vertrouwen in de toekomst. Regeerakkoord 2017-2021*. Den Haag, 10 oktober 2017.

Zorginstituut Nederland. *Kwaliteitskader verpleeghuiszorg*. Januari 2017

<https://ipositivehealth.com/>

[www.waarstaatjegemeente.nl/dashboard/Openbare-orde-en-veiligheid--c1076/](http://www.waarstaatjegemeente.nl/dashboard/Openbare-orde-en-veiligheid--c1076/)

<https://vng.nl/personen-met-verward-gedrag/aanjaagteam>

<https://www.sportenbewegenincijfers.nl/toekomstverkenning>

Interview Serge Langeslag, Wonen Limburg (12 juli 2017)

Interview Floor Sonnemans, Gemeente Stein (1 augustus 2017)

Interview Nico op de Laak, Tonnaer Adviseurs (11 september 2017)

Interview Caren Peters, Gemeente Stein (19 september 2017)

Interview Pim Steerneman, voorzitter Raad van Bestuur Sevagram (23 oktober 2017)

## 4. TECHNOLOGIE

### Inleiding

Technologische ontwikkelingen hebben een enorme invloed op ons dagelijkse leven en de verwachting is dat de impact in de toekomst nog groter wordt. Technologische ontwikkelingen laten een exponentiële groei zien. Er wordt ook wel gesproken over de 4<sup>e</sup> industriële revolutie. Dit is het samenvloeien van de fysieke, digitale en biologische wereld dat enorme veranderingen gaat brengen. Denk hierbij aan ontwikkelingen op het gebied van kunstmatige intelligentie, robotisering, nanotechnologie, biotechnologie, internet of things en blockchain om er een aantal te noemen.

#### Digitalisering

Bij digitalisering is er sprake van een overgang van informatie op 'papier' naar een digitale vorm zodat deze gebruikt kan worden door o.a. computers. Digitalisering maakt het mogelijk dat we bijvoorbeeld 24/7 vliegtickets online kunnen boeken, digitaal kunnen opslaan op onze mobiele telefoon en online kunnen inchecken. Er komt geen papier of menselijke handeling aan te pas. Dit geldt ook voor bijvoorbeeld bankieren.

Ook de overheid gaat mee in de ontwikkeling van digitalisering. Dit heeft invloed op zowel de relatie tussen de burger en de overheid als de wijze waarop burger en overheid met elkaar communiceren. Burgers maken makkelijker en sneller contact met de overheid en informatie kan digitaal worden uitgewisseld. Digitalisering kent ook nadelen. Denk hierbij aan privacy-issues, datalekken, gegevens die niet goed gekoppeld zijn of gegevens die onjuist zijn en toch in systemen blijven staan.

#### Big data

De hoeveelheid data die wordt geproduceerd groeit explosief doordat mensen en apparaten steeds meer online verbonden zijn en zelf leveranciers van data worden. Er wordt steeds meer hard- en software ontwikkeld die het aan de ene kant mogelijk maakt om steeds meer data te verzamelen en aan de andere kant deze data te analyseren en te duiden. De overheid is al een aantal jaren actief op het terrein van open overheidsdata. Hierbij wordt gestimuleerd dat burgers en andere belanghebbenden online de beschikking hebben over verschillende soorten datasets die afkomstig zijn van de rijksoverheid en lokale overheden.

Big data gaat nog een stap verder. Het levert bedrijven en overheid een veelheid aan informatie op over klanten en burgers. De keerzijde is dat privacy-vraagstukken kunnen ontstaan.

#### Kunstmatige intelligentie en robotisering

Kunstmatige intelligentie is de intelligentie waarmee machines en software zelfstandig problemen kunnen analyseren en oplossen. Hierbij reageren zij op data of impulsen (via sensoren) uit de omgeving op basis

waarvan zij zelf beslissingen nemen. Het zogenaamde M2M (machine-to-machine-learning) zorgt ervoor dat door het volgen van algoritmes en patronen machines zelf kunnen leren. Kunstmatige intelligentie ligt ten grondslag aan tal van andere ontwikkelingen waaronder robotisering, zelfrijdende auto's en digital assistants.

Bij robotisering worden taken overgenomen die nu (deels) door mensen worden gedaan. Kunstmatige intelligentie en robotisering zijn nu al aanwezig in ons dagelijks leven. Het gaat onder meer om toepassingen bij het analyseren van complexe gegevens, simultaan tolken en het gebruik van robots in de industrie en bij medische ingrepen. Ook worden social robots ingezet om bijvoorbeeld eenzaamheid onder ouderen te bestrijden. 3-D printen wordt nu al op tal van gebieden toegepast: printen van (technische) onderdelen, weefsels in de medische sector en woningen. Maar ook in de privésfeer zijn robots gemeengoed geworden: robotstofzuigers- en grasmaaiers zijn al in huishoudens aanwezig.

De angst bestaat dat de verdere ontwikkeling van robotisering ten koste gaat van de werkgelegenheid, met name bij repeterende taken binnen de industrie en persoonlijke dienstverlening. Denk bijvoorbeeld aan een robot in de advocatuur die altijd op de hoogte is van de nieuwste wet- en regelgeving en uitspraken van rechters.

De Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving heeft onlangs mini-documentaires gelanceerd waarbij aandacht wordt gevraagd voor de impact van o.a. robotisering in de samenleving.

Aan de andere kant biedt robotisering ook kansen voor nieuwe banen en kansen voor de economie. Creatieve, zorgende en ambachtelijke beroepen lijken vooralsnog 'veilig' te zijn omdat deze nog lastig te vervangen zijn door robots.

### Smart villages

Smart villages komen steeds meer in de belangstelling te staan. Internet of Things (IoT) ligt aan de basis van deze ontwikkeling. Bij IoT wordt de fysieke wereld met de digitale wereld verbonden zodat slimme producten en diensten ontstaan. 'Dingen' worden met elkaar aan het internet verbonden. Het gaat om data verzamelen, verzenden, opslaan en analyseren. Voorwaarde is wel de beschikbaarheid van een hoogwaardig datanetwerk.

Afvalcontainers worden bijvoorbeeld met sensoren aan het internet verbonden zodat een signaal wordt gegeven wanneer de afvalcontainer geleegd moet worden.

