



# Kernwijzer Samenwerking



Vlaanderen  
is ondernemen



VLAIO

# Index

<b>Is deze kernwijzer iets voor mij?</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2. Wat zijn de uitdagingen?</b>	<b>6</b>
<b>3. Hoe ga je ermee aan de slag?</b>	<b>10</b>
3.1 Een samenwerking opstarten: valkuilen en strategische oplossingen	11
3.2. Doelstelling, doelgroep en eigen engagement bepalen	12
3.3 Gemeenschappelijke belangen zoeken	17
3.4 Engagementsen betrokkenen bepalen	25
3.5 Opstellen en onderschrijven van afsprakenkader	26
3.6 Vastklikken in beleid: juridische richtlijnen	28
3.7 Een samenwerkingsverband verbeteren: tactieken	29
<b>4. Gefocuste inspanningen</b>	<b>34</b>
4.1 Een duidelijke afbakening van het handelscentrum	34
4.2 Openbare ruimte en infrastructuur	35
<b>5. Inspirerende voorbeelden</b>	<b>36</b>
<b>6. Bijlagen</b>	<b>37</b>
<b>7. Colofon</b>	<b>38</b>



## Is deze kernwijzer iets voor mij?

De kernwijzers zijn een initiatief van VLAIO om steden en gemeente te ondersteunen in hun kernversterking. Gespreid over zes kernwijzers behandelen ze verschillende onderwerpen die bijdragen aan een sterkere handelskern. Alle bundels geven je praktische info, tips en sjablonen die je meteen zelf kan toepassen in de praktijk, elk opgesteld door experts in het vakgebied.

Is deze kernwijzer iets voor jouw lokaal bestuur? Wanneer het antwoord op één van volgende vragen 'ja' is, dan vind je deze bundel vast waardevol.

### Wil je ...

- verschillende ondernemers samenbrengen voor een concreet initiatief?
- ondernemers, eigenaars of andere doelgroepen in beweging krijgen?
- wensen of noden van stakeholders detecteren?
- de beleidsvisie bespreken met verschillende relevante doelgroepen?
- als bestuur graag een samenwerkingsverband faciliteren tussen ondernemers?



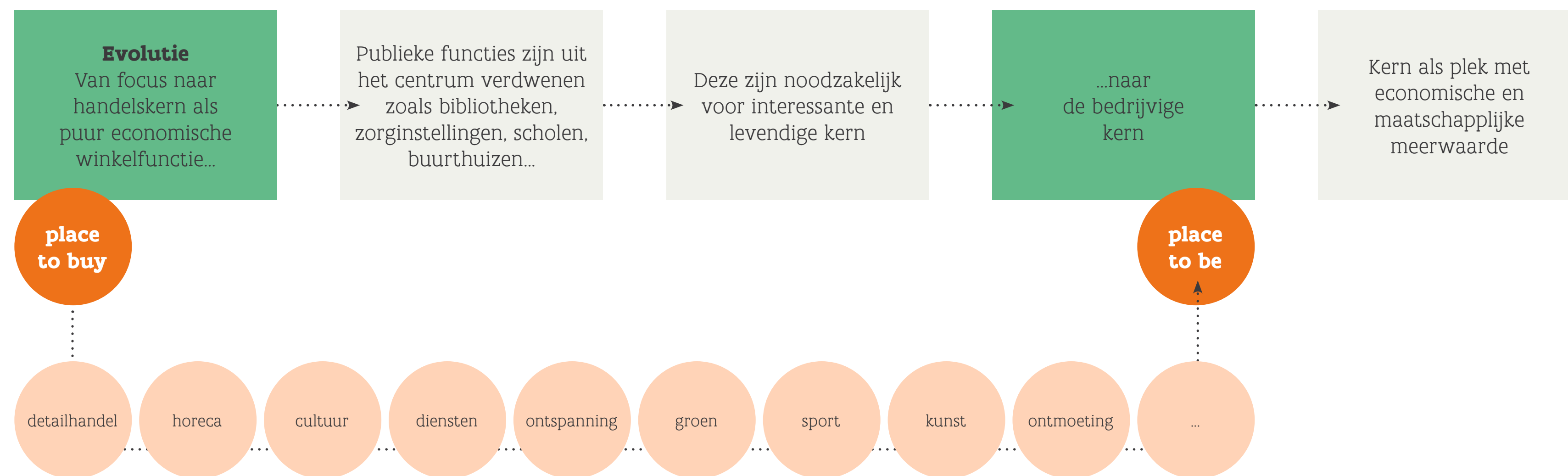
# 1. Inleiding

Een levendige handelskern is een puzzel waar veel spelers hun stukje in te leggen hebben. De werkvloer, winkels, terrassen, het verenigingslokaal, evenementen; het zijn plekken waar veel mensen elkaar ontmoeten en samen streven naar een gedeeld resultaat. In de evolutie naar de bedrijvige kern wordt immers duidelijk dat een levendige kern niet alleen uitnodigt om te kopen, maar om te verblijven en te werken.

Die doelstelling raakt dus aan verschillende beleidsdomeinen, netwerken en overtuigingen. Samenwerking tussen mensen uit deze hoeken is noodzakelijk, maar verloopt daarom niet altijd vlekkeloos. Want begrijpen verschillende mensen wel hetzelfde onder een levendige kern? Hoe vinden ze gedeelde waarden? Hoe zetten ze die om in concrete acties?

## Kortom:

Hoe bouw je als bestuur (verder) aan constructieve samenwerkingen?



Figuur. Evolutie van de handelskern als puur economische winkelfunctie naar de bedrijvige kern.

## 1.1. Een samenwerkingsverband opstarten: valkuilen en strategische oplossingen

De Profploeg kreeg van verschillende lokale besturen de vraag om op een vlottere, gestructureerde manier samen te werken met ondernemers. Maar ook bij andere steden en gemeentes merken we dat de basis van conflicten vaak terug te brengen is tot misverstanden en wederzijds onbegrip door onduidelijke communicatie en eenzijdige samenwerking. Om vlot samen te kunnen werken zijn ook de samenwerkingsvormen binnen het bestuur en tussen ondernemers onderling van cruciaal belang. De volgende vragen zijn belangrijk:

- **Tussen ondernemers en bestuur:** hoe werk je als lokaal bestuur constructief samen met ondernemers? Hoe vind je gedeelde belangen en stem je de werking op praktisch niveau hierop af?
- **Binnen het bestuur:** hoe zorg je voor een gelijkgestemde werking met een vlotte kennisdoorstroming?
- **Tussen ondernemers onderling:** hoe motiveer je ondernemers om samen te werken? Hoe zorg je ervoor dat zij gedeelde belangen vertegenwoordigen en niet enkel denken vanuit het eigen perspectief?

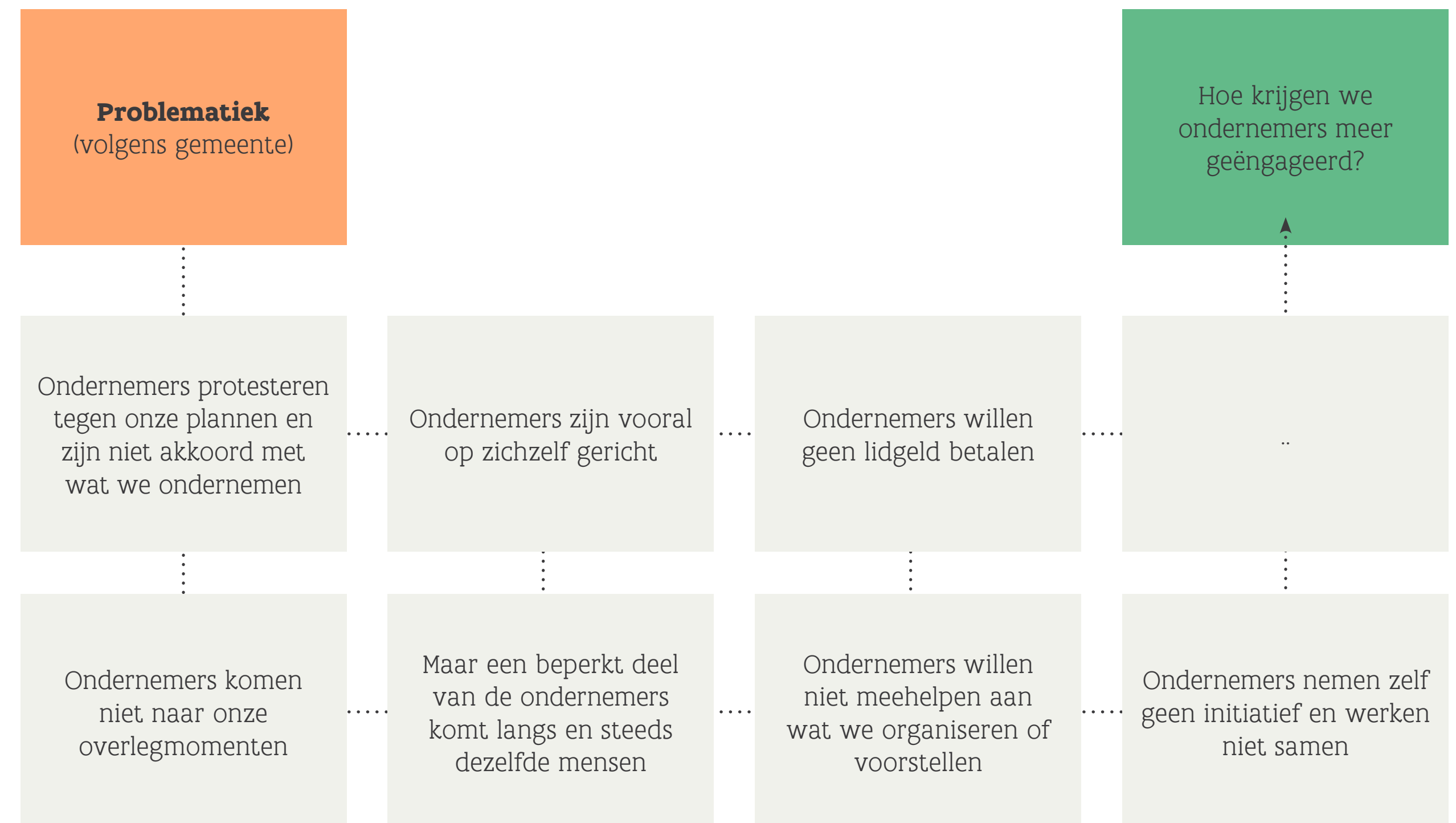
Doorheen deze kernwijzer leggen we de focus op de samenwerkingen tussen ondernemers en bestuur, maar benadrukken we steeds het belang van deze te bevorderen binnen beide groepen. We geven tips om dit te kunnen bereiken.

