

Leidraad voor de dienst economie en de dienstverlening aan ondernemers

Idea
Consult
VVSG



Colofon

*Leidraad voor de dienst economie en
de dienstverlening aan ondernemers*

Editie 2019

Auteurs:

Van Herck B., Douchy P., Dessers R., Thomas S.
Bewerking van een eerdere uitgave van 2011
(Van Herck B., De Lobel R., Van Sande P.)

Een uitgave van de Vereniging van Vlaamse Steden
en gemeenten, in samenwerking met IDEA Consult

Redactieadres:

Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten vzw
Bischoffsheimlaan 1-8
1000 Brussel
Tel 02-211 55 00
info@vvsg.be
e
www.vvsg.be

Dit document kunt u terugvinden via www.vvsg.be
Niets uit deze uitgave mag worden gekopieerd en/of
verspreid zonder schriftelijke toestemming van de auteurs.



INHOUD

Vooraf	5
1. Kwaliteitsvolle dienstverlening	6
1.1 Kwaliteitsaspecten	6
1.1.1 Bereikbaarheid en toegankelijkheid	6
1.1.2 Transparantie	7
1.1.3 Deskundigheid en correctheid	8
1.1.4 Betrouwbaarheid	9
1.1.5 Klant-/Ondernemersgerichtheid	9
1.1.6 Eenvoud en gemak	10
1.2 Onderliggende bouwstenen	11
2. De dienst economie	13
2.1 De brugfunctie van de dienst economie	13
2.2 Taken van de dienst economie en inbedding binnen de gemeentelijke organisatie	14
2.2.1 Taken en opdracht	14
2.2.2 Inbedding in de gemeentelijke organisatie	14
2.2.3 Een apart loket voor ondernemers of niet?	16
2.3 Aanspreekpunt voor ondernemers	17
2.3.1 Informeren van ondernemers	17
2.3.2 Rechtstreekse dienstverlening vanuit de dienst economie	18
2.3.3 Onrechtstreekse dienstverlening aan ondernemers	19
2.3.4 Dossiercoördinatie	21
2.4 Informeren, beluisteren en betrekken van ondernemers	22
2.4.1 Actieve communicatie naar ondernemers	22
2.4.2 Inspraak van ondernemers	23
2.4.3 Netwerking	23
2.4.4 Beheer van gegevensbank over ondernemers	24
2.5 Geïntegreerde benadering van ondernemers vanuit de Vlaamse overheid	27
3. Stappenplan uitbouw dienst economie	28
3.1 Inventarisatie en screening van de gemeentelijke dienstverlening	28
3.1.1 Inventarisatie	28
3.1.2 Screening van de dienstverlening	30
3.2 Beluisteren van de verwachtingen van de ondernemers	32
3.3 Ontwikkeling streefbeeld (visie) en doelstellingen	34
3.4 Actieplan opstellen	36
3.5 Communicatie	40
4. Succesfactoren	41

5. Focusbijdrage: Een ondernemersvriendelijke website	42
5.1 Toegang en navigatie voor ondernemers	42
5.2 Toegangspoort naar een breder verhaal	43
5.3 Inhoudelijke rubrieken	43
5.4 Algemene aandachtspunten	45
5.5 Digitalisering van de dienstverlening	45
5.6 Links en docs	46
5.6.1 Inspirerende gemeentelijke websites	46
6. Focusbijdrage: Samenwerking gemeente-ondernemers	47
6.1 Nood aan een vernieuwd perspectief	47
6.2 Afwegingskader	48
6.2.1 Het strategisch venster (inhoudelijke ambitie en mogelijkheden)	48
6.2.2 Het functioneel venster (doel van de interactie)	49
6.2.3 Bestuurlijk-organisatorisch venster	50
6.3 Tien vuistregels voor het gestructureerd overleg met ondernemers	52
6.4 Vindplaatsen van informatie	53
7. Focusbijdrage: Economie binnen de beleids- en beheerscyclus	54
7.1 Wat is de beleids- en beheerscyclus?	54
7.2 Nieuwe documenten en indelingen voor rapportage	56
7.2.1 Beleids- en beheersrapporten	56
7.2.2 Indeling van de rapporten	57
7.3 Beleidsdoelstellingen (m.b.t. economie)	58
7.3.1 Beleidsdoelstellingen volgens de BBC	58
7.3.2 Hoe komen we tot beleidsdoelstellingen inzake economie?	59
7.3.3 Inpassen van de beleidsdoelstellingen m.b.t. 'economie'	
in het meerjarenplan	59
7.4 Twee praktijkvoorbeelden	60
7.4.1 Sint-Katelijne-Waver	60
7.4.2 Roeselare	61