IoT vormt de basis voor smart villages. Door optimale toepassing van internet of things wordt de leefkwaliteit in dorpen en steden verbeterd. Nu al wordt Nederlandse gemeenten geëxperimenteerd met het concept smart cities/villages. Hierbij worden verschillende accenten gelegd qua toepassingen. Wel gaat het bijna altijd om oplossingen die een bijdrage leveren aan duurzaamheid, verbetering van de dienstverlening en de samenwerking met inwoners.

## **Autonoom transport**

Autonoom transport is een ontwikkeling die zeer waarschijnlijk verder zal doorzetten. Er zijn nu al tal van experimenten met zelfrijdende auto's, bussen en vrachtauto's. Het autonome transport vindt nu nog plaats in relatief eenvoudige en rustige omgevingen. De gemeentelijke wegen zijn nog niet of nauwelijks toegerust voor autonoom transport in verband met de aanwezigheid van verschillende soorten verkeer. Het is nog onzeker welke eisen aan de infrastructuur worden gesteld, de verkeersveiligheid en benodigde parkeerruimte. In het Regeerakkoord 2017 is wel al opgenomen dat bij het ontwerp, aanleg en onderhoud van infrastructuur rekening gehouden wordt met zelfrijdende voertuigen en benodigde systemen in of langs de weg.

Voor mensen in afgelegen (krimp)regio's zou autonoom transport een kans kunnen zijn om toch beter gebruik te kunnen maken van voorzieningen in centrumgebieden.

Ook is de verwachting dat grote schepen in de toekomst zelfvarend worden. Denk bij autonoom transport ook aan brede toepassingen van drones. In Nederland is het aantal geregistreerde drones de afgelopen jaren toegenomen. Uit onderzoek van het CBS blijkt dat 8% van de totale luchtvloot inmiddels bestaat uit geregistreerde drones die met name worden ingezet door hulpdiensten en voor inspecties. In Denemarken is een dronecentrum ontwikkeld waar vandaan drones medicijnen afleveren bij ouderen in afgelegen gebieden.

## **Blockchain**

Blockchain wordt door experts gezien als de ultieme disruptieve technologie die de wereld mogelijk ingrijpender gaat beïnvloeden dan het internet. Blockchain is de achterliggende technologie van de bitcoins. Blockchain is een universele database die door mensen, apparaten en bedrijven gebruikt kan worden voor gestandaardiseerde en betrouwbare transacties zonder tussenkomst van een derde partij (zoals nu bv. een bank). Het kan gaan om financiële transacties, crowdfunding, transacties van eigendom, maar ook auditeerbare (delen van) activiteiten zoals in supply chain en logistiek.

Het gaat om transacties die een grote verscheidenheid aan waarde kunnen vertegenwoordigen, waarbij financiële transacties naar de achtergrond gaan verdwijnen. De onderdelen van blockchain bewaken hun eigen kwaliteit, waarbij manipulatie uitgesloten is.

Met blockchain kunnen systemen opnieuw worden ontworpen om beter te voorzien in de behoeften van burgers, bedrijven en overheden. Zo kan met de technologie het stemmen voortaan veiliger en betrouwbaarder worden gedaan tegen sterk gereduceerde kosten. Ook kunnen registers van gegevens zoals het Kadaster, patiënten dossiers, identiteitspapieren, burgerinformatie en diploma's met blockchain worden teruggegeven aan de belanghebbende eigenaren: de burgers zelf. Waar nodig kunnen gegevens privé blijven en alleen op aangeven van de eigenaar worden overhandigd ter verificatie of leesbaar worden gemaakt voor gebruik. Net zoals een bitcoin niet kan worden vervalst, zorgt het

controlemechanisme in met blockchain ondersteunde registers ervoor dat er geen fraude kan worden gepleegd omdat de regels onmogelijk omzeild kunnen worden.

### **Digitale communities**

In hoofdstuk 3 is al ingegaan op de trend van de verdere ontwikkeling van (digitale) communities. Hierbij stonden de communities centraal als middel van gelijkgestemden om elkaar op te zoeken.

Volgens het World Economic Forum is een belangrijke trend het ontstaan van digitale communities als ondersteuning van een deeleconomie die bestaande structuren steeds meer gaat beïnvloeden.

Daarnaast zijn digitale communities voor bedrijven het middel om kennis te mobiliseren. Buiten de eigen organisatie is immers de meeste kennis en expertise aanwezig.

Een goed hulpmiddel om snel een platform op te starten en kennis en expertise van buiten naar binnen te halen, is volgens futuroloog Wim de Ridder het uitschrijven van een prijsvraag. Bv. Lays laat de consument door middel van een prijsvraag nieuwe smaken voor chips bedenken. Maar ook hackathons, wedstrijden van een aantal dagen waarbij oplossingen worden ontwikkeld door een grote groep deelnemers leveren organisaties veel kennis en expertise van buiten op. De winnaar ontvangt vaak een beloning en een vervolgcontract om het idee verder uit te werken. Zo heeft de gemeente Roermond met de mobilitychallenge een prijsvraag uitgeschreven voor ideeën om te komen tot een duurzame en leefbare mobiliteitstoekomst voor de stad.

## **Opgaven, kansen, denk- en oplossingsrichtingen voor de gemeente Stein**

### *Innoveren*

Voor de gemeente Stein is het belangrijk om meer open te staan voor vernieuwing en voortdurend de vraag te stellen hoe en anders en beter kan en mensen daarin aansporen. Voor een lokale overheid is dit cruciaal bij het werken in een voortdurend veranderende samenleving en de aansluiting met burgers, bedrijven en andere organisaties te blijven houden.

Kansen voor Stein liggen met name in het gebruik maken van de kennis, expertise die buiten de organisatie beschikbaar is om zo het innoverend vermogen van de eigen organisatie te verbeteren. Tools die hiervoor zijn in te zetten zijn o.a. het uitschrijven van een prijsvraag om ideeën te genereren voor lokale vraagstukken.

### *Experimenteren en leren*

De gemeente Stein zou kunnen experimenteren met enkele technologische toepassingen die in dit hoofdstuk zijn beschreven. Het gaat om experimenteren en leren van toepassingen. Van belang is om steeds in het achterhoofd te houden dat deze toepassingen geen doel op zich zijn, maar een middel om een opgave binnen te gemeente Stein op te pakken.