## 2. Wat zijn de uitdagingen?

### 2.1. Wederzijdse frustraties wegwerken

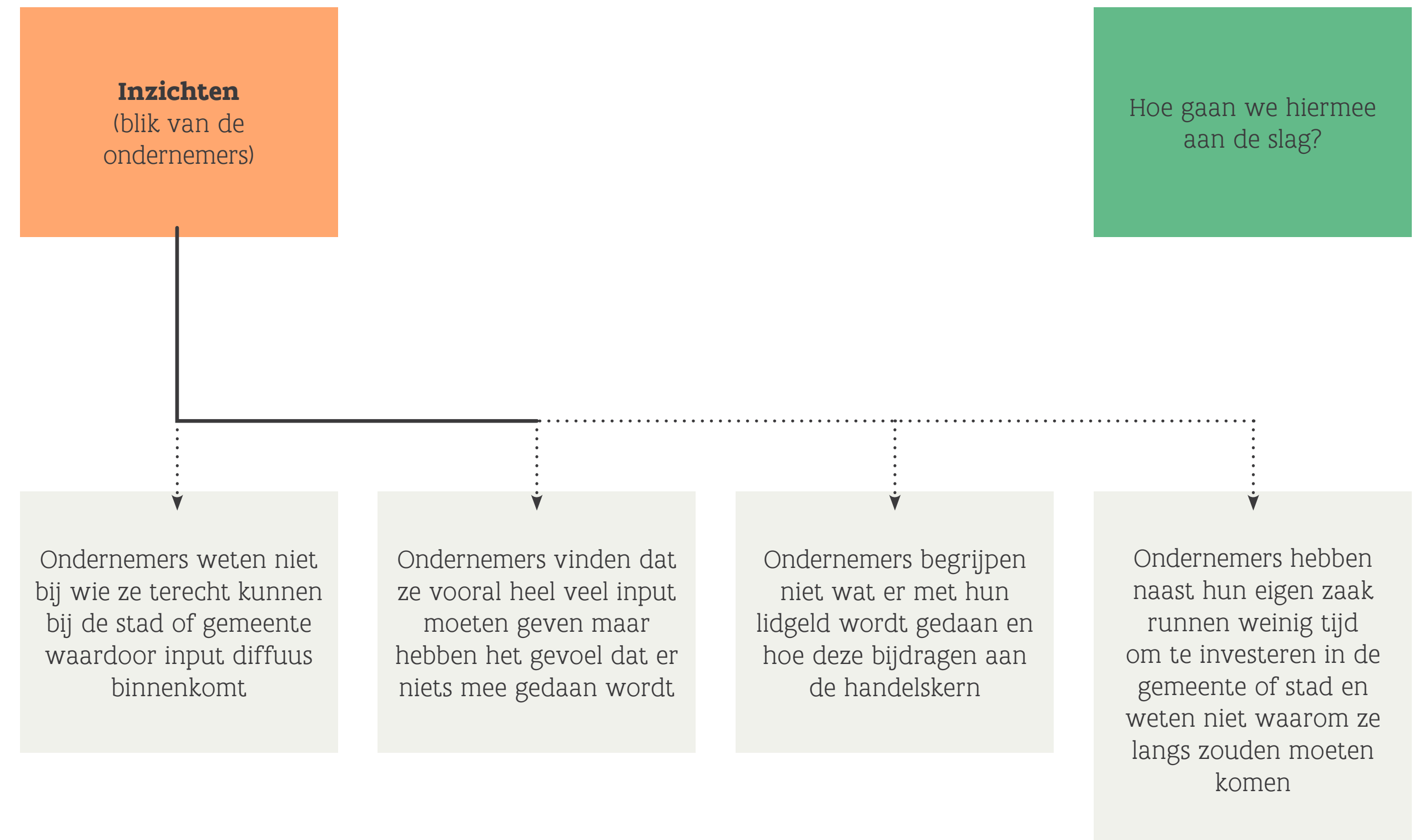
Lokale besturen doen soms de volgende frustrerende vaststellingen:

- Ondernemers protesteren tegen onze plannen en zijn niet akkoord met wat we ondernemen
- Ondernemers zijn vooral op zichzelf gericht
- Ondernemers willen niet meehelpen aan wat we organiseren of voorstellen
- Maar een beperkt deel van de ondernemers komt langs (en steeds dezelfde mensen)
- Ondernemers willen geen lidgeld betalen
- Ondernemers nemen zelf geen initiatief en werken niet samen
- ...



Figuur: Foute veronderstellingen en misverstanden van de stad of gemeente ten opzichte van de ondernemers.

Deze frustraties zijn veelvoorkomend en getuigen van een soms door de jaren heen scheefgegroeide relatie. Alvorens naar concrete stappen over te gaan, dien je deze vragen mee te nemen in een perspectiefoefening. Hier draaien we de rollen om, laten we ondernemers aan het woord en uiten zij hun frustraties (vanuit hun perspectief):



Figuur: Uit interviews met diverse ondernemers in verschillende kernen blijken de veronderstellingen uit de gemeente of stad vaak een andere reden te hebben.

Bij beide partijen is er vaak gebrek aan inzicht en dat leidt tot onbegrip over de werking van de ander. Zo functioneren ondernemers eerder als economisch systeem: ze zijn het gewend om snel te schakelen en vlot beslissingen te nemen. Diezelfde daadkracht verwachten ze vaak ook van het bestuur, maar als politieke en ambtelijke entiteit werken ze heel anders.

Bij de ondernemers ontbreekt het vaak aan inzicht in deze werking: zij durven de complexiteit van de diensten al eens te onderschatten en raken gefrustreerd. Vaak gaat het over het tempo waarin veranderingen doorgevoerd worden of het gebrek aan transparantie waarmee dit gebeurt.

Door de partijen bij elkaar te krijgen in een open gesprek (idealiter met een externe moderator) en deze verschillen uit te spreken/te kaderen kan een proces van wederzijds begrip starten. Het tonen van je verwachtingen en bereidheid tot begrip ligt aan de basis van de verdere samenwerking. Je wil immers geen huis bouwen op scheve fundamenten.









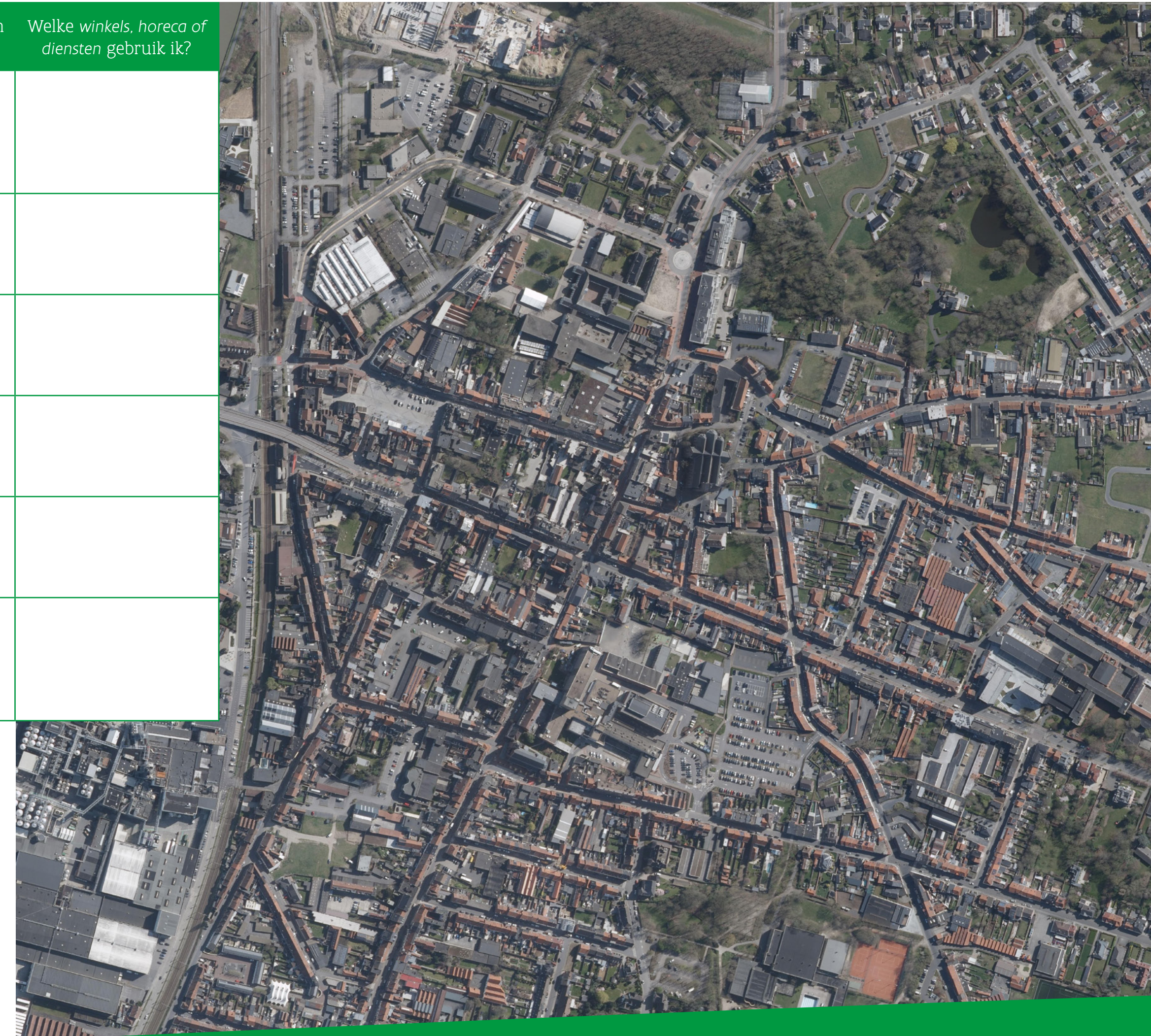
## Profploeg Izegem

### Inventarisatie kernwinkelgebied

Elke deelnemer kiest een personage. Vanuit dit personage wordt (de omgeving van) het kernwinkelgebied benaderd. De antwoorden worden aangeduid op

Samen met onder andere gemeentelijke diensten onderzochten we het kernwinkelgebied, de representatie van verschillende doelgroepen en hoe het door deze verschillende doelgroepen wordt gebruikt. Zo werd tijdens het gesprek bijvoorbeeld al snel duidelijk dat de jongeren belangrijke gebruikers zijn van de kern, gezien de nabijheid van de school. Maar dat er zowel op vlak van handelaanbod als publiek domein weinig voor hen bestaat. Zo hangen ze vandaag vaak op het plein rond, maar worden ze daar steeds weggejaagd. Er is duidelijk nood aan een (hang)plek waar de jongeren wel welkom zijn en die ze zichzelf mogen toe eigenen.

	Hoe verplaats ik me? Welke routes neem ik	Waar kan ik me vinden in de publieke ruimte?	Welke winkels, horeca of diensten gebruik ik?
 Nieuwkomer, woont in een klein appartement in de rand en verplaatst zich met het openbaar vervoer.			
 Rijke vijftiger, woont in een villa in het groen en komt met de auto naar de kern.			
 Gepensioneerd en slecht te been, drie jaar geleden verhuisd naar een appartement in de kern.			
 Skatende puber, komt met de fiets naar school in Izegem.			
 Dertigjarige werknemer op het industrieterrein, woont in Lendeledede.			
 Gezin met twee jonge kinderen, woont aan de rand van de kern en verplaatst zich met de bakfiets.			