Bijlage 1: Beoordeling kwaliteit gemeentelijke dienstverlening

Bijlage 2: Gemeentelijk economisch beleid: landschap van actoren

Bijlage 3: Takenpakket ambtenaar economie

Bijlage 4: Afsprakennota dienst economie

Vooraf

Deze leidraad kwam tot stand in het kader van het VVSG-project: 'Uitbouw dienst economie en gemeentelijk aanspreekpunt voor ondernemers'. Dit project kreeg de steun van het Agentschap Ondernemen en de Europese Unie in het kader van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO).

Deze leidraad laat zien hoe het lokale bestuur de dienstverlening naar ondernemers kan organiseren.

In deze tekst zullen wij gemakshalve de term '**dienst economie**' gebruiken als koepelbegrip voor het eerste aanspreekpunt voor ondernemers binnen de gemeentelijke organisatie. Dus ook een (ondernemers)balie of -loket valt onder onze definitie.

Situering

In de periode 2011-2013 werden 17 gemeenten begeleid bij het opzetten van een dienst economie en/of een aanspreekpunt voor ondernemers. De begeleiding van de gemeenten werd verzekerd door medewerkers van de VVSG en van IDEA Consult.

Het traject dat met de lokale besturen werd doorlopen hield rekening met de specifieke economische situatie van elke gemeente, de mogelijkheden en ambities van het bestuur en de verwachtingen van de ondernemers ter plaatse.

Binnen het project werden ook ervaringsplatformen georganiseerd waar de gemeenten inzichten met elkaar uitwisselden en waarbij gemeenschappelijke uitdagingen werden uitgediept.

De deelnemende gemeenten in de periode 2011-2013 waren:

Aalter	Herenthout	Mol	Stekene
Beringen	Kortenberg	Ninove	Wetteren
Beveren	Maldegem	Olen	
Hamont-Achel	Mechelen	Puurs	
Harelbeke	Middelkerke	Sint-Katelijne-Waver	

In een eerdere projectperiode (2009–2011) werden 19 gemeenten begeleid. 11 van deze gemeenten (*) kregen in de nieuwe projectperiode een vervolgetraject aangeboden.

Aalst*	Deinze*	Koksijde*	Roeselare
Boom	Essen*	Lanaken*	Sint-Niklaas
Bornem*	Haacht	Merchtem*	Vosselaar
Buggenhout	Hasselt*	Oudenaarde	Zedelgem
Deerlijk	Keerbergen	Riemst*	

Actualisatie

De leidraad (2019) werd bijgewerkt op vlak van terminologie en op basis van inzichten en ervaringen van de voorbije jaren waaronder de Regionale Overlegtafels (ROT's) met als thema 'Leer het van je collega- de rol van de ambtenaar economie' (2017) en 'Ondernemers mee aan boord' (2019).

1

Kwaliteitsvolle dienstverlening

Veel lokale besturen hebben de ambitie om hun dienstverlening aan ondernemers te verbeteren.