Zo kan bijvoorbeeld big data worden toegepast in de planning en control cyclus om achteraf effectiever en efficiënter de effecten van beleidsmaatregelen te meten. Maar ook om vooraf maatschappelijke vraagstukken beter in beeld te brengen en te analyseren en hier beleid op ontwikkelen kan gebruik worden gemaakt van big data. Hierbij dient uiteraard aandacht te zijn voor privacy- en veiligheidsaspecten. Ook zou kunnen worden onderzocht welke toepassingen in het kader van smart villages op Steinse schaal bruikbaar zijn bv. voor het begeleiden van de krimp in Stein en zo de leefkwaliteit van de inwoners te verhogen.

## Geraadpleegde bronnen

Dominique Nijssen, (Projectleider, BISS Institute), Presentatie tijdens conferentie Internet of Things (Brightlands Heerlen, 20 april 2017).

CBS, *Transport en mobiliteit*, Den Haag juni 2016.

Platform 31, *Robotisering en automatisering: gevolgen voor werk en opleiding binnen de gemeentelijke organisatie*. Den Haag, februari 2017

Platform 31, *Vergaand veranderen, slim verschillen, duurzaam verbinden. Stedelijke trends en opgaven voor 2018 e.v.* Den Haag, april 2017.

VVD, CDA, D66 en ChristenUnie. *Vertrouwen in de toekomst. Regeerakkoord 2017-2021*. Den Haag, 10 oktober 2017.

Wim de Ridder (Futuroloog), Presentatie tijdens conferentie IGOM (Heerlen, 11 mei 2017).

[www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/](http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/)

[www.watisblockchain.nl/blockchain\\_gebruiken.php](http://www.watisblockchain.nl/blockchain_gebruiken.php)

[www.mobilitychallenge.nl/roermond](http://www.mobilitychallenge.nl/roermond)

[www.raadrvs.nl/actueel/item/mens-en-machine-wie-maakt-wie1](http://www.raadrvs.nl/actueel/item/mens-en-machine-wie-maakt-wie1)

Interview Vince Meens, Blockchain Entrepreneur, Brightlands (Heerlen, 27 juli 2017).

## 5. WONEN & RUIMTE

### Inleiding

Met de nieuwe Omgevingswet (inwerkingtreding in 2021) krijgen gemeenten meer verantwoordelijkheden en instrumenten in het ruimtelijk en woonbeleid. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen met betrekking tot deze beleidsvelden beschreven. Deze trends en ontwikkelingen geven (naast de andere trends en ontwikkelingen uit deze Trendverkenning 2017) ook richting aan de nog op te stellen Omgevingsvisie voor de gemeente Stein.

#### **Andere woonvormen en woonbehoeften**

Door een veranderende samenstelling van huishoudens (meer alleenwonenden en samenwonenden zonder kinderen, minder gezinnen, meer ouderen) is een grotere variëteit in woonvormen waar te nemen. Ook de dynamiek op de arbeidsmarkt, in de economie en zorg (langer zelfstandig wonen) dragen hieraan bij. Steeds meer mensen werken vanuit hun woning of ontvangen zorg aan huis en meer mensen hebben behoefte aan tijdelijke en flexibele woonvormen. Daarnaast hebben mensen behoefte om zich te onderscheiden en willen uniek zijn (zie ook trend individualisering, hoofdstuk 3). Er worden daardoor steeds meer nieuwe concepten ontwikkeld waaronder o.a. CPO, tinyhouses, hofjeswoningen, meergeneratiewoningen en de ontwikkeling van o.a. ecowijken. Deze concepten richten zich bijvoorbeeld op nieuwe doelgroepen van gelijkgestemden die de behoefte hebben om samen te wonen en te zorgen. Een voorbeeld is De Knarrenhof, een concept voor mensen van 50 jaar en ouder die een sociaal contract tekenen waarin ze aangeven bereid te zijn te investeren in hun burens en zo nu en dan een handje helpen.

#### **Smart living**

Steeds meer wordt ICT in de woning geïntegreerd. Zelfregulerende systemen zorgen voor een optimale leefbaarheid, comfort, efficiency en duurzaamheid. Denk hierbij aan energiebesparingen, robotica en domotica die woonzorgconcepten ondersteunen en voor de veiligheid in en om het huis. De Technische Universiteit Eindhoven ontwikkelt momenteel een 'empatische woning'. Deze woning 'voelt mee' met de ouder wordende bewoner en met o.a. slimme sensoren wordt de functie vervuld of ondersteunt van mantelzorg.

#### **Veranderende doelgroepen (sociale) huur**

Het aantal mensen dat een beroep doet op sociale huurwoningen blijft al jaren stabiel en de verwachting is dat dit ook zo blijft. Wel is er een verandering in de doelgroep van de sociale huursector waar te nemen. Het gaat dan om kwetsbare burgers die vanwege een verscheidenheid aan problemen niet zelfstandig in huisvesting kunnen voorzien. Ook draagt de extramuralisering van de zorg steeds meer bij aan een veranderende doelgroep binnen de sociale huursector. Dit kan leiden tot meer overlast van buurtbewoners (zie ook hoofdstuk 3 Maatschappelijke ontwikkelingen).



In het Regeerakkoord 2017 geeft het Kabinet prioriteit aan middelhuurwoningen in de vrije sector en nieuwbouwwoningen om aan de toenemende vraag naar woningen te kunnen voldoen. Voor (Zuid)-Limburg is dit minder van belang gelet op de krimp. Daarnaast hanteert het kabinet het uitgangspunt van regionaal maatwerk, met name in regio's met demografische krimp. Uiteindelijk gaat het om voldoende koop- en huuraanbod voor verschillende doelgroepen. Er ligt daarbij een grote opgave in het verduurzamen van de woningvoorraad (zie ook hoofdstuk 6 een duurzame samenleving).

### **Toenemende mobiliteit**

Het woon-werkverkeer neemt al jaren toe, zowel in tijd als in afstand en het merendeel per auto. In de dunst bevolkte gebieden is de woon-werkafstand het hoogst. Hoogopgeleiden leggen de meeste kilometers af en zijn bereid om verder naar hun werk te reizen. Er is steeds minder sprake van binding tussen woon- en werkplek. Dit betekent ook een hogere druk op de (spoor)wegen. Ondanks de mogelijkheden voor veel mensen om flexibel te werken is er nog steeds sprake van een ochtend- en avondspits.

Duurzame mobiliteit wordt steeds populairder (mede dankzij een fiscale stimulans). Hybride en elektrische auto's, maar ook de E-bike worden steeds meer ingezet voor het woon-werkverkeer. Inmiddels wordt 10% van alle fietskilometers in Nederland afgelegd per E-bike (CBS, 2016).