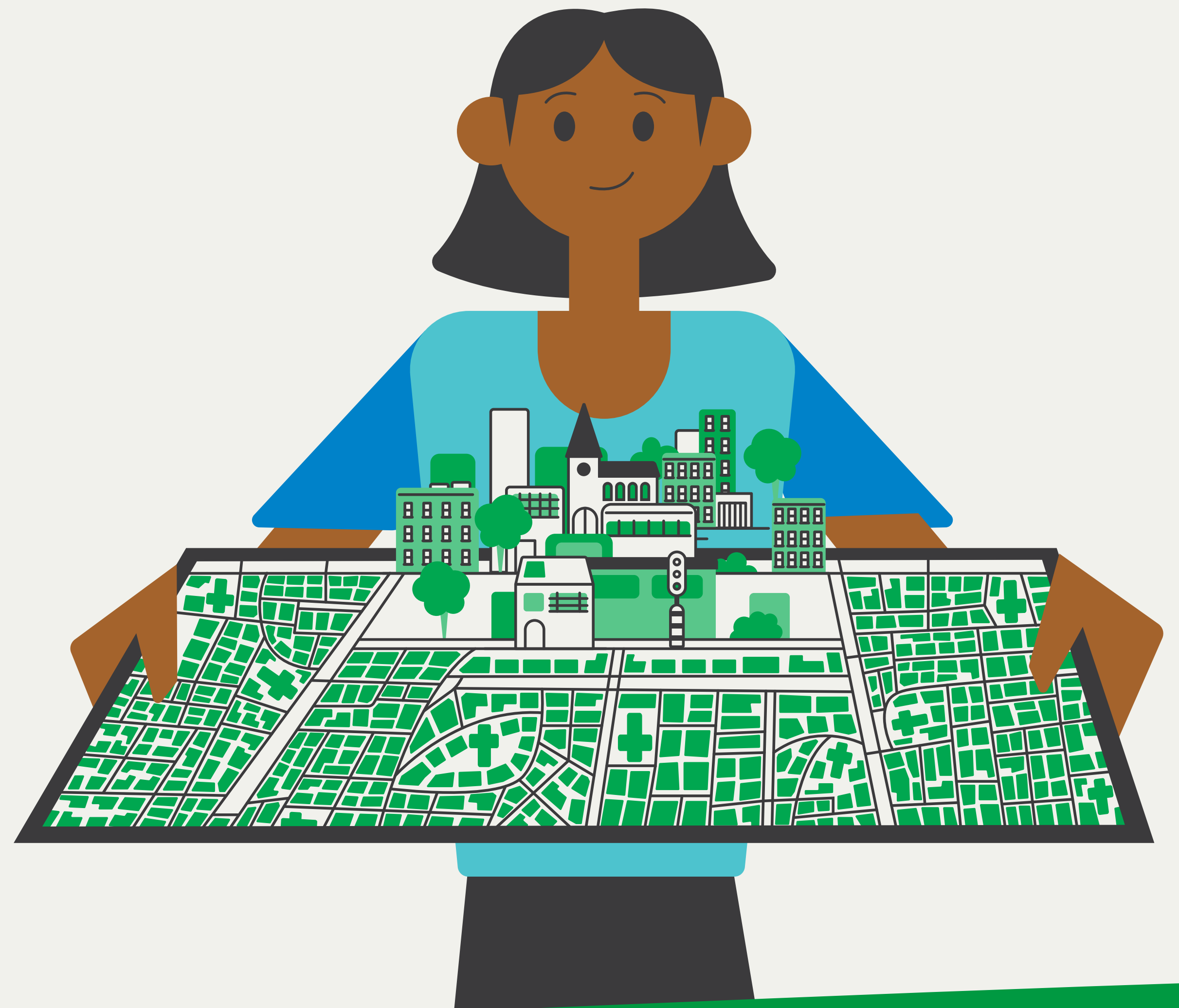


### 3. Hoe ga je ermee aan de slag?

In de zoektocht naar een vlotte samenwerking onderscheiden we twee soorten uitdagingen en doelstellingen. Deze zijn gekoppeld aan de graad waarin er al samenwerking aanwezig is.

In sommige gevallen vindt er geen of amper overleg plaats tussen bestuur en ondernemers, of leidde een conflictsituatie tot onvrede met de huidige samenwerkingsstructuur. In dit geval moet er op **strategisch niveau** nagedacht worden over het opstarten of opnieuw vormgeven van een samenwerkingsverband.

In andere gevallen vindt er al regelmatig overleg plaats dat wel aan conflict onderhevig is, maar waarvan het systeem niet onder spanning staat. In dit geval kan er ingezet worden op **operationele oplossingen** op actieniveau.



## 3.1 Een samenwerking opstarten: valkuilen en strategische oplossingen

**Valkuil 1:** één groot doel overweldigt en niemand weet waar te beginnen.

**Oplossing:** pak het stapsgewijs aan.

*Schaal stap voor stap op en vier kleine successen.*

**Valkuil 2:** het bestuur presenteert een uitgestippeld project zonder mogelijke bijsturing.

**Oplossing:** pak het co-creatief aan.

*Je bouwt samen een platform waarop beide partijen elkaar tegenkomen en voorziet ruimte om bij te sturen.*

**Valkuil 3:** iedereen kijkt vanuit eigenbelang, er is geen terugkoppeling naar de achterban van de ondernemers.

**Oplossing:** bewaak de representativiteit en zet in op innerlijke motivatie.

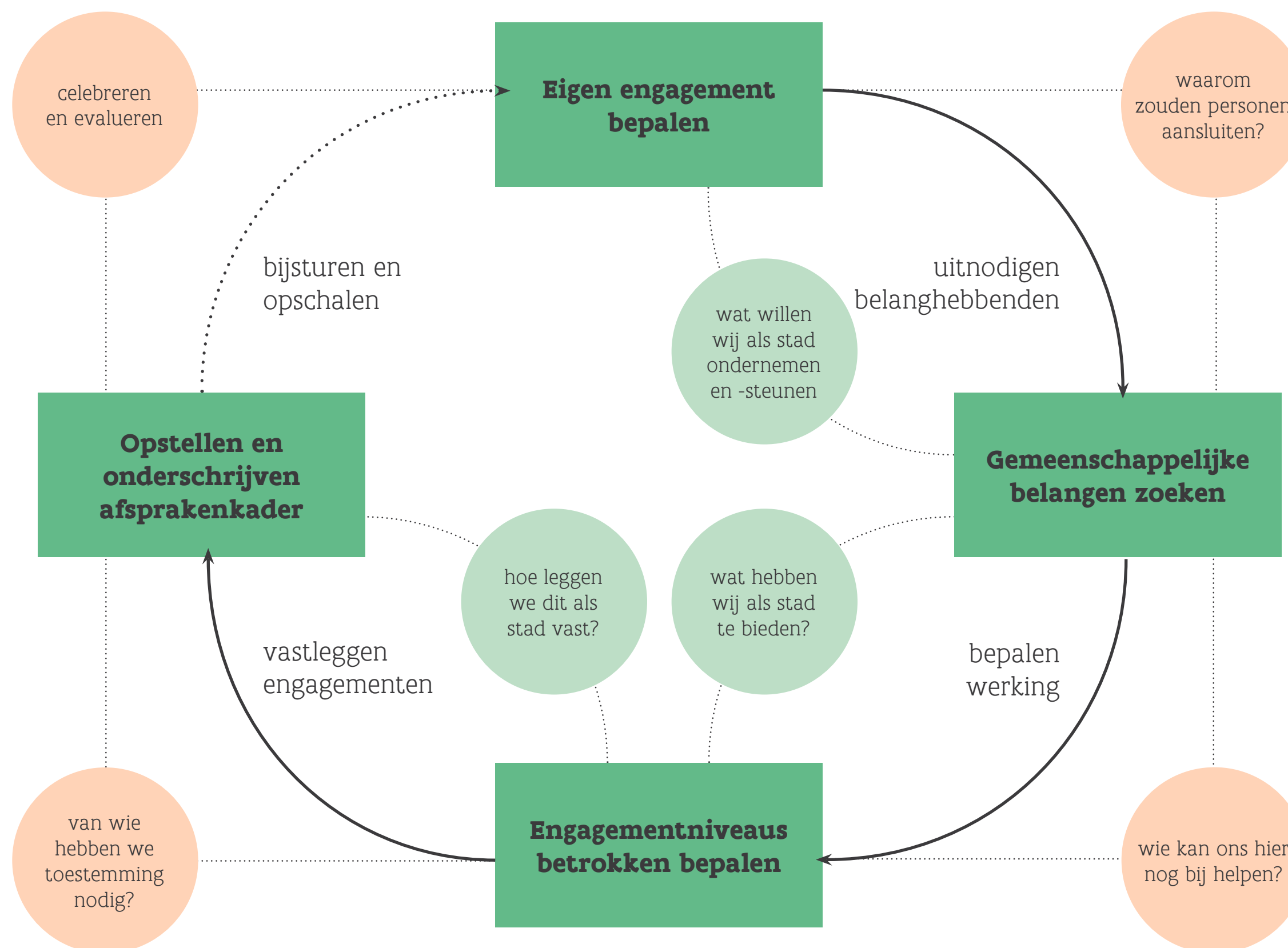
*Erken de **diversiteit** binnen het ondernemerslandschap en zorg ervoor dat deze gerespecteerd wordt door de samenstelling van de overlegstructuur. Peil naar de innerlijke motivatie van ondernemers en bouw hierop verder.*

**Valkuil 4:** de ondernemers zien alleen vragen tot inspanningen en hebben het gevoel dat er niets met hun inspraak gebeurt (= participatiemoedigheid).

**Oplossing:** wees transparant.

*Maak gebruik van de **participatieladder** en wees **transparant** over de graad waarin je de ondernemers wil en kan betrekken. Zowel over wat al beslist is, als wat er verwacht wordt op het het overleg. Koppel nadien zeker terug waarom bepaalde zaken wel of niet zijn meegenomen.*

Om tot een heldere samenwerkingsstructuur en afsprakenkader te komen doorloop je een stapsgewijs en dynamisch proces. Daar bepaal je vanuit gemeenschappelijke belangen de engagementsniveaus voor de verschillende partijen.



Figuur. Schematische weergave van verschillende stappen in het proces voor samenwerking. Binnenin worden de vragen weergegeven die de stad of gemeente aan zichzelf moet stellen, aan de buitenkant een eerste aanzet van (extra) te betrekken spelers.

## 3.2. Doelstelling, doelgroep en eigen engagement bepalen

Alvorens het proces op te starten en ondernemers te contacteren, stemt het bestuur intern de doelstellingen, doelgroepen en eigen engagementsniveau af. Op de volgende antwoorden dient een antwoord geformuleerd te worden:

- **Waarom is er nood aan een ondernemersvereniging?**  
*Welke problemen willen we oplossen? Op welke kansen willen we inzetten? Waar liggen onze prioriteiten?*
- **Welk engagementsniveau nemen we zelf op?**  
*Wat faciliteren we? Wat ondernemen we zelf? Welke budgetten en mankracht voorzien we? Hoe ondersteunen we initiatieven? Verandert onze rol doorheen het proces?*
- **Hoe laten we ze hier deel van uitmaken?**  
*Wat is de voorkennis van de mensen die we willen uitnodigen? Kunnen we deze samen spreken of beter opsplitsen? Op welk niveau betrekken we deze? Mogen ze meebeslissen of enkel reageren?*
- **Wie moet hier deel van uitmaken?**  
*Betrekken we enkel ondernemers van het kernwinkelgebied of ook daarbuiten? Welke diversiteit aan profielen streven we na? Op vlak van leeftijd, branche (mode, voedingsmiddelen, meubelzaken, ...), horeca? Hoeveel deelnemers moeten aanwezig zijn voor voldoende representativiteit (globaal, sector, grootte, ...)? Onthoud wel dat kwaliteit belangrijker is dan kwantiteit.*
- **Wat verwachten we van de leden?**  
*Wat zien wij als minimaal engagement van de leden van het samenwerkingsverband? Welke rollen moeten zeker ingevuld worden?*

## Collectievenschets ondernemers en sfeergebieden

Om met deze situatie goed om te gaan zijn er verschillende tools die je kan inzetten. Enerzijds het in kaart brengen van actoren die (moeten) betrokken worden. Anderzijds het perspectief van verschillende doelgroepen beter leren begrijpen, en dus ook hun noden en wensen.