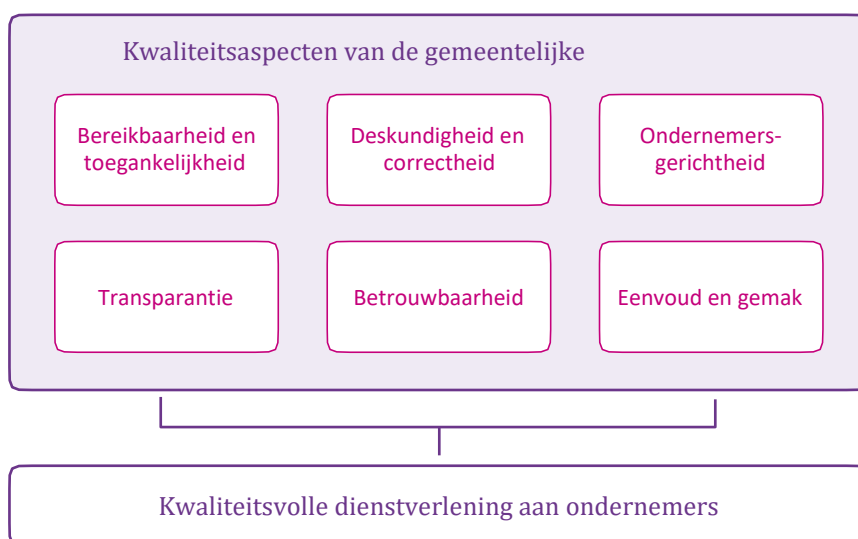
Maar wat bedoelen ze dan precies?

In dit eerste hoofdstuk staan we stil bij de vraag: waaruit bestaat een kwaliteitsvolle dienstverlening?

1.1 Kwaliteitsaspecten

De voorbije jaren zijn in binnen- en buitenland tal van bevestigingen uitgevoerd bij ondernemers m.b.t. de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening. Als we de verwachtingen die daarin naar boven komen samenvatten, komen we uit op een zestal domeinen (zie Figuur 1). We lijsten ze hieronder op en preciseren welke verwachtingen er onder schuilen.

Figuur 1: Kwaliteitsaspecten van gemeentelijke dienstverlening



1.1.1 Bereikbaarheid en toegankelijkheid

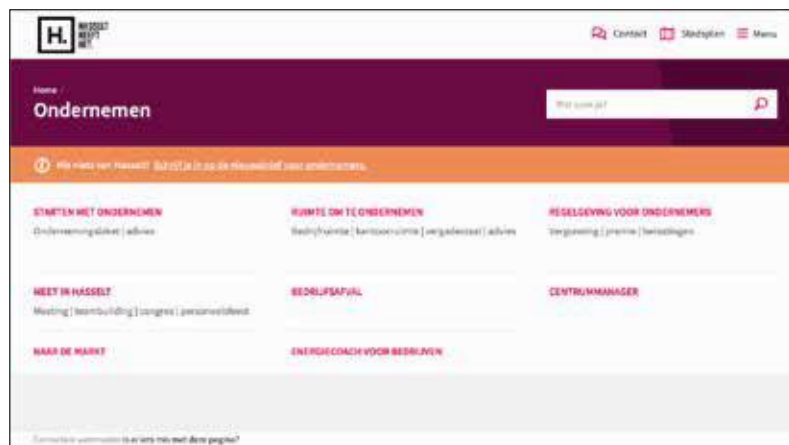
Het gemak waarmee ondernemers in contact kunnen komen met het gemeentebestuur of de dienst economie, of de mate waarin ondernemers snel kunnen beschikken over informatie zijn belangrijke kwaliteitsaspecten. De ondernemers verwachten van de gemeente dat ze vlot bereikbaar is. Digitale communicatiemiddelen zoals e-mail en internet winnen daarbij aan belang. In sommige steden en gemeenten worden ook normen vastgelegd over de tijd waarbinnen een vraag moet worden behandeld.¹

Ook de openingsuren van de loketten en de gemeentelijke diensten zijn voor de ondernemers van belang. Net als voor particulieren zijn er best verschillende momenten waarop de ondernemers langs kunnen komen. In meerdere gemeenten kunnen ondernemers ook een afspraak maken buiten de openingsuren. Zo kunnen zij toch op elk moment geholpen worden.

Eveneens van belang is een zichtbaar onthaal of loket voor ondernemers in de gemeente. Vaak zullen gemeenten niet kiezen voor een echt loket, hiervoor is het aantal vragen van ondernemers te gering. Een goede aanduiding waar de dienst economie zich bevindt in het gemeentehuis of administratief centrum is dan de alternatieve oplossing. Een dienst economie die ergens ver weggemoffeld zit in het gemeentehuis is niet meteen uitnodigend voor ondernemers.