Ook is er volgens het CBS sprake van meer 65-plussers op de weg. Nederland telde begin 2017 bijna 1,7 miljoen auto's waarvan de eigenaar 65 jaar of ouder is. Dat zijn 675 duizend meer auto's dan tien jaar eerder. Daarmee bezitten 65-plussers bijna 68 procent van de personenauto's die er de afgelopen tien jaar in Nederland bijkwamen. Achter deze forse groei van het aantal auto's zit niet alleen een groter aantal 65-plussers, maar ook een stijging van het autobezit. Zo nam onder 65-plussers het autobezit toe van 420 auto's per duizend personen begin 2007 naar 528 per duizend begin 2017. Het autobezit onder jongeren blijft dalen.

Daarnaast neemt door de gunstige economische ontwikkeling ook het transport via de weg, spoor en water toe.

### **Groeiende belangstelling voor groen en natuur**

Volgens Alterra/Wageningen University wordt het buitengebied steeds meer een multifunctionele leef- en werkomgeving, waarbinnen initiatieven van burgers en bedrijven oplossingen aandragen voor lokale problemen zoals demografische krimp. Schaalvergroting van bedrijven en voorzieningen gaat gelijk op met een toename van kleinschalige en lokale initiatieven van burgers en bedrijven. Deze trend van kleinschaligheid als reactie op de toenemende grootschaligheid zien we binnen verschillende gebieden terug (zie ook hoofdstuk 3 Maatschappij) Technologische innovatie kan de bedrijvigheid en de

leefbaarheid in het buitengebied vergroten en een bijdrage leveren in het stimuleren van de lokale economie.

Stad en buitengebied kunnen niet zonder elkaar. De stad heeft het buitengebied in de toekomst steeds meer nodig voor voedsel, energie, waterberging en als recreatiegebied. En andersom heeft het buitengebied de stad nodig als afzetmarkt voor producten en diensten. De vraag is of er in de toekomst daadwerkelijk sprake zal zijn suburbanisatie waarbij stedelingen die overvolle stad verruilen om zich buiten de stad te vestigen. Nu is wel een trek waar te nemen vanuit de grote steden naar de aangrenzende middelgrote steden.

Mede door de maatschappelijk trends van healthy living en duurzaam leven zijn er doelgroepen in opkomst die bewust kiezen voor rustig en groen (zelfvoorzienend) wonen.

## Opgaven, kansen, denk- en oplossingsrichtingen voor de gemeente

### *Kleinschaligheid als tegenhanger van schaalvergroting*

De gemeente Stein kan als kleinere gemeente kansen benutten om zich te profileren als woongemeente waar het goed en rustig subuurbaan wonen is en diverse stedelijke gebieden goed bereikbaar zijn. Zoals bij de trend mobiliteit al werd aangegeven zijn met name hoger opgeleiden bereid om verder naar hun werk te reizen. Stein ligt ideaal aan een knooppunt van wegen.

Uit recent onderzoek naar de woonwensen van de bèta-kenniswerker op de Brightlands Chemelot Campus blijkt dat de voorkeur uitgaat naar een groene, suburbane omgeving waarbij de basisvoorzieningen dichtbij huis zijn en uitgaan kan op afstand. Dit onderzoek richt zich specifiek op de kenniswerkers in de Westelijke Mijnstreek als krimpregio. Uitgangspunt in het onderzoek is de combinatie van krimp- en groeiopgave in de regio en of de woningvraag van kenniswerkers als vliegwiel kan dienen voor de transformatieopgave in de bestaande woningvoorraad.

### *Woonbehoeften*

Het is een lastige opgave om op lokaal en regionaal niveau de toekomstige woonbehoefte te kunnen voorspellen. Het is van belang om te kijken welke factoren een significante invloed hebben op de kwantitatieve en kwalitatieve woningbehoefte. Dit sluit ook aan bij het voorgaande waarbij Stein de kansen kan benutten als kleinschalige woongemeente met een goede bereikbaarheid van een stedelijk gebied. Een eerste stap hierbij is het hebben van goede kennis van de huidige woningvoorraad in de gemeente (kwantitatief en kwalitatief). Hierna kan een voortdurende monitoring van factoren plaatsvinden die van invloed zijn op de woningbehoefte.

### *Experimenteren*

De demografische krimp en het schaalniveau van de gemeente Stein bieden kansen om te experimenteren met toepassingen op het gebied van smart living en smart village (zie ook hoofdstuk 4 Technologie).

### **Geraadpleegde bronnen:**

Alterra/Wageningen UR, *Ruimte voor de toekomst in het landelijk gebied. Trendverkenning 2020-2030 voor gemeenten met veel landelijk gebied*. Wageningen, 2015.

CBS, *Transport en mobiliteit*, Den Haag, juni 2016

CBS, *Trends 2017* (<https://longreads.cbs.nl/trends17/maatschappij/trends/>)

Idenburg, Philip en Schweitzer, Mark. *Sociaal Wonen 2030. De toekomst van sociale huisvesting in Nederland*. Scriptum: februari 2013.

VVD, CDA, D66 en ChristenUnie. *Vertrouwen in de toekomst. Regeerakkoord 2017-2021*. Den Haag, 10 oktober 2017.

[www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector&sector=mobiliteit](http://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector&sector=mobiliteit)

[www.empatischewoning.nl](http://www.empatischewoning.nl)

[www.greenevelien.com](http://www.greenevelien.com)

[www.kenniswerkersinlimburg.nl](http://www.kenniswerkersinlimburg.nl)

Interview Serge Langeslag, Wonen Limburg (12 juli 2017)

Interview Nico op de Laak, Tonnaer Adviseurs (11 september 2017)

## 6. EEN DUURZAME SAMENLEVING

### Inleiding

De belangrijkste trends en ontwikkelingen met betrekking tot duurzaamheid volgen uit de doelstellingen die met het klimaatakkoord in Parijs voor 2050 zijn afgesproken. Deze afspraken zijn ingrijpend voor het toekomstige wonen, werken, recreëren, reizen, produceren en consumeren. In het Regeerakkoord 2017 is het thema duurzaamheid een belangrijk thema. Er komt een nationaal Klimaat- en energieakkoord

#### De energietransitie

Energietransitie is de overgang van een fossiele economie met een hoge CO<sub>2</sub>-uitstoot naar een economie met een zeer lage CO<sub>2</sub>-uitstoot. De transitie is urgent om de opwarming van de aarde in deze eeuw te beperken tot maximaal 2 graden Celsius. De doelstellingen uit het Klimaatakkoord van Parijs die voor 2050 zijn afgesproken zijn ingrijpend voor het dagelijkse wonen en leven. In de Energie-agenda is opgenomen dat in 2050 80-95% CO<sub>2</sub>-reductie in Nederland moet zijn gerealiseerd. Deze reductie geldt voor energie-intensieve industrie, elektriciteitscentrales, verkeer en vervoer en voor de verwarming en het warmwater in woningen en gebouwen.