### SUCCESSFACTOR: BETREK DIVERSE BELEIDSDOMEINEN

Deze interne oefening doe je met medewerkers van de verschillende **beleidsdomeinen** die in contact komen met ondernemers. Deze domeinen kunnen vaak ook inhoudelijk op de agenda staan van het samenwerkingsverband. Je stemt ook de ambtelijke en politieke spelers af op voorhand. Zo kom je snel tot interne consensus over de verwachtingen en is iedereen op de hoogte van wat er gecommuniceerd zal worden. Finaal resultaat: een duidelijke boodschap naar de ondernemers toe en het vermijden van een vertraagd proces of verkeerde verwachtingen.

## Actorenkaart overkoepelende (handels)vereniging


Aan het begin van het traject werden de verschillende spelers in kaart gebracht, volgens een methodiek gebaseerd op [de participatiestudio](#). Er werd duidelijk wie al betrokken was geweest, op welk niveau ze betrokken waren en wie er in de toekomst zeker (ook) moet betrokken worden.

### Welke actoren zijn zeer actief in het projectgebied?

Noteer telkens de naam van de persoon en zijn/haar functie op een  post-it, motiveer kort waarom en sleep de post-it op de juiste plaats op de kaart.




### Welke extra actoren uit het projectgebied moeten we betrekken?

Noteer telkens de naam van de persoon en zijn/haar functie op een  post-it, motiveer kort waarom en sleep de post-it op de juiste plaats op de kaart.

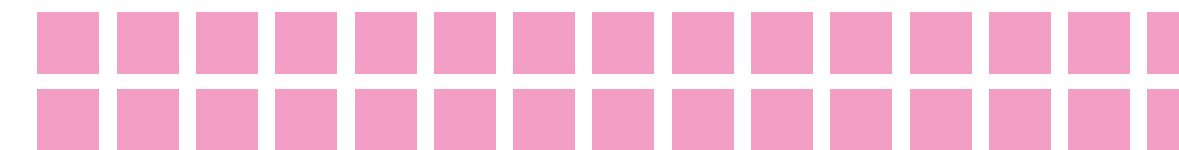


### Welke extra actoren van buiten het projectgebied zouden we moeten/kunnen betrekken?

Noteer telkens de naam van de persoon en zijn/haar functie op een  post-it, motiveer kort waarom en sleep de post-it op de juiste plaats op de kaart.

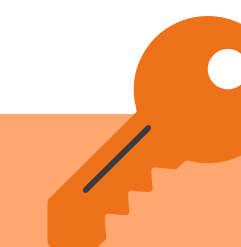


Heb je nog *opmerkingen* of aanvullingen?  
Gebruik dan steeds de  post-it en voeg je initialen toe.



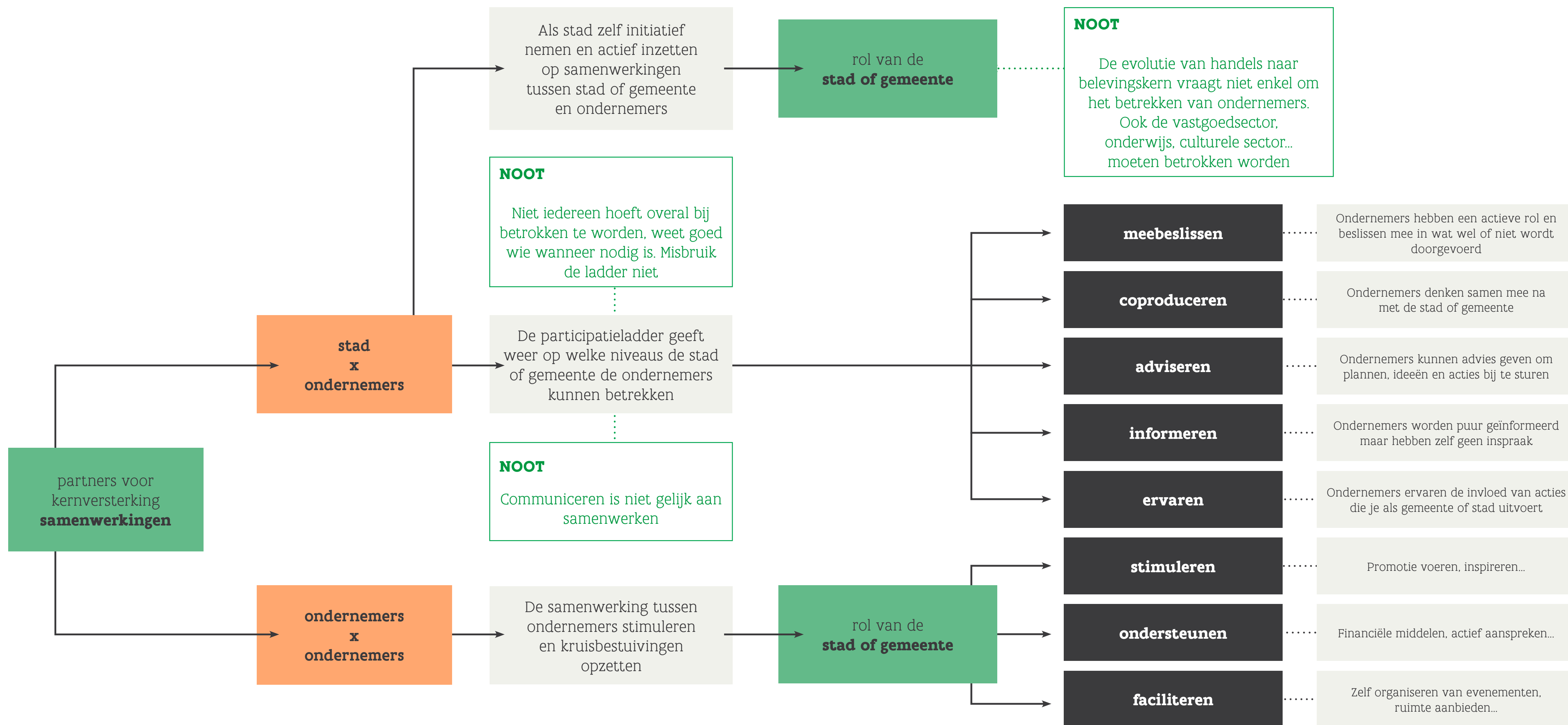
Daarnaast kan een bestuur ook steeds gebruik maken van de participatieladder om te bepalen hoe zij de ondernemers willen betrekken en ondersteunen. Deze oefening wakkert enerzijds engagement aan, maar vermijdt ook mogelijke misverstanden en participatiemoedigheid. Door de verwachtingen samen scherp te stellen is het mogelijk om tot een constructief overleg te komen dat niet steeds uitdraait in geklaag door wederzijdse frustratie en onbegrip.

Volgend schema toont de verschillende trappen van de participatieladder, en hoe deze zich vertalen naar de context van bestuur en ondernemers. We kijken hierbij niet alleen naar de mogelijke rol van de ondernemers naar het bestuur toe. We nemen ook door hoe het bestuur de onderlinge samenwerking tussen de ondernemers kan ondersteunen.



## SUCCESSFACITOR: MISBRUIK DE LADDER NIET!

De participatieladder is een instrument om de verschillende types van overleg te verduidelijken. Zo wordt bij veel besturen informeren gelijkgesteld aan participeren of zelfs co-creëren. Het is van belang de ladder niet zomaar over te nemen, maar goed na te denken over waarom en hoe mensen betrokken worden. Een extern bureau kan hierbij helpen.



Figuur: Schematisch overzicht van de verschillende manieren waarop de stad of gemeente ondernemers kan helpen en betrekken.



## INTERESSANTE PARTIJEN OM TE BETREKKEN:

Burgemeester

Algemeen directeur

Dienst communicatie

Dienst lokale economie

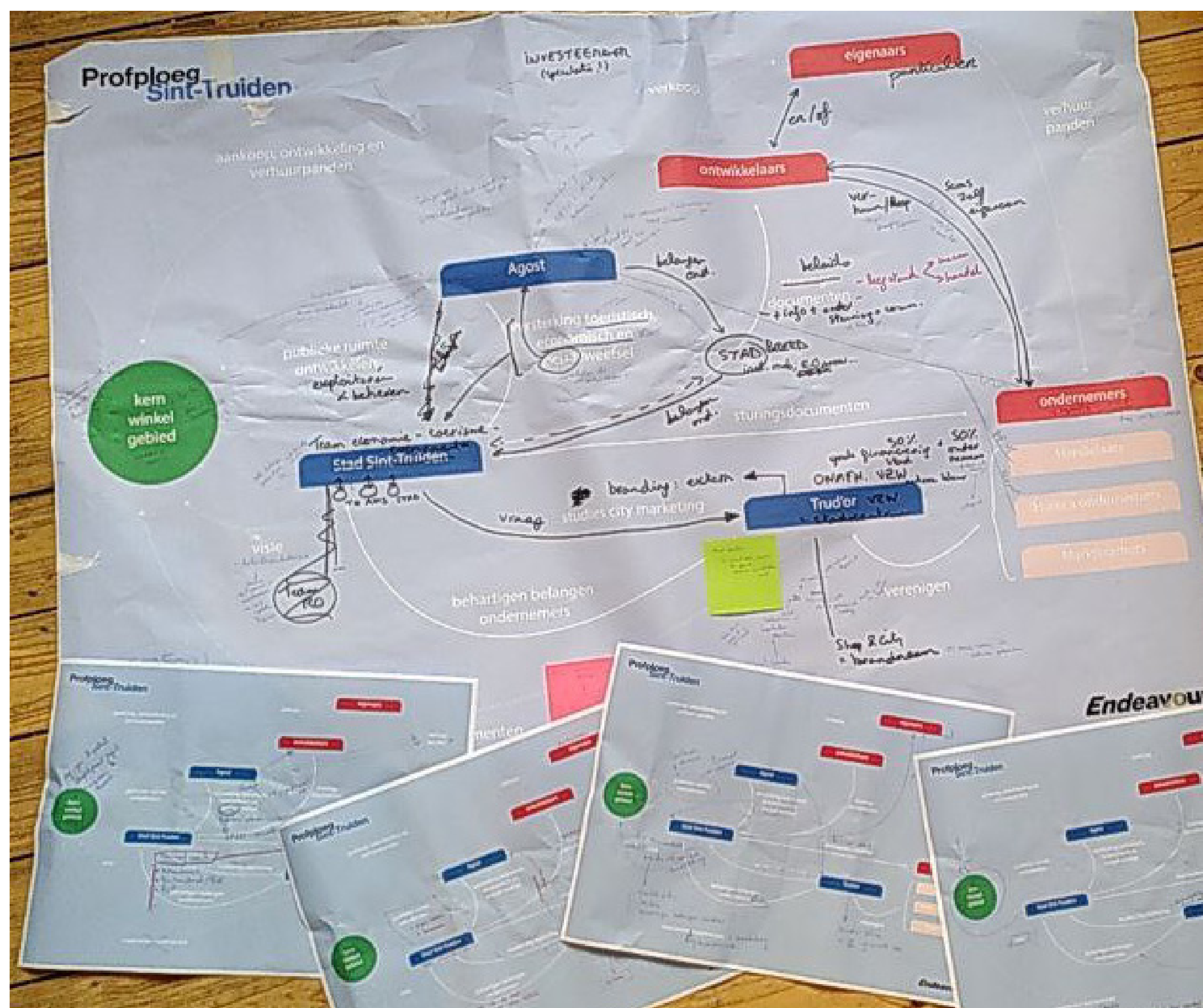
Schepen lokale economie

Dienst evenementen

Dienst mobiliteit

Dienst toerisme

...