1 Zie bv. [servicenormen Oudenaarde](#)

Hetzelfde geldt voor de gemeentelijke websites. Een verwijzing ‘economie’ of ‘ondernemers’ op de startpagina maakt de ondernemers niet alleen snel duidelijk waar ze alle informatie kunnen terugvinden, het geeft de ondernemers meteen ook het gevoel dat de gemeente inspanningen voor hen doet. Sommige steden zorgen voor een rechtstreekse toegang tot de ondernemerspagina op de gemeentelijke website via een gemakkelijk adres: bijvoorbeeld www.ondernemeninhasselt.be of www.ondernemeninmol.be. In hoofdstuk 5 steekt een focusbijdrage over het uitbouwen van een ‘ondernemersvriendelijke website’.



De stad Hasselt zorgt voor een rechtstreekse toegang tot de ondernemerspagina op de gemeentelijke [website](http://www.ondernemeninhasselt.be).

Onder **bereikbaarheid** en **toegankelijkheid** verstaan we:

- ‘Multimodale’ toegankelijkheid: zowel op locatie (loket met aangepaste openingstijden) als telefonisch, schriftelijk en digitaal (mail en website);
- Korte responstijden op vragen (brieven, telefoon, loket, mails);
- Duidelijke fysieke verwijzing voor ondernemers in het gemeentehuis en op de startpagina van de website;
- Ondernemerspagina op de website met een duidelijk overzicht van de ‘producten’ voor ondernemers en de bijbehorende contactpersonen.

1.1.2 Transparantie

Ondernemers verwachten heldere en volledige informatie over de gemeentelijke dienstverlening: waarop kunnen we rekenen, binnen welke termijn of welke documenten zijn vereist bij de aanvraag van een vergunning? Zo is het belangrijk om op de gemeentelijke website aan te geven waarvoor een ondernemer op de gemeente terecht kan. Voor zaken waarvoor men bij de gemeente niet terecht kan, wordt doorverwezen naar andere instanties.

Daarnaast moet duidelijk zijn hoe procedures verlopen. De behandelende ambtenaar moet de ondernemer inzicht geven in de afhandeling van zijn dossier. Zonder dat het hen verteld wordt, weten ondernemers vaak niet dat bepaalde aanvragen nog andere overheidsechelons moeten aandoen voor advies en hebben zij een onrealistisch beeld van de afhandelingstermijn. Door hen vooraf te informeren over het verloop en de termijn van de procedure, kunnen er misverstanden en frustraties worden voorkomen. Zie ook de aparte bijdrage in hoofdstuk 5 over een ondernemersvriendelijke website.



Op de [website van de stad Mol](#) wordt duidelijk vermeld welke documenten vereist zijn voor het aanvragen van bepaalde vergunningen, welke termijnen gelden, wat de kostprijs is en wie de contactpersoon is binnen de administratie.

Tot slot is het ook belangrijk om beslissingen voldoende te motiveren. Indien er geen oplossing kan gevonden worden voor bepaalde problemen of wijzigingen optreden in bepaalde procedures, verwachten ondernemers een duidelijke argumentatie van de gemeente, met eventueel tegenvoorstellen of alternatieven. Vaak kan het volstaan de informatie die de gemeente bezit mee te delen aan de ondernemer (vb. duur van de werken, doorlooptijd procedure vergunning, enz.).

Onder **transparantie** verstaan we:

- Heldere communicatie over de gemeentelijke dienstverlening: waarop kunnen ondernemers rekenen, binnen welke termijn, welke documenten zijn vereist, etc...;
- Inzicht in de afhandeling van dossiers;
- Motivatie van beslissingen.

1.1.3 Deskundigheid en correctheid

Een dienst economie is samengesteld uit één of meerdere medewerkers met bepaalde competenties en een specifieke vakdeskundigheid. Deskundigheid mag trouwens nooit als verworven worden beschouwd. Permanente bijscholing is aangewezen. Ruimte om deel te kunnen nemen aan vormingen en studiedagen en tijd om met collega's ervaringen en kennis te kunnen uitwisselen (collega-groepen) is onontbeerlijk.