De energietransitie heeft ingrijpende gevolgen voor de manier van wonen, werken, reizen en recreëren, óók in de gemeente Stein. Denk hierbij aan energieneutrale woningen, duurzame manieren van vervoer, gebruik van hernieuwbare energiebronnen (o.a. zon, wind, biogas, warmte- en koudnetten) en ruimte voor het opwekken energie. Denk bij dit laatste aan bijvoorbeeld ruimte voor zonneweiden, het duurzaam opwekken van LED straatverlichting en wegen en fietspaden met zonnepanelen. Met de energietransitie gaan forse investeringen gepaard. Ook particuliere woningeigenaren zullen inzien dat aanpassingen in het kader van de energietransitie op termijn ook noodzakelijk zijn voor de verkoopbaarheid van hun woning.

Voor warmte en warmwater moeten in 2050 (bijna) alle woningen, (publieke) gebouwen en maatschappelijk vastgoed aardgasloos zijn. Er zullen andere, duurzame energiebronnen ingezet moeten worden. Hierbij kan gedacht worden aan 'all electric' technieken waarbij warmte wordt geproduceerd met behulp van elektriciteit. Deze elektriciteit wordt op of rond een gebouw duurzaam opgewekt door middel van bijvoorbeeld zonnepanelen op het dak. Woningen worden al gebouwd of verbouwd als 0-op-de-meter woningen. Dit wil zeggen dat deze woning over een heel jaar gezien evenveel elektriciteit levert aan het net als van het net afneemt. Dat kan bijvoorbeeld door nieuwe isolatiemethoden en het gebruik van energiezuinige apparatuur. Het renoveren van bestaande bouw naar 0-op-de meter woningen richt zich momenteel op corporatiewoningen (rijtjeswoningen uit de jaren 1960 en 1970). De renovatie van gestapelde bouw tot 0-op-de-meter woningen is nog in ontwikkeling (o.a. via de Stroomversnelling waarbij innovatieve concepten worden ontwikkeld).

## **Klimaatverandering**

Klimaatverandering leidt in Nederland tot zeespiegelstijging, overvloedige regenval, extremen in rivierafvoer en een toenemend aantal hete zomerse dagen. Deze veranderingen kunnen leiden tot schade, overstromingen en hitte-stress. Volgens het KNMI gaat de klimaatverandering sneller en de gevolgen zijn ingrijpender dan tot nu toe werd gedacht. Op veel plekken daalt de bodem, gaan vaker extreem zware buien voorkomen en de gemiddelde temperatuur stijgt verder en er komen vaker hittegolven voor.

Aanpassingen aan klimaatverandering (klimaatadaptie) vragen om maatregelen op verschillende terreinen. Denk hierbij aan de waterafvoer en maatregelen ter voorkoming van hitte-stress in de bebouwde omgeving. Hitte-stress kan bij kwetsbare groepen en ouderen leiden tot meer arbeidsuitval, ziekten en zelfs vroegtijdige sterfte.

## **Transitie naar een duurzame economie**

In een duurzame economie staat het hergebruik van producten en grondstoffen centraal, waarbij het terugwinnen van waarde uit afvalstromen steeds belangrijker wordt. Onze huidige economie verloopt lineair. Dit wil zeggen dat deze is gebaseerd op het winnen van grondstoffen, het maken en vervolgens weggooien van producten. In een circulaire economie blijven de producten in een gesloten kringloop. In de biologische kringloop vloeien reststoffen na gebruik terug naar de natuur. In de technologische kringloop worden producten en onderdelen zo ontworpen dat ze opnieuw gebruikt kunnen worden.

In de economische kringloop gaan consumenten en bedrijven betalen voor gebruik in plaats van bezit van een product. Een voorbeeld van deze laatste kringloop is de luchthaven Schiphol die licht 'huurt' van Philips. Dit heeft als consequentie dat Philips als producent lampen ontwikkelt met o.a. een lange levensduur en hergebruik van de lampen. Ook bij consumenten is de trend van bezit naar gebruik zichtbaar. Hierbij staat 'ontzorgen' en 'comfort' centraal. Denk bijvoorbeeld aan diensten als Netflix of abonnementsconstructies voor vervoer on demand. Ook het ruilen van goederen tussen consumenten sluit hierbij aan. De vraag is of de trend van bezit naar gebruik bij consumenten doorzet wanneer er sprake is van economische voorspoed. Wellicht dat dan een voorkeur voor bezit weer terugkeert.

Daarnaast kan de circulaire economie ook de lokale economische kringloop te versterken. Denk hierbij aan ambachtelijke productie en aanleg onderhoud en reparatie en beheer van meer duurzame producten. Maar ook aan de verdere ontwikkeling van persoonlijke dienstverlening, energie- en zorgcorporaties die de economische kringloop in de eigen regio versterken.

## Opgaven, kansen, denk- en oplossingsrichtingen voor de gemeente Stein

### *Vorbereiden op de toekomst met ingrijpende gevolgen*

Voor de energietransitie zijn verschillende maatregelen op lokaal niveau nodig. Denk bv. aan het isoleren van bestaande woningen, wijken aansluiten op een alternatief voor aardgas en netwerken geschikt maken voor decentrale opwekking. Het is nu al van belang om als gemeente na te denken over uitgangspunten en denkrichtingen en deze vast te leggen in een warmtevisie. Zoals bijvoorbeeld: welke rol wil de gemeente spelen ten aanzien van de energietransitie? Welke vormen van alternatieve energie passen bij de gemeente (all electric, restwarmte, zon, wind, biogas)? Hoe willen we als gemeente omgaan met de klimaatadaptie? Een eerste aanzet op deze vragen wordt gegeven in het Energieconvenant Zuid-Limburg. In september 2017 heeft de gemeente Stein samen met de andere 17 Zuid-Limburgse gemeenten en de Provincie Limburg dit energieconvenant ondertekend. Hierin is als doelstelling geformuleerd dat een lange termijn energietransitievisie wordt ontwikkeld. Bij de verder doorvertaling kan verbinding worden gezocht met de Omgevingsvisie als onderdeel van de nieuwe Omgevingswet.