Afbeelding: Profploeg Sint-Truiden

Tijdens een werksessie brachten we vertegenwoordigers van de gemeentelijke diensten, AGOST en vzw Trud'Or samen. De profploeg bracht een overzicht van de huidige samenwerkingen in kaart. Daarnaast werden ook de rollen en doelstellingen van de verschillende spelers -zoals online terug te vinden- uitgeprint en voorgelegd. Elke persoon keek individueel de documenten na en noteerde verbeterpunten. Nadien praatten we in groep over de huidige samenwerkingen, taakverdelingen en acties die invloed hebben op het kernwinkelgebied (uitstraling, aanbod en fysieke omgeving). Hieruit kwamen zowel quick-wins (informeel overleg tussen AGOST en Trud'Or) als grotere aandachtspunten naar voor (vragen komen verspreid binnen omdat het voor ondernemers onduidelijk is bij wie ze terecht kunnen. Er is nood aan een duidelijk aanspreekpunt). Zelfs projecten kwamen naar boven (het inrichten van een laagdrempelig ondernemersloket).



## 3.3 Gemeenschappelijke belangen zoeken

### Innerlijke motivatie ondernemers in kaart brengen

Een samenwerkingsverband met voldoende draagvlak bouw je op gedeelde waarden en doelen. Om deze te benoemen is het belangrijk te begrijpen welke innerlijke motivatie er leeft bij de ondernemers om tot een samenwerking te komen. Deze peiling kan op verschillende manieren gebeuren: informeel tijdens evenementen, in een divers samengestelde workshop of via diepte-interviews.

#### Noot

Denk ook aan andere personen of verenigingen die baat hebben bij of kunnen bijdragen aan een levendige (handels)kern. Bijvoorbeeld een technische school, jeugdbeweging... Zij dragen bij tot: invullen van leegstaande panden, meetappen op een evenement, toekomstige ondernemer, veilige mobiliteit... (win-win)

Zo zet het bestuur de toon voor een context van dialoog, die het mogelijk maakt het samenwerkingsverband co-creatief op te bouwen. De gedeelde waarden die je identificeert zijn de basis voor de verdere samenwerking.



### SUCCESSFACTOR: GA OPRECHT IN DIALOOG!

- Leer je ondernemers kennen en luister naar hun noden en ideeën
- Probeer niet in hun plaats te denken maar stel hen zelf jouw vragen
- Zeker als bestuur is het belangrijk een open blik te hebben. En niet steeds te vervallen in jezelf verdedigen. Luister oprecht naar bekommernissen en mogelijkheden (ook als je er niet akkoord mee bent...).



### SUCCESSFACTOR: CREËER EEN VERTROUWENS sfeer!

Gesprekken gaan best door in een veilige omgeving. Waar iedereen zich durft uit te spreken. Deze kunnen dus best plaatsvinden op neutraal domein (in of vlakbij de locatie bvb.).

## EEN AANTAL RICHTVRAGEN KUNNEN HET GESPREK OP GANG BRENGEN EN HELPT JE OM DE ONDERNEMER(S) BETER TE LEREN KENNEN:

### Algemeen

- Wat versta jij onder een levendige kern?
- Waar liggen voor jou de prioriteiten?

### Sociaal

- Waarom onderneem je in ...? Wat is je link met de gemeente?
- Ben je trots om hier te kunnen ondernemen? Waarom?
- Kom je vaak in contact met andere ondernemers? In welke context?
- Wie komt er naar je winkel? Merk je dat klanten verschillende zaken combineren?

### Ruimtelijk

- Hoe zie je de toekomst van je zaak? Wat zou je nog willen verwezenlijken? Ook persoonlijk!
- Hoe zie jij de toekomst van de winkelkern?
- Wat zou je willen veranderen of zou je liever willen verhuizen en waarom?

### Beleid

- Heb je contact opgenomen met de gemeente voor je opstartte?
- Weet je hoe of bij wie je terecht kan voor vragen?
- Wat verwacht je nog van de gemeente? Waar moet prioritair werk van gemaakt worden?
- Zijn er nog andere noden die je wil benoemen?

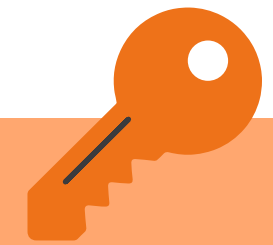


## Gedeelde belangen bepalen

Wanneer de standpunten en perspectieven van de verschillende partijen duidelijk zijn, kunnen gemeenschappelijke doelen geïdentificeerd worden. Deze vormen het vertrekpunt voor een plan van aanpak.

In veel gevallen blijkt dat, door het simpelweg op tafel leggen van alle standpunten, er meer gemeenschappelijke doelen zijn dan oorspronkelijk gedacht. Om de oefening te doen slagen is het belangrijk het gesprek zo gefocust en constructief mogelijk te houden. De volgende drie vuistregels kunnen hiervoor een leidraad zijn. Vergeet deze zeker niet toe te lichten aan alle deelnemers.

- De doelstelling van het overleg is leren van elkaar en tot een gedeeld standpunt te komen. Het is onmogelijk om het over alles eens te zijn, maar ook agree to disagree is een gedeeld standpunt. Door goed te luisteren en dialoog aan te gaan zal blijken dat er veel zaken zijn waar jullie het wél over eens zijn.
- Niemand heeft de waarheid in pacht.
- We gaan meningsverschillen niet uit de weg, integendeel, we zoeken deze op om tot een gedeeld draagvlak te komen.



### SUCCESFACTOR: CREËER EEN SFEER VAN VERTROUWEN

Ook hier is een vertrouwenssfeer. Om die te creëren kan het nuttig zijn om een neutrale tussenpersoon te betrekken als moderator. Deze verdedigt geen belangen tijdens het overleg en zorgt ervoor dat bovenstaande vuistregels gerespecteerd worden. Deze persoon kan de vorm aannemen van een externe consultant die specifiek ingezet wordt op dit vraagstuk, maar ook van een centrummanager.

Wanneer er sprake is van een conflictsituatie heeft deze oefening wat meer voeten in de aarde. Zo zijn sommige thema's moeilijk om consensus over te bereiken. Toch is het vaak nodig om deze thema's op te zoeken in dialoog en het niet uit de weg te gaan.

Het bereiken van consensus is ook niet per se een doel. Over moeilijke onderwerpen die vaak tot discussie leiden is het extra belangrijk om een constructieve dialoog te voeren, waar conflict niet uit de weg wordt gegaan maar net in een veilige omgeving kan gefaciliteerd worden. In zo'n situaties is een goede moderator nodig, die de verschillende stemmen naar boven kan laten komen en ingrijpt wanneer iemand bijvoorbeeld de overhand neemt of niet respectvol de dialoog aangaat.

Ook hier geldt: nodig voldoende uit en zorg dat iedereen die belang heeft bij het onderwerp een uitnodiging krijgt. Leg de doelstelling van het overleg/de workshop op voorhand goed uit. Ook de belangrijke spelers binnen het bestuur moeten aanwezig zijn (zie succesfactor: betrek alle beleidsdomeinen).

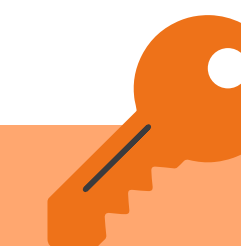
Het draaiboek hieronder toont een mogelijke werkwijze om tot gedeelde waarden te komen over een moeilijk thema, door middel van een gestructureerde workshop. Het voorbeeld dat we hier aanhalen gaat over mobiliteit en bereikbaarheid van het centrum. Afhankelijk van het thema en de specifieke vragen die daarrond leven, zal de structuur van het gesprek variëren. Dit voorbeeld kan inspireren en verduidelijken, maar dient niet integraal gekopieerd te worden.

## Voorbeeld van een mogelijk draaiboek: kader

### A. Welkom en toelichting

Door burgemeester of een schepen die nauw betrokken is bij de thematiek

- Focus van het overleg: toelichting van de thema's die ter sprake zullen komen en kadering binnen de bredere context
  - Heldere toelichting wat het statuut van de bijeenkomst is
    - Wat is beslist beleid en kan niet veranderd worden?
    - Hoe zijn de beslissingen tot stand gekomen?
    - Waarom zijn de personen uitgenodigd?
    - Wat is het verloop en doel van de bijeenkomst?
    - Wanneer en hoe wordt teruggekoppeld na de bijeenkomst?
    - Hoe wordt aan de slag gegaan met de resultaten?
    -
- Toelichting vuistregels
  - Laat elkaar uitspreken
  - Focus op de vraagstelling van de bijeenkomst (blijf bij de les)
  - ...



### SUCCESSFACTOR

Gebruik 'klare taal' in gesprekken en presentaties. Niet iedereen heeft dezelfde achtergrond, kennis of vakjargon. Leg woorden of begrippen zoals bijvoorbeeld 'kernversterking' duidelijk uit en illustreer met een voorbeeld. Zo weet iedereen wat dergelijke begrippen betekenen en is de kans kleiner dat er naast elkaar wordt gepraat.

## **B. Opdeling in drie gesprekstafels met rotatiesysteem + een stiltetafel**

### **1 tafel per te bespreken thema of scenario, telkens met een inhoudelijk begeleider.**

Als het gesprek gaat over een nieuw mobiliteitsplan of een nieuwe centrumvisie, kan er bijvoorbeeld een opdeling gemaakt worden tussen de vooraf bepaalde moeilijke thema's. Veelvoorkomende voorbeelden zijn parkeren, eenrichtingsstraten, ruimte voor marktkramers, ...

### **1 stiltetafel**

Als bepaalde opmerkingen of bezorgdheden steeds naar boven komen zonder dat hier op een constructieve manier over gesproken wordt, kunnen deze een plaats krijgen op de klaagtafel. Voorzie post-its en een muur of scherm waarop deze bezorgdheden geplakt worden en zorg dat deze ook gelezen en teruggekoppeld worden na het overleg. Een moderator bewaakt de stilte.

### **Bewaak de verdeling tussen de verschillende tafels en thema's**

Zorg ervoor dat er nooit een te groot overwicht ligt bij één van de tafels. Als dit het geval is grijpt één van de andere moderatoren in.

### c. Methode (voorbeeld)

We zoeken naar oplossingen voor het behalen van deze doelstellingen.