Essentieel is een goede kennis van de gemeentelijke producten voor ondernemers. Uiteraard zal de dienst moeten beschikken over een uitstekende kennis van de producten die in de eigen portefeuille zitten (bv. vergunning nachtwinkels of socio-economische vergunning), maar daarnaast is ook een basiskennis vereist van wat de andere gemeentelijke diensten de ondernemers te bieden hebben. Uiteraard wordt deze kennis geleidelijk aan opgebouwd. Hoe meer vragen men van de ondernemers krijgt, hoe verfijnder die kennis en kunde wordt.

Interessant daarbij is te voorzien in een intern opleidingspakket dat de medewerker(s) van de dienst economie snel wegwijs maakt in de basiselementen van bijvoorbeeld ruimtelijke ordening, milieu en mobiliteit. Dit hoeft niet veel moeite te kosten en het zorgt ervoor dat de dienst economie een goed zicht krijgt op de specificiteit van bepaalde gemeentelijke domeinen. Deze kennis dient niet om zich in de plaats te gaan stellen van de meer gespecialiseerde medewerkers op de diensten milieu, mobiliteit of stedenbouw, maar wel om met de nodige basiskennis ondernemers te woord te kunnen staan.

De VVSG speelt daar op in met de organisatie van de opleiding 'het ABC van de andere beleidsdomeinen'.

Belangrijk is ook dat de dienst economie goed geïnformeerd is over alle beslissingen die door het bestuur worden genomen, met impact naar de ondernemers. Via het loket mogen daar immers vragen over worden verwacht. Dit betekent dat na de bijeenkomsten van het college/de gemeenteraad een goede informatiedoorstroming noodzakelijk is van de relevante beslissingen naar de dienst economie.

Onder **deskundigheid** verstaan we:

- Inhoudelijke en actuele kennis van de gemeentelijke dienstverlening (de verschillende producten) voor ondernemers;
- Inhoudelijke en actuele kennis van thema's waarrond ondernemers de gemeente komen opzoeken (ruimtelijke ordening, milieu, mobiliteit...);
- Kennis van alle beslissingen van het bestuur die rechtstreeks of onrechtstreeks betrekking hebben op ondernemers.

1.14 Betrouwbaarheid

Ondernemers willen in de eerste plaats een betrouwbare overheid. Men wil weten waar men aan toe is. Besluiteloosheid of wispelturigheid zijn te mijden. Ook op complexe vragen van ondernemers dient een gemeente binnen een redelijke termijn een formeel antwoord te kunnen geven.

Een consequente toepassing van reglementen is eveneens belangrijk. Indien een gemeentebestuur overweegt om een gedetailleerd reglement op te stellen, dient het er over te waken dat de handhaving ook kan gegarandeerd worden. Een reglement waarvan de naleving in de praktijk niet kan afgedwongen worden (waardoor sommige ondernemers het niet naleven), zorgt voor wrevel bij ondernemers die het wel correct naleven.

Tot slot is het ook van belang dat alle vertegenwoordigers van de gemeente hetzelfde zeggen. Soms zeggen politici andere zaken dan de ambtenaren, of verstrekken diensten tegenstrijdige adviezen. Interne meningsverschillen kunnen er zijn, maar naar buiten toe moet de gemeentelijke organisatie uit één mond spreken.

Onder **betrouwbaarheid** verstaan we:

- Weloverwogen en eenduidige besluitvorming;
- Uniforme en consequente toepassing van procedures, beslissingen en reglementen;
- Spreken uit een mond.

1.15 Klant-/Ondernemersgerichtheid

Klantvriendelijke medewerkers kunnen zich verplaatsen in de leefwereld van de klant, in casu de ondernemer. Of medewerkers zich comfortabel voelen bij ondernemers hangt niet alleen af van hun persoonlijke achtergrond, maar zeker ook van de ruimte die een bestuur laat om de leefwereld van de ondernemer te leren kennen. Medewerkers die veelvuldig contact hebben met ondernemers, regelmatige bedrijfsbezoeken houden en aanwezig zijn bij openingen van nieuwe bedrijven en op bedrijfsevents, zijn beter gewapend voor hun job, dan medewerkers die enkel ondernemers zien in het gemeentehuis.