### *Samenwerken en verbinden*

In het verlengde van een goede voorbereiding is het van belang huidige beleidskeuzen en investeringen met het oog op 2050 te nemen. Denk hierbij aan o.a. aan een eventuele ontwikkeling van Bramert-Noord, infraplannen, investeringen in maatschappelijk vastgoed, openbare ruimte en bedrijventerreinen. De gemeente heeft als lokale overheid een belangrijke rol bij het verbinden en samenwerken met verschillende partijen zoals bedrijven, woningcorporaties, particuliere woningbezitters en netbeheerders. Een voorbeeld van verbinden is het stimuleren van de sanering van asbestdaken (in 2024 moeten daken in Nederland asbestvrij zijn) met het plaatsen van zonnepanelen (Provincie Limburg, 2016).

### *Kansen nieuwe economie*

De energietransitie gaat samen met de opkomst van een nieuwe, 'groene' economie die gebaseerd is op schoon, circulair en bio-based. Een aantal ondernemers ziet nu al dat deze omschakeling van een economie gedreven door fossiele brandstoffen naar een circulaire economie rendabel kan zijn. Industrieën die blijven vasthouden aan het gebruik van fossiele brandstoffen, kunnen op termijn de boot missen en omzet en banen verliezen. Daarnaast kunnen nieuwe, innovatieve ondernemers zorgen voor 'groene' groei door nieuwe banen te creëren. Dit is een kans voor de regio Zuid-Limburg verder economisch te ontwikkelen. Voor de gemeente Stein biedt het versterken van de economische kringloop kansen voor de lokale economie. Een sterke lokale economie draagt bij aan een vitale gemeente waardoor de gevolgen van de bevolkingskrimp beter kunnen worden begeleid (Uitvoeringsagenda Krimp 2017-2019).

## Geraadpleegde bronnen:

Energieconvenant Zuid-Limburg, 'Coalition of the willing'. Heerlen, 14 september 2017.

Gemeente Stein. *Uitvoeringsagenda Krimp 2017-2019*, juli 2017.

Platform 31 *Vergaand veranderen, slim verschillen, duurzaam verbinden. Stedelijke trends en opgaven voor 2018 e.v.* Den Haag, april 2017.

Provincie Limburg. *Aanvalsplan Asbest en Energie*. Maastricht, 2016.

Ministerie Economische Zaken. *Energie-agenda. Naar een CO2-arme energievoorziening*. Den Haag, 2016.

VNG, *Staat van de gemeente 2017*, Den Haag, juni 2017.

VVD, CDA, D66 en ChristenUnie. *Vertrouwen in de toekomst. Regeerakkoord 2017-2021*. Den Haag, 10 oktober 2017.

[www.lighting-philips.nl/systemen/circular-lighting](http://www.lighting-philips.nl/systemen/circular-lighting)

[www.stroomversnelling.nl](http://www.stroomversnelling.nl)

Interview Frank Kusters, Het Energiebureau (4 juli 2017)

## 7. BESTUURLIJKE TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

### Inleiding

Voor een gemeente zijn uiteraard bestuurlijke trends en ontwikkelingen van belang. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste trends met betrekking tot het openbaar bestuur beschreven. Behalve overheidsorgaan is een gemeente ook een dienstverlenende instantie richting burgers en een werkgever. In dit hoofdstuk worden dan ook trends en ontwikkelingen beschreven op het gebied van dienstverlening en werkgeverschap (HRM).

### 7.1 Openbaar bestuur

#### Decentralisaties

Gemeenten krijgen steeds meer taken vanuit het Rijk die zij moeten uitvoeren (o.a. decentralisaties sociaal domein, Omgevingswet). In hoofdstuk 3 is uitgebreid stil gestaan bij de decentralisaties binnen het sociaal domein. Hiervoor is niet alleen een andere rol, andere kennis en andere vaardigheden nodig voor gemeenten, maar ook is meer regionale samenwerking binnen de overgehevelde beleidsterreinen zichtbaar. Tot slot kunnen gemeenten grote financiële risico's lopen bij de uitvoering zoals onlangs bij een aantal gemeenten op het terrein van jeugdzorg zichtbaar werd.

#### Politiek

Er is een al een tijd sprake van een toenemende schommeling in het stemgedrag van burgers. Daarnaast is er een toename van het aantal politieke partijen waardoor een verdere fragmentatie van het politieke landschap plaatsvindt. Het aantal lokale partijen neemt niet alleen toe, maar uit de Staat van het Bestuur 2016 blijkt dat zij cumulatief het grootst aantal zetels op gemeentelijk niveau hebben en de meeste wethouders leveren (30%).

Het vertrouwen in de politiek onder burgers is laag. Dit vertaalt zich o.a. in lage opkomstcijfers bij verkiezingen en het dalend ledenaantal van politieke partijen en een toenemend gevoel van maatschappelijk onbehagen. Zie verder in dit hoofdstuk.

Ook het politieke debat verandert (mede onder invloed van sociale media). Hiermee verandert de toon, de snelheid van het debat, worden tegenstellingen uitvergroot en feiten worden eenzijdig belicht of er is zelfs sprake van 'nep-nieuws' verspreid via 'nep-accounts' op social media.



### **Maatschappelijk onbehagen**

Maatschappelijk onbehagen is een begrip dat vele definities kent en verschillende vormen van onvrede in de maatschappij omvat (Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, 2013). Een grote groep mensen voelt zich niet gezien, niet gehoord en buitengesloten. Ze voelen zich niet alleen achtergesteld, maar ook onbegrepen door de 'politieke elite'. Ze maken zich zorgen over de verruwing van omgangsvormen, normen en waarden, immigratie, vluchtelingen en de gezondheidszorg. Het zijn mensen die zich niet makkelijk laten peilen en vaak in middelgrote gemeenten wonen (het zogenaamde Middenland).