#### **Doelstellingen:**

1. Het centrum moet bereikbaar blijven, maar niet ten koste van de leefbaarheid
2. We willen een aangename, levendige kern bekomen door:
  - Een veilig, aantrekkelijk centrum dat bereikbaar is voor actieve weggebruikers
  - Duurzame vervoersmiddelen faciliteren
  - Doorgaand gemotoriseerd verkeer te weren uit het centrum zonder de bereikbaarheid in het gedrang te brengen
  - Parkeren in en rond het centrum faciliteren door heldere organisatie en parkeergeleiding

#### **Centrale vragen per doelstelling als leidraad voor de discussie:**

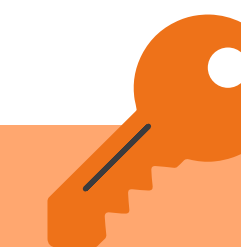
1. Hoe kunnen we in dit scenario realiseren dat:
  - Sluipverkeer of zoekverkeer gemeden wordt
  - Overbelasting van bepaalde wegen beperkt blijft
  - De totale passage (voetgangers, fiets en auto) maximaal kan blijven langs de handelszaken
  - De weg vanaf de parkeerplaats tot aan de winkels zo kort en veilig mogelijk is
  - De verkeersveiligheid verhoogd wordt op plaatsen (zie kaart) waar auto's, voetgangers en fietsers samenkomen of kruisen
  - Voetgangers een aangename en kwalitatieve winkelervaring kunnen hebben
2. Waar liggen er opportuniteiten om de openbare ruimte her in te richten? Denk aan zaken als groenzone, verblijfsruimte (bvb. banken, verbreding voetpaden), fietsparkings, extra parking, ...
3. Voor wie kunnen we dit vooral doen? Denk aan spelers als bewoners, klanten van de centrumwinkels, voor jongeren, voor ouderen, voor horecabezoekers, ...
4. Welke andere uitdagingen en opportuniteiten zijn we uit het oog verloren? Op welke plekken bevinden die zich?
5. Op welke plaatsen kunnen we bijkomende detailhandel gaan stimuleren?

De doelstellingen raken in dit geval aan vier verschillende thema's: circulatie, zacht verkeer, parkeren en openbaar domein. Deze worden elk aan een aparte tafel besproken. Duid met gekleurde post-its op plan aan welke gedachten en opmerkingen naar boven komen. Zo bewaar je een overzicht en kan je de resultaten achteraf vlot verwerken.

THEMA'S	CIRCULATIE	ZACHT VERKEER	PARKEREN	OPENBAAR DOMEIN
<b>1. Hoe kunnen we dit scenario realiseren dat:</b>				
• Sluipverkeer of zoekverkeer gemedend wordt	X			
• Overbelasting van bepaalde wegen (zie schema's en simulaties) beperkt blijft.	X			
• De totale passage (voetgangers, fiets en auto) maximaal kan blijven langs de handelszaken.		X		
• De weg vanaf de parkeerplaats tot aan de winkels zo kort en veilig mogelijk is.			X	
• De verkeersveiligheid verhoogd wordt op plaatsen (zie kaart) waar auto's, voetgangers en fietsers samenkomen of kruisen.	X	X		
• Voetgangers een aangename en kwalitatieve winkelervaring kunnen hebben.		X		X
<b>2. Waar liggen er opportuniteiten om de openbare ruimte herin te richten [groen, verblijfsruimte (bv. banken, verbreding voetpaden), fietsparkings extra parking, ...]?</b>				
				X
<b>3. Welke andere uitdagingen en opportuniteiten zijn we uit het oog verloren?</b>				
	X	X	X	X
• Op welke plekken bevinden die zich?				
<b>4. Op welke plaatsen kunnen we bijkomende detailhandel gaan stimuleren?</b>				
	X	X	X	X

Deze vragen worden aan tafel besproken onder begeleiding van de moderator. De opmerkingen worden genoteerd, op het plan aangebracht op het einde van de sessie en gefotografeerd. Dit kan gebeuren door de deelnemers zelf of (indien voldoende mankracht) door inhoudelijke medewerkers. Idealiter kan elke deelnemer aan elke tafel passeren.

Door de deelnemers mee te laten denken over het vraagstuk treden zij automatisch buiten hun eigen gezichtsveld. Hierdoor verschuift de nadruk van het gesprek van protesteren naar mee-denken.



## SUCCESSFACTOR: KOPPEL TERUG!

Het spreekt voor zich dat zelfs na een open gesprek niet ieders wens in vervulling kan gaan. Daarom is het essentieel om open en transparant terug te koppelen. Ook als er geen gehoor kan worden gegeven aan bepaalde wensen of eisen dient het beleid terug te koppelen over deze beslissing en uit te leggen waarom deze gemaakt werd. Maak duidelijk welke plannen en acties de stad onderneemt, hoe de financiële **flow** loopt en hoe deze terugvloeien naar investeringen in de kern.



### 3.4 Engagementsen betrokkenen bepalen

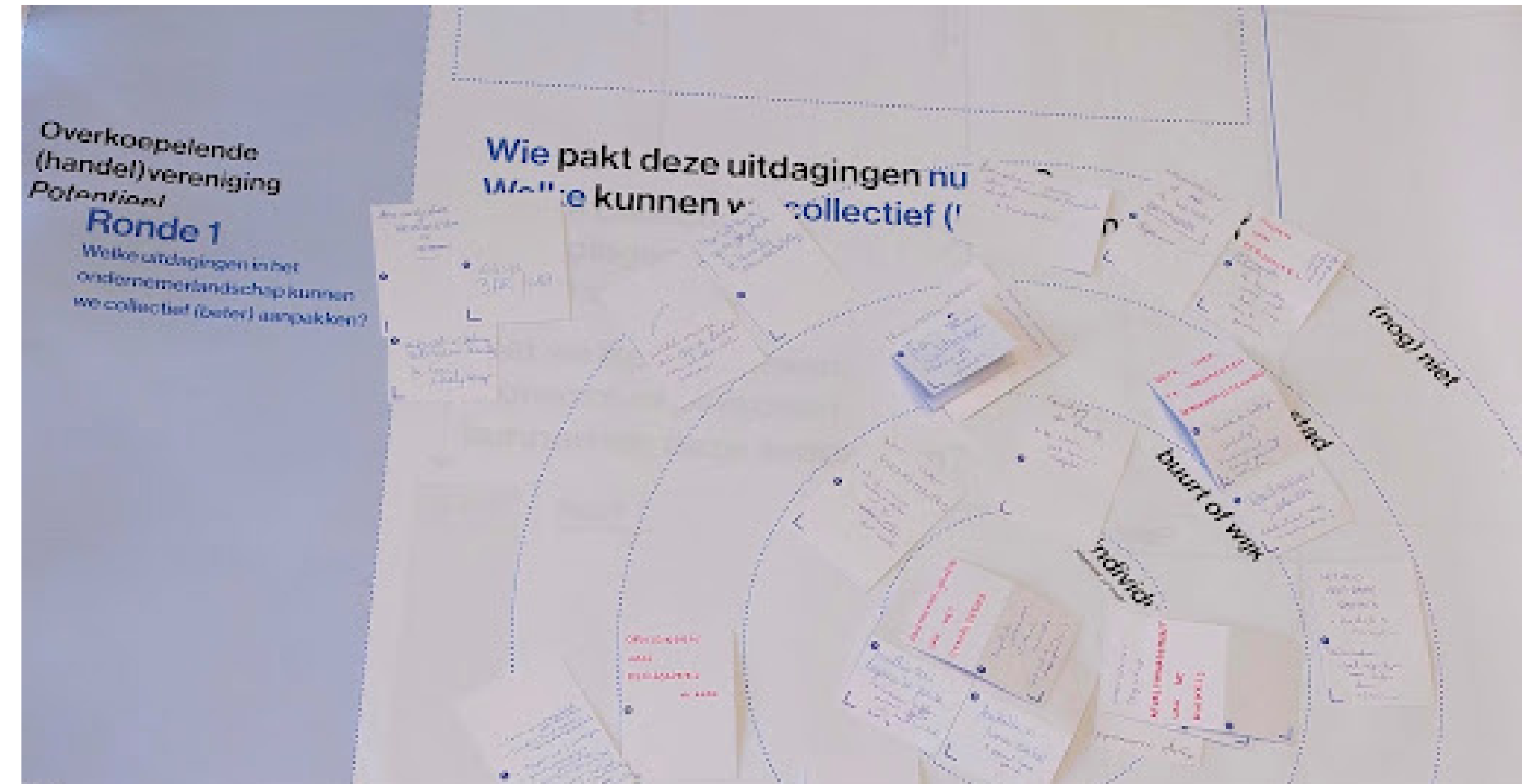
Zoals in elke werking is het ook bij een samenwerkingsverband tussen ondernemers en bestuur van essentieel belang om een duidelijke rolverdeling en engagementsbepaling op te zetten. Op deze manier wordt de samenwerking meteen concreet en worden de verwachtingen langs beide kanten scherpgesteld. En dat komt het engagement op lange termijn ten goede. Een langetermijn samenwerking vraagt immers om een aantal trekkers, maar ook operationele en logistieke ondersteuning, actiegebonden medewerkers, ...

Veralgemeend zien we twee strekkingen: de strategische denkers over de rol of toekomst van de kern en de uitvoerders van heel gerichte acties. Het is hierbij belangrijk dat ieders energie goed ingezet wordt en weerstand snel worden vermeden.

Stel daarom steeds de vraag welke rol geïnteresseerde ondernemers zichzelf zien opnemen:

- Sympathisant
- Communicatie
- Trekken van bepaalde projecten/ evenementen
- Meewerken aan een project/ evenement
- Aanwezig voor vergaderingen van bepaalde thema's
- Bepalen van de beleidsagenda
- Bestuurslid
- ...

Samen met eigenaars, ondernemers en experts gingen we op zoek naar gemeenschappelijke uitdagingen in het Antwerpse ondernemerlandschap. Er werd onderzocht met welke uitdagingen men te kampen heeft, hoe deze vandaag worden beantwoord en hoe een overkoepelende vereniging hier in de toekomst een rol zou kunnen opnemen.

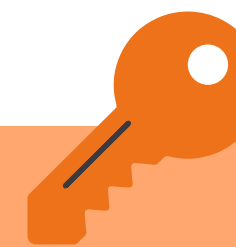


Afbeelding: Profploeg Antwerpen

## 3.5 Opstellen en onderschrijven van afsprakenkader

Wanneer de belangen, verwachtingen, doelstellingen en engagementsniveaus duidelijk zijn, kunnen deze vervat worden in een afsprakenkader. Dit kader kan vele vormen aannemen: van een losse structuur met minimale regelgeving tot een strak juridisch bindend document. In grote lijnen onderscheiden we drie mogelijke types:

- **Een gestructureerd overleg op frequente basis**
  - Op (twee)maandelijke basis komen ondernemers en gemeentebestuur samen.
  - Deze werkwijze heeft als voordeel dat het een lichte en ad-hoc structuur is. Ze staat open voor iedereen en afhankelijk van het eigen engagement worden meer/minder taken opgenomen.
  - Het is een vrij informeel overleg wat ruimte geeft aan verzuchtingen.
  - Deze overlegvorm heeft als nadeel dat de vertegenwoordiging van de ondernemers niet geformaliseerd is (wie neemt deel aan het overleg en vanuit welke rol?). Het engagement in de overlegstructuur gebeurt op vrijwillige basis waardoor het beperkt is.
  - Het toewijzen van gemeentelijke financiële middelen aan een vrijwillig samenwerkingsverband is onmogelijk..



- **Een ondernemersraad**

- Dit type vereniging maakt deel uit van de gemeentelijke adviesraden (cfr Sportraad, cultuurraad, MINA-raad etc.).
- De vereniging wordt vastgesteld door de gemeenteraad en heeft een reeks van bevoegdheden. Daarnaast krijgt ze middelen toegewezen voor de werking die op basis van een (half) jaarlijkse begroting worden vrijgegeven.
- De vereniging komt regelmatig samen, met gedefinieerde rollen (voorzitter, secretaris etc).
- De gemeente heeft een ondersteunende rol en neemt oa. het secretariaat op zich.
- Voordeel van deze vereniging is de transparante samenstelling, duidelijk mandaat en forum waar zowel ondernemers als gemeente in betrokken zijn.
- Nadeel is de vermenging van ondernemers en gemeente. De vereniging zal steeds in dialoog met de gemeente werken en geen autonome koers varen. Ook de beslissingscyclus zal steeds overlappen met die van de gemeente en mogelijks wegen op

de snelheid van beslissingen. Hier kan gekeken worden naar de BIZ in het KWG van Kortrijk waarin ondernemers, vastgoedsector en stad samenwerken.

- **Een ondernemers-vzw**

- Deze structuur volgt een vzw-opzet. Het gaat om een autonome vereniging met eigen verantwoordelijkheden en bestuur.
- De vzw handelt autonoom en legt het jaarlijks verslag en de begroting neer bij de gemeente. De gemeente ondersteunt financieel.
- Het voordeel van deze structuur is de duidelijke autonomie en eigen koers van de vereniging.
- Het nadeel is de niet-transparante samenstelling, onduidelijk mandaat en vertegenwoordiging van de gemeente in een vzw-structuur. Deze kunnen statutair worden opgevangen maar blijven een aandachtspunt.

## SUCCESSFACTOR: WEES FLEXIBEL!

Maak deze structuur niet te rigide en onderwerp deze geregeld aan een kritische blik. Door het proces dynamisch en flexibel te houden voorkom je dat afspraken hun doel voorbij schieten. Je zorgt er ook voor dat de connectie met de doelstellingen behouden blijft. Succesvolle coalities zijn flexibel genoeg om in de loop van een samenwerking of project te evolueren, naargelang het gestelde doel. Ze voorzien ook ruimte voor het afstemmen van de verschillende tijdsdimensies/flows van de verschillende stakeholders of participanten.

Afhankelijk van de noden, belangen en doelstellingen kan in samenspraak een charter tot samenwerking gemaakt worden. Het vastleggen van een beperkte structuur is belangrijk omdat het de verwachtingen helder houdt en een wederzijdse verantwoordelijkheidszin oproept.

## 3.6 Vastklikken in beleid: juridische richtlijnen

Naast deze inhoudelijke hulpstukken moet het bestuur ook rekening houden met de juridische kaders waarbinnen zij werken. Hieronder lees je de ruwe juridische richtlijnen waarmee rekening gehouden dient te worden bij het opstarten van een samenwerkingsverband.

Als stad en/of gemeente is het interessant om duurzame communicatiekanalen met zijn of haar inwoners op te zetten. De participatie van burgers aan het beleid kan het draagvlak voor dit beleid bij de burger vergroten. Het Decreet Lokaal Bestuur reikt de lokale overheden handvaten aan om adviesraden en overlegstructuren op te richten om dergelijke burgerparticipatie te faciliteren.

Ter bevordering van de betrokkenheid en de inspraak van de burgers beschikt de gemeenteraad op basis van artikel 304 van het Decreet Lokaal Bestuur over de bevoegdheid om adviesraden voor verschillende thema's op te richten (bijvoorbeeld een adviesraad voor Lokale Economie). Deze bevoegdheid kan niet naar het college van burgemeester en schepenen worden gedelegeerd.

Het decreet geeft de gemeenteraad veel vrijheid bij het oprichten van deze participatieorganen, maar verbindt ook een aantal verplichtingen aan de werking ervan. Zo moeten de leden van deze adviesorganen aan de volgende voorwaarden voldoen:

- Maximaal twee derde van de leden van het adviesorgaan mag van hetzelfde geslacht zijn, waarbij bij overschrijding niet op rechtsgeldige wijze advies kan worden uitgebracht.
- Gemeenteraadsleden en leden van het college van burgemeester en schepenen zijn uitgesloten van het stemgerechtigd lidmaatschap van het adviesorgaan.

Voor het overige staat het bestuur vrij om het werkingskader van de adviesraden nader te bepalen in stedelijke en/of gemeentelijke reglementen. Deze reglementen kunnen het volgende uitwerken:

- De samenstelling van het orgaan;
- De aanstelling van de leden;
- De besluitvormingsprocedure;
- De domeinen waarin de raden actief zullen zijn;
- De financiering en begroting;
- Enz.

Hoewel het decreet geen termijn bepaalt waarbinnen de adviesraden moeten worden samengesteld, is het een best practice om de adviesraden op te richten aan het begin van de legislatuur. Vervolgens zijn ze dan voor een periode van 6 jaar actief.

Aanvullend kunnen de lokale overheden de werking van de individuele op te richten adviesraden verder detailleren. Je kan dit doen met huishoudelijke reglementen die per adviesraad worden opgesteld. Hiermee kan - binnen het kader van het overkoepelende reglement - tegemoet worden gekomen aan bepaalde specifieke wensen en noden van spelers binnen een bepaalde adviesraad. In de bijlagen voegden we een voorbeeld toe.

### 3.7 Een samenwerkingsverband verbeteren: tactieken

Ook wanneer er al een samenwerkingsverband bestaat tussen ondernemers en bestuur zijn er verschillende manieren om de kwaliteit van het overleg te verhogen. Deze tactieken kunnen even goed gebruikt worden voor elk ander soort overleg.



## Werk met een actieplan

Deel gemeenschappelijke doelen op in specifieke te ondernemen acties. Zo wordt ieders engagement helder en is het makkelijker om de voortgang te meten.

- Hiermee vermijden we vooral de valkuil dat één groot project als overweldigend ervaren wordt. Zo werken we stapsgewijs toe naar de overkoepelende doelstellingen.
- Iedereen kent zijn taak, de randvoorwaarden en tussentijdse stappen en blijft daardoor gefocust.
- Daarnaast zorgt het vieren van tussentijdse successen ook voor een stabiele motivatie.

Een mogelijk steunmiddel voor opvolging van specifieke acties is het werken met actiefiches. Op zo'n actiefiche worden de belangrijkste variabelen in beeld gebracht om de actie tot een succesvol einde te brengen. Het wordt ook duidelijk hoe prioritair elke actie is ten opzichte van het behalen van de vooropgestelde doelstellingen.

De volgende vragen kunnen deel uitmaken van een actiefiche:

- **Waar ligt het zwaartepunt van de initiatiefnemer?**  
*Bij de ondernemers of bij de gemeente? Wie neemt de verantwoordelijkheid? Hier kan je ook een specifiek persoon aanduiden als verantwoordelijke die bij elke bespreking zorgt voor een update.*
- **Is deze actie locatiegebonden of eerder algemeen?**  
*Heeft deze actie betrekking op het volledige grondgebied van de gemeente, of gaat het om een specifieke straat, plein of zone?*
- **Wat is de urgentie van deze actie?**  
*Hoe hoog dient deze actie op de prioriteitenlijst te staan? Wanneer dienen we het proces op te starten?*

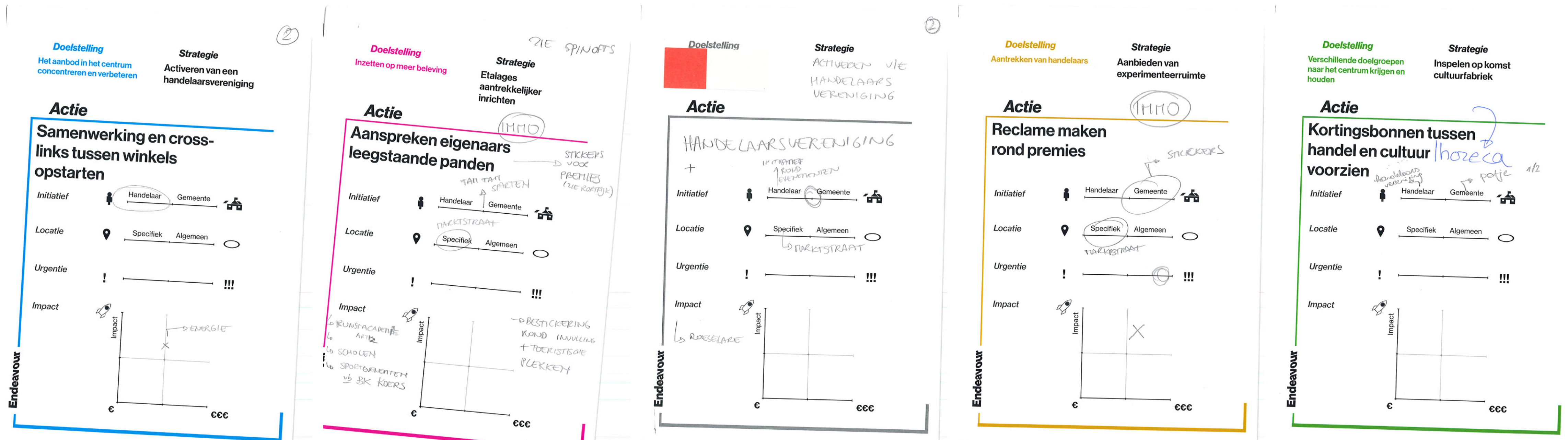
- **Wat is de impact van deze actie?**  
*Wat zal de impact zijn van deze actie tegenover de kostprijs ervan?*
- **Wanneer hebben we ons doel bereikt?**  
*Wanneer zijn we tevreden? Aan de hand van welke voorwaarden evalueren we? Welke tussenstappen vieren we?*



### SUCCESSFACTOR:

Door eenzelfde structuur te herhalen zorg je ervoor dat de belangrijkste vraagstukken steeds beantwoord worden op de fiches. Zo creëer je een gewoonte die het opvolgingsproces vlotter maakt. Bij nieuwe actievoorstellen kunnen prioriteiten via deze werkwijze snel toegewezen worden.

De invulling van zulke actiefiches en de punten die worden opgenomen zullen verschillen van case tot case. Dit voorbeeld kan inspirerend werken, maar dient niet integraal gekopieerd te worden.



Afbeelding: Actiefiches profploeg Izegem

Enkele van de besproken fiches bij profploeg Izegem. Via stemming werden de acties die deelnemers het belangrijkste vonden gekozen. Deze werden telkens in groep besproken en verder uitgediept om zo tot behapbare acties te komen, die door de deelnemers als belangrijkst of meest impactvol zijn aangeduid. De hiërarchie en versterkende werking tussen de acties werd tijdens de workshop uitvoerig besproken.

## Stel een duidelijke agenda op

Om ervoor te zorgen dat alle acties, voortgang en bezorgdheden aan bod komen tijdens een vergadering is een heldere agenda en goede opvolging essentieel. Anders draait zo'n overleg al gauw uit in ongestructureerd geklaag waar niet veel deelnemers op af komen. De volgende principes dienen gerespecteerd te worden:

- **Maak op voorhand een onderscheid tussen verschillende types vergaderingen**

*Niet elke vergadering is even essentieel voor elke ondernemer. Bezorg de agenda ruim op voorhand aan iedereen zodat uitgenodigden kunnen beslissen of hun aanwezigheid noodzakelijk is. Zo krijgt niemand het gevoel tijd te verdoen en weet iedereen wat te verwachten.*

- **Overleg welk moment voor de ondernemers past**

*Vermijd een 'top-down' verhaal waarbij geen rekening gehouden wordt met de agenda van de deelnemers. Kies momenten uit die klassiek passen voor*

*ondernemers zoals 's ochtendsvroeg of 's avonds. Zorg daarnaast dat je een overzicht hebt van de sluitingsdagen van de verschillende ondernemers zodat hier rekening mee gehouden kan worden.*

- **Communiceer duidelijk wat verwacht wordt van de ondernemers en wat ermee zal gebeuren**

*Door op voorhand de verwachtingen naar de ondernemers toe duidelijk te maken, zorg je voor een bepaald verantwoordelijkheidsgevoel. Zo vermijd je ook het geklaag. Zorg daarnaast ook dat de ondernemers weten wat er tegenover deze inspanningen staat en welke acties het bestuur zal ondernemen met de geleverde input.*

- **Blik altijd terug en kijk vooruit op elke vergadering**

*Verklaar waarom je sommige input (nog) niet meeneemt. Is het gebrek aan tijd, middelen...? Wanneer zien we hier wel een kans voor? Zorg dat ondernemers tijdig op de hoogte*

*zijn van gemaakte beslissingen, in het bijzonder over moeilijke thema's. Vermijd dat ze dit moeten vernemen in de pers of via algemene communicatiekanalen. Motiveer hier ook de moeilijke beslissingen die ingaan tegen de wensen of het advies van de ondernemers.*

- **Stel een time manager aan**

*Om overleg niet eindeloos te laten uitlopen, raden we aan om bij de opmaak van de agenda ook een tijdspanne aan te geven. Sommige punten zijn vooral informatief, andere agendapunten kunnen dan weer een discussie teweeg brengen. Of misschien is er een beslissingsmoment. Deze momenten verschillen in tijd. Natuurlijk is het slechts indicatief, maar een time manager waakt erover dat de lengte van de vergadering wordt gerespecteerd en grijpt in wanneer nodig.*



## Zorg voor een centraal aanspreekpunt

Veel frustraties bij ondernemers ontstaan door niet te weten bij wie ze met bepaalde vragen moeten aankloppen of wie hen kan informeren over de voortgang van een proces of bepaalde beslissingen.