### **Toenemende complexiteit voor raadsleden**

De relatie raadslid - burger wordt complexer. Raadsleden handelen vanuit het mandaat van de kiezer. De kiezer/burger ervaart dit zelf steeds minder. Vaak bepaalt de landelijke politiek het stemgedrag of stemmen zij vanuit loyaliteit op een bepaalde persoon. Dit verschil van opvatting over de rol van een volksvertegenwoordiger uit zich in steeds lagere opkomstcijfers en wantrouwen in de politiek in algemene zin. Als tegenreactie wordt vanuit gemeenteraden steeds meer gezocht naar andere manieren om de lokale democratie en bestuur aan te laten sluiten bij initiatieven van mensen. Dit wordt vaak als 'democratische vernieuwing' omschreven, waarbij instrumenten worden ingezet zoals bijvoorbeeld een burgertop of burgerbegrotingen.

Niet alleen de relatie tussen volksvertegenwoordiger en burger wordt complexer. Ook de complexiteit van de opgaven neemt voor volksvertegenwoordigers toe. Denk hierbij aan de taken en verantwoordelijkheden van gemeenten binnen het sociale domein en de implementatie van de nieuwe Omgevingswet.

### **Regionale samenwerking**

De complexiteit van maatschappelijke opgaven vraagt om een goede samenwerking tussen de stad en omringende regiogemeenten en andere samenwerkingspartners zoals bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Denk hierbij uitdrukkelijk ook aan grensoverschrijdende samenwerking. In het nieuwe Regeerakkoord wordt expliciet aandacht besteed aan grensoverschrijdende samenwerking. Ook de Provincie Limburg zet hier uitdrukkelijk op in, gelet op de unieke ligging van de provincie in de Euregio.

Het aantal grote steden blijft groeien. Het gemiddeld aantal inwoners van een gemeente bedroeg in 2016 43.000 inwoners. In 2006 was dit nog 35.000 inwoners. Dit komt mede door de bestuurlijke herindelingen om grotere bestuurskracht te realiseren. Ook hier is de trend zichtbaar van kleinschaligheid als reactie op grootschaligheid. Het gaat om lokale focus bij schaalvergroting. Van de ene kant zijn er steeds minder gemeenten en aan de andere kant is er een toename van lokale partijen. Ook is deze lokale focus terug te zien in het organiseren van taken dicht bij de burger. Een goed voorbeeld hiervan zijn de sociale wijkteams, maar ook de invloed die burgers zelf hebben op voorzieningen in het kader van samenredzaamheid en burgerkracht.

## 7.2 Dienstverlening

### Onafhankelijkheid van tijd- en plaats

Op het gebied van dienstverlening is de eerder benoemde trend van tijd- en plaatsonafhankelijkheid zichtbaar. Steeds meer vindt dienstverlening 24/7 via social media plaats. Daarnaast groeit het aantal communicatiekanalen, waardoor de keuzemogelijkheid voor de burger toeneemt. Met deze groei van het aantal nieuwe kanalen is nu al zichtbaar dat bedrijven oude communicatiekanalen zoals e-mail verwijderen. Hiervoor in de plaats komen snellere mogelijkheden zoals bv. Facebook messenger, waarmee berichten verstuurd kunnen worden met een korte responstijd. Er is een toename zichtbaar in het gebruik van messaging apps.

Ook de oudere generatie raakt steeds meer gewend aan digitaal klantcontact en ontwikkelt daar een voorkeur voor. In de toekomst zullen zij ook net als de jongere generatie steeds meer gebruik gaan maken van het digitale, realtime klantcontact.

Er zijn gemeenten (waaronder bijvoorbeeld Molenwaard) zonder fysieke gemeentebalie. Een groot aantal diensten is gedigitaliseerd en indien nodig komen medewerkers naar burgers toe bij bijvoorbeeld geboorteaangifte. Voor diensten zoals het aanvragen van een nieuw paspoort -waarbij persoonlijke identificatie - nodig is, wordt gebruik gemaakt van bestaande locaties zoals bijvoorbeeld verzorgingshuizen.

## 7.3 De gemeente als werkgever

De gemeente Stein is niet alleen een overheidsorganisatie voor de burger, maar daarnaast ook werkgever. Eind 2016 is de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren aangenomen door de Eerste Kamer. Deze wet treedt op 1 januari 2020 in werking. De rechtspositie van ambtenaren gaat dan van de Ambtenarenwet over naar het Burgerlijk Wetboek en de Wet cao.

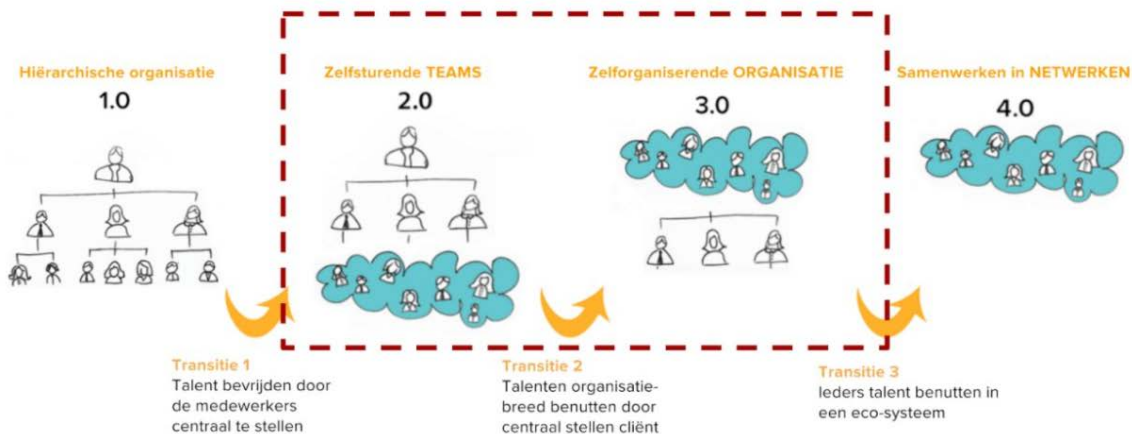
### Trends en ontwikkelingen op het gebied van HRM

De dynamische en complexe omgeving waarbinnen gemeenten opereren vraagt om een wendbare organisatie. Gemeenten zijn al een tijd minder uitvoerders en meer regisseurs. Dit vraagt om de juiste kwaliteiten en competenties van medewerkers.

Binnen HRM zijn de laatste jaren een aantal trends waar te nemen waarbij er sprake is van een veranderende opvatting van de rol van de werkgever in algemene zin. Er wordt meer eigen verantwoordelijkheid bij de werknemer gelegd. Het is niet meer de werkgever die alles voor de werknemer regelt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan eigen verantwoordelijkheid bij het uitvoeren van taken in zelfsturende teams, eigen verantwoordelijkheid van werknemers om zelf hun loopbaanontwikkeling vorm en inhoud te geven en meer eigen verantwoordelijkheid bij het inzetten van verlof.