De gemeente wordt vaak als bureaucratisch systeem ervaren: vragen gaan verloren en voor open dialoog is geen ruimte. Dat zorgt ervoor dat vragen niet constructief gesteld worden. Frustraties blijven zo groeien en contact tussen beide partijen vermindert. Anderzijds is het ook voor de gemeente lastig om informatiedoorstroming te bewaken en een overzicht te houden van bepaalde vragen of pijnpunten.

Zorg daarom voor een centraal aanspreekpunt als schakel tussen ondernemers en gemeente. Dit kan bijvoorbeeld een centrummanager of een verweefcoach zijn, maar ook een interne medewerker kan deze rol opnemen. Houd bij deze rol de volgende vuistregels in gedachte:

- **Laagdrempelig**  
*Deze persoon dient makkelijk aanspreekbaar te zijn. Door vooral informele contacten voelt de ondernemer zich niet geïntimideerd om contact op te nemen. Idealiter zoekt deze persoon de ondernemers vaak zelf op in het centrum.*
- **Zichtbaar**  
*De persoon dient zichtbaar te zijn in het straatbeeld. Idealiter woont hij of zij in de buurt, passeert vaak in het centrum en neemt deel aan lokale evenementen.*
- **Neutraal**  
*Indien mogelijk gaat het om een neutraal tussenpersoon die geen eigen belangen heeft bij de te bespreken topics. Dit zorgt voor een rol van vertrouwen langs beide kanten.*

## Zorg voor tussentijdse evaluaties

Zorg bij iedere afgeronde actie of op regelmatige basis voor een evaluatiemoment. Daar kunnen beide partijen aangeven wat ze vonden van het proces, welke werkpunten er zijn en op welke manier deze aangepakt kunnen worden.

- **Wat vond ik minder geslaagd?**
- **Wat vond ik een goed initiatief?**
- **Wat hield me tegen om deel te nemen?**

Een samenwerkingsverband is geen wiskundige formule met te behalen quota's. Toch is het belangrijk om tussentijds te evalueren, zowel op actieniveau als op organisatieniveau. Op die manier houd je het samenwerkingsverband ademend en blijft het inspelen op de noden en doelen.

## 4. Gefocuste inspanningen

### 4.1 Een duidelijke afbakening van het handelscentrum

#### Stakeholders

Naast de dienst Lokale Economie, Vzw Ondernemerscentrum en raad lokale economie adviseren we ook om andere stedelijke diensten zoals wonen, stedenbouw, erfgoed, mobiliteit of jeugd te betrekken. Zo krijg je een goed overzicht op de verschillende ruimtevragers en/of noden, en kan je deze goed op elkaar afstemmen. Daarbij moeten ook gebruikers van het gebied zoals scholen, organisaties of het ziekenhuis betrokken worden, bewoners van panden en ondernemers die geen lid zijn van de vzw.

Het is daarbij belangrijk helder te communiceren dat de focus op de handelskern ligt. Binnen het kader van kernversterking kan de nood aan afbakening verder worden verduidelijkt. Het geeft voor de stad zelf aan waar de meeste energie ingestoken wordt. Daarbij moet ook aangegeven worden wat dit impliceert naar bijvoorbeeld ondersteuning of inkleding. Welk onderscheid wordt gemaakt in de kern, deelen of aanloopstraten?

## 4.2 Openbare ruimte en infrastructuur

### Stakeholders

In het handelscentrum zijn veel gebruikers. Om iedereen te kunnen laten genieten van de openbare ruimte is het belangrijk om de noden en wensen van de verschillende soorten stakeholders te kennen. Vanzelfsprekend lopen deze uiteen (of botsen ze zelfs). Nood aan een rustpunt voor de ene, betekent een parkeerplaats minder voor de andere. Enkel door co-creatief met alle gebruikers van een bepaalde ruimte na te denken over een passende invulling ervan, maak je kans om een gedragen visie te ontwikkelen.

Bij deze oefening kan een extern ontwerp bureau van grote meerwaarde zijn, omdat dan de juiste ontwerpprincipes worden gebruikt. Om tot een draagvlak te komen en dure, 'foute' ingrepen te vermijden, werk je samen met ondernemers en burgers aan acties. Zo ontstaat een gedeeld eigenaarschap over een ingreep (vb. plaatsen van bloembakken) en is er meer kans op bijsturing en effectief begrip

bij de concrete uitvoering. Ook als een ingreep voor sommigen moeilijker ligt (vb. schoolstraten).

Bij de programmering van activiteiten op specifieke plekken vergroot je je beweegruimte door in te spelen op eventueel gewijzigd gebruik na de werkuren, tijdens de weekends en de schoolvakanties. Betrek zeker ook jongeren (via scholen) en ga na wat zij missen. De aanwezigheid van deze doelgroep wordt al snel als overlast ervaren, maar vaak hebben deze geen plaats waar ze wel rustig 'mogen' zitten.

### Inclusieve publieke ruimte

Inclusieve publieke ruimte betekent dat iedereen zich thuis kan voelen in de publieke ruimte. Dit staat niet gelijk aan een publieke ruimte die overal voor iedereen even goed werkt. Sommige plekken werken nu eenmaal voor de ene doelgroep beter dan voor de andere. Zorg ervoor dat je rekening houdt met alle doelgroepen.

Ook kunnen er geen concessies gedaan worden waar het elementaire principes betreft rond toegankelijkheid en veiligheid voor iedereen. Probeer daarom zicht te krijgen op de specifieke drempels voor bepaalde groepen met specifieke (ruimtelijke) noden zoals minder mobiele mensen, senioren, kinderen, ...

### Speelweefselplannen

Een veilige, prikkelende en kindvriendelijke omgeving trekt meer aan dan alleen maar kinderen. Ouders en grootouders komen liever naar plekken waarvan ze weten dat het er veilig is voor kinderen of dat er speelmogelijkheden zijn.

Vermijd ad hoc ingrepen. Een speelweefselplan voorziet in een netwerk van speel-, sport- en ontmoetingsplekken, aaneengeschakeld door veilige (en trage) wegen. Het vertrekt daarbij vanuit een holistische visie op de publieke ruimte en kijkt naar wat al aanwezig is, welke verbindingen ontbreken en welke plaatsen een update nodig hebben. Een uitgewerkt speelweefsel verhoogt de kwaliteit van de publieke ruimte en stimuleert (informele) ontmoetingen. Een 'kindvriendelijke' stad met een speelweefselplan trekt ook meer gezinnen aan naar het handelscentrum.



## 5. Inspirerende voorbeelden

Wanneer samenwerkingen binnen een gemeente of stad vlot verlopen, kunnen de handen in elkaar geslagen worden om samen te werken aan een levendige kern en leegstand tegen te gaan. Deze acties kunnen vele vormen aannemen: van innovatieve participatievormen tot grootschalige events. Je ziet zelfs samenwerkingen tussen ondernemers onderling met ondersteuning van de gemeente. In Antwerpen onderzoeken we zelfs een overkoepelende vereniging hieromtrent. Hieronder vind je een aantal inspirerende voorbeelden van zulke geslaagde samenwerkingen:

### POP UP TO DATE – Antwerpen

Op een creatieve en originele manier wordt ondernemerschap gepromoot en tegelijk Oud-Berchem als winkelwijk sterker gemaakt. Acht nieuwe beloftevolle starters kregen een tijdelijke locatie in de Driekoningenstraat en Statiestraat.

### IMMO CUPIDO – Aalst

Elke Valentijn organiseert Aalst Immo Cupido, een initiatief om leegstand in stad Aalst tegen te gaan. De stad biedt naast een overzicht van de beschikbare handels- en horecapanden, ook meer info rond de kantoorruimtes en co-working spaces in Aalst. Dit overzicht omvat zowel het centrum of kernwinkelgebied van Aalst, als de deelgemeenten.

### AMOK – Brugge

Een kunstzinnig stadsfestival dat zich via pop-ups in leegstaande winkelpanden doorheen de stad verspreidt.

### ARTENOVA – Mechelen

Creatieve ondernemers kunnen aan de slag om hun ideeën vorm te geven als artist in residence. Ze kunnen in het leegstaand pand de ruimte, begeleiding en het netwerk vinden om hun plannen uit te voeren.

### BAAS – Antwerpen

Creëert ruimte voor jonge ondernemers om van een droom of idee een eigen onderneming te maken, zowel via een co-working space als via een coachingstraject.

### ALLOSSA – Izegem

Een ontwerpbureau, cadeautjeswinkel, workshopruimte en bar met een focus op lokale en duurzame producten.

## 6. Bijlagen

Een huishoudelijk reglement waarin de bevoegdheden, de werking en de organisatie van een participatienetwerk worden geregeld.

[Huishoudelijk reglement Participatie Ondernemen](#)

## 7. Colofon

**Verantwoordelijke uitgever** Mark Andries, VLAIO  
Koning Albert II Laan 35,  
1030 Brussel



# Wij zijn de Profploeg

## We zijn doeners.

We zoeken actief naar insteken die het verschil kunnen maken. Met de Profploeg bewezen we dit al door net daar onze tijd in te zetten waar we de grootste hefboom konden creëren of net heel concreet konden gaan.

## We zijn innovators.

We helpen steden en gemeenten nieuwe types van trajecten te verkennen. We zetten nieuwe technologieën in, we durven op een andere manier naar de publieke ruimte te kijken.

## We zijn een team.

We kennen elkaars kennis en noden en zijn goed op elkaar ingespeeld. We zijn lokaal verankerde bedrijven uit de verschillende uithoeken van Vlaanderen waarbij ieder zijn expertise heeft in de diepte.

**QUARES**  
DRIVEN BY REAL ESTATE COMPETENCE

**DIFT**

**Endeavour**

**U** Universiteit  
Antwerpen



**LAND Advocaten**  
Overheid | Omgeving

**PAQT**  
ADVOCATEN  
Nooit louter *juridisch*

**COMMON  
GROUND**  
*ruimte maken*

**de groote  
de man**



**The Retail Factory**  
counting and analysing your visitors

**de profploeg**  
kernversterking  
met de steun van Vlaio