In plaats van functies en taken centraal te stellen is er een trend zichtbaar dat organisaties sturen op de output. Hierbij staat niet primair de kennis en ervaring van medewerkers centraal, maar wordt ingezet op talenten en talentontwikkeling van medewerkers.

Organisaties werken steeds meer samen in netwerken. Organisaties bezinnen zich op hun kerntaken. Waar zijn wij goed in en wat kunnen we uitbesteden? Er ontstaat een beweging van zelfsturende teams, naar zelforganiserende organisaties naar samenwerken in netwerken los van bestaande organisatiestructuren.



[www.part-up.com](http://www.part-up.com)

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is een trend die al een tijd zichtbaar is. Werknemers moeten tot een hogere leeftijd deelnemen aan het arbeidsproces en wisselen vaker van baan. Oorspronkelijk werd bij duurzame inzetbaarheid de nadruk gelegd op vitaliteit, maar tegenwoordig staat talentontwikkeling en een leven lang leren meer centraal. Hierbij ligt, zoals eerder aangegeven de nadruk bij de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer.

Een andere ontwikkeling is dat jonge werknemers (de zogenaamde millennials, geboren tussen 1980 en 2000) die tot de arbeidsmarkt toetreden steeds meer kijken naar hun eigen toegevoegde waarde tot het werk in plaats van het salaris centraal te stellen. Zij willen zich zinvol voelen en meer impact realiseren op de maatschappij.

## Opgaven, kansen, denk- en oplossingsrichtingen voor de gemeente Stein

### *Openbaar bestuur*

Juist een gemeente met het schaalniveau van Stein biedt kansen voor experimenten met betrekking tot de verhouding raad en burgers/burgerparticipatie. Dit sluit aan bij de aanbevelingen uit de evaluatie van de DOPsgewijze aanpak.

### *Samenwerking*

De gemeente is op steeds meer maatschappelijke terreinen slechts één van de spelers en is steeds minder de vanzelfsprekende partij om maatschappelijke problemen op te lossen. Ook de gemeente Stein kan veel meer gebruik maken van het talent, innovatievermogen, creativiteit, energie en middelen van de burger en andere partijen om maatschappelijke problemen op te lossen. Niet wachten tot partijen komen, maar zelf actief naar buiten treden. De meeste kennis zit immers buiten de eigen organisatie. Zie ook voorbeelden in het hoofdstuk technologische ontwikkelingen met betrekking tot digitale communities.

Regionale samenwerking tussen steden en omliggende gemeenten is een vanzelfsprekendheid om als gemeente overstijgende opgaven op te pakken en de regio verder te ontwikkelen.

De gemeente Stein grenst aan België. De Maas wordt nog vaak als barrière gezien, maar de unieke ligging van Stein in de Euregio biedt volop kansen en mogelijkheden.

Landelijk wil men werk maken van het wegnemen van belemmeringen die mensen in grensregio's ervaren. Samen met Duitse en Belgische overheden wil het kabinet de belangrijkste knelpunten op het terrein van infrastructuur en sociale zaken werkgelegenheid aanpakken. Ook voor de Provincie Limburg is dit een belangrijk thema. Voor de gemeente Stein is Euregionale samenwerking een onderwerp dat nog verder verkend en uitgewerkt kan worden. Momenteel ligt de focus met name op toerisme en vrije tijd.

### *Dienstverlening*

In mei 2017 heeft de gemeente Stein de nieuwe visie op dienstverlening vastgesteld. Deze visie sluit aan bij de in dit hoofdstuk opgenomen trends en ontwikkelingen. In deze visie staan de volgende uitgangspunten centraal:

- Slim: alle kanalen worden open gezet: de klant kiest
- Snel: van klantvraag naar antwoord is zo kort mogelijk
- Soepel: de gemeente denkt mee, adviseert en begeleid. Wat zij weet van de klant stelt zij ter beschikking
- Slank: er worden lean-processen opgezet ter voorkoming van verspilling.

**In het kader van deze visie wordt al op onderdelen aangesloten op de trend van tijd- en plaatsonafhankelijkheid. In 2018 zal de gemeente Stein met een proef**

# starten om paspoorten en rijbewijzen tegen betaling in Nederland te laten bezorgen. Een inwoner van Stein die in Eindhoven werkt, kan zijn paspoort op zijn werk in Eindhoven laten bezorgen.

## *De gemeente als werkgever*

Medewerkers zijn het kapitaal van de organisatie. Zij bepalen het succes van de organisatie met hun kennis, talenten, vaardigheden en energie. Een heldere HR-strategie, afgeleid van de organisatiedoelstellingen van de gemeente, biedt kansen om richting te geven aan de ontwikkeling van HR-beleid en daaruit voortvloeiende instrumenten. Een heldere HR-strategie draagt bij aan een wendbare organisatie die kan opereren in een sterk veranderende omgeving.

## Geraadpleegde bronnen

Connect Limburg. *(On)bekend maakt (on)bemind. Rapportage onderzoek grensoverschrijdende samenwerking onder Limburgse gemeenten.* Roermond, mei 2017.

Gemeente Stein. *Van samen naar beter! Samen werken voor de burger. Visie op dienstverlening 2020.* Stein, mei 2017.

Ministerie BZK, *Staat van het bestuur 2016*, Den Haag februari 2017

Platform 31, *Vergaand veranderen, slim verschillen, duurzaam verbinden. Stedelijke trends en opgaven voor 2018 e.v.* Den Haag, april 2017.

Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. *Het onbehagen voorbij.* Den Haag, 2013.

<https://acc.kennisopenbaarbestuur.nl/thema/trends-en-ontwikkelingen/>

<http://www.ormit.nl/trendonderzoek-onder-millennials/trendonderzoek-millennials-cultuur-weegt-zwaarder-dan-leiderschapstijl-manager/>

[www.part-up.com](http://www.part-up.com)

Interview Nico op de Laak, Tonnaer Adviseurs (11 september 2017)

Interview Karen van Mulken, Inter-M (12 september 2017)

Interview Klaartje Peters, Bijzonder hoogleraar lokaal en regionaal bestuur, Universiteit Maastricht (10 oktober 2017)



**Dat maakt  
Stein voor mij...**