Klantvriendelijkheid is ook luisteren naar ondernemers en inspraak verlenen. Dat kan via adviesraden en andere formele contactmomenten, maar ook hier is het informele contact zeer belangrijk. Meestal is het de schepen die op het terrein de suggesties opvangt vanuit ondernemersnetwerken. Maar het verdient aanbeveling dat ook de medewerkers van de diensten voldoende hun oor te luisteren leggen bij ondernemers(netwerken) in de gemeente.

Onder **ondernemersgerichtheid** verstaan we:

- Vriendelijke bejegening;
- Mogelijkheden voor inspraak;
- Medewerkers die (pro-actief) inspelen op de behoeften van ondernemers, zich inleven en meedenken;
- De ondernemers ontmoeten op het terrein.

1.1.6 Eenvoud en gemak

Ondernemers willen net zoals iedereen op een snelle en eenvoudige manier geholpen worden. De oprichting van een loket of een aanspreekpunt is zeker al een stap in de goede richting.



Geïntegreerde horeca-aanvraag

Om een horecazaak te starten heb je verschillende adviezen en vergunningen nodig van verschillende gemeentelijke diensten: drankvergunning (na controle moraliteitsattest), terrasvergunning, positief advies inzake veiligheid (controle door brandweer), toelating voor kansspelen, eventueel milieuvergunning...

Verschiede steden en gemeenten hebben hun vergunningenbeleid voor de horeca gestructureerd en vereenvoudigd. Zo besliste de stad Genk om te werken met één geïntegreerde horecavergunning die deze verschillende materies bundelt, wat het uiteraard heel wat eenvoudiger maakt voor de (toekomstige) uitbater. De stad Leuven behoudt weliswaar de verschillende vergunningen, maar bundelde alle reglementering in één horecareglement (als deel van het stedelijke algemene politiereglement). Genk ging in 2014 nog een stap verder en digitaliseerde de ganse aanvraagprocedure.

Zorg daarnaast voor informatie in 'mentsentaal' en maak formulieren niet moeilijker dan nodig. Vermijd om informatie die op de gemeente beschikbaar is (zelfs al is dat op een andere dienst) nog een tweede keer aan de ondernemer te vragen (Only Once principe).

Steeds vaker maken gemeenten ook gebruik van e-gov-toepassingen voor specifieke vergunningen en toelatingen. Probeer courante zaken elektronisch te regelen en laat ondernemers niet meer dan nodig naar het gemeentehuis komen.



Via digitale formulieren op de website, kunnen we ondernemers een ritje naar de gemeentelijke loketten besparen. We kennen de toepassing ervan momenteel in verschillende gradaties.

Zie bijvoorbeeld het [digitaal loket van Grobbendonk](#)

Onder **eenvoud en gemak** verstaan we:

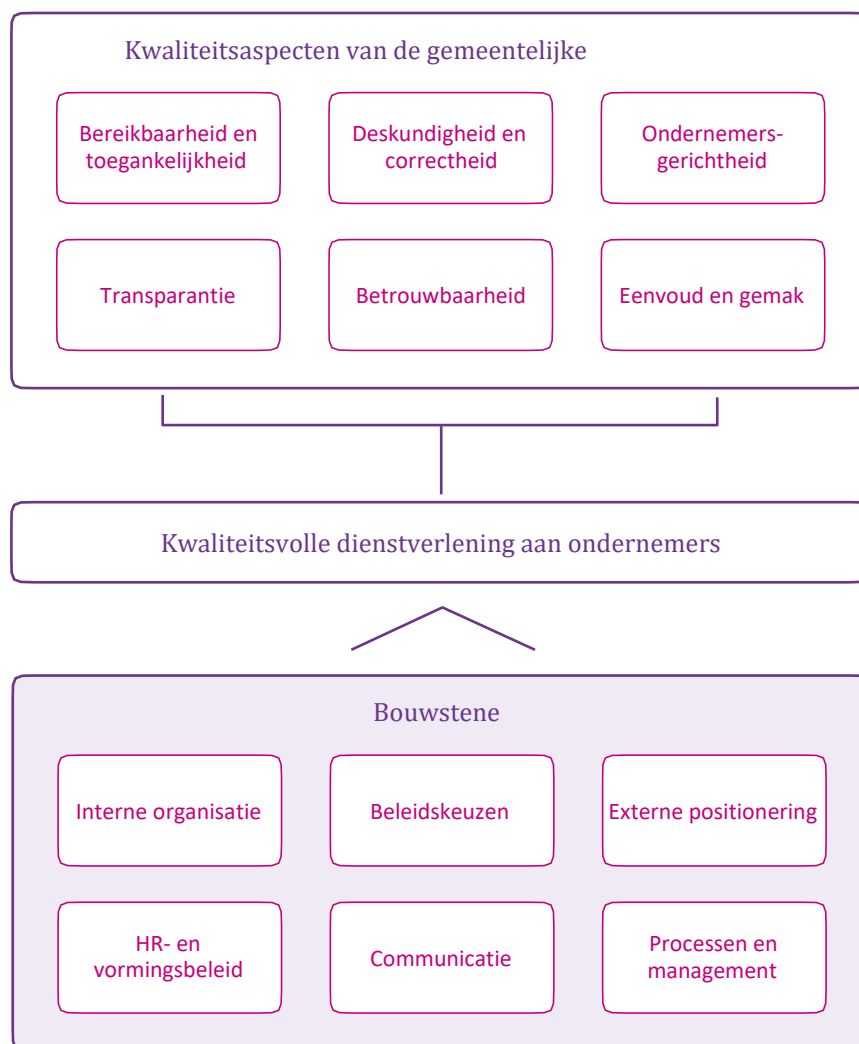
- Beperkte administratieve lasten;
- Efficiënt en geïntegreerd toezicht op de naleving van vergunningen (geen onnodige controles, afspraken tussen diensten);
- Reglementen in mensentaal;
- Digitale aanvraagformulieren en andere e-gov toepassingen.

1.2 Onderliggende bouwstenen

Bestuurders die menen een gebrekkige dienstverlening binnen de gemeente snel op te lossen met een opleiding klantvriendelijkheid, zullen (op termijn) van een kale reis thuis komen. Het organiseren van een kwalitatieve dienstverlening heeft immers te maken met tal van dieperliggende aspecten van de organisatie.

Minstens **zes verschillende dimensies** van de gemeentelijke organisatie en beleidsvoering veruitwendigen zich in de kwaliteit van de dienstverlening (figuur 2):

Figuur 2: Onderliggende bouwstenen



Acties om de gemeentelijke dienstverlening aan ondernemers te verbeteren hebben meestal te maken met één van de zes onderliggende bouwstenen die in de figuur worden weergegeven. Hieronder geven we een aantal voorbeelden die dit verduidelijken. De acties zijn illustratief en komen verder in het document nog uitgebreider aan bod.

Interne organisatie

- Voorbeelden van acties:*
- Afspraken wat door welke dienst wordt behandeld (bv. groeperen van dienstverlening op vlak van handel en horeca binnen eenzelfde dienst);
 - Nagaan of het zinvol is backoffice en frontoffice te scheiden;
 - Afspraken over de samenspraak en samenwerking tussen de diensten;
 - Goede samenspraak organiseren tussen politiek en administratie.
 - Ambtenaar economie als single point of contact (SPOC) kenbaar maken.

Beleid

- Voorbeelden van acties:*
- Duidelijk aangeven welke onderdelen in de dienstverlening prioritair zijn;
 - Eenduidige beslissingen nemen m.b.t. vragen van ondernemers;
 - Opstellen van doelstellingen en acties met betrekking tot economie in het meerjarenplan van de gemeente. Zie focusbijdrage over de beleids- en beheerscyclus.

Externe positionering

- Voorbeelden van acties:*
- Hoe positioneren we de dienst als brug tussen bestuur en ondernemers?;
 - Het organiseren van gemeentelijke aanwezigheid in ondernemersnetwerken (lokale ondernemersorganisaties, handelsverenigingen...);
 - Contact organiseren met stakeholders buiten de gemeente.

HR- en vormingsbeleid

- Voorbeelden van acties:*
- Goed overwegen welke vaardigheden noodzakelijk zijn voor een succesvolle dienstverlening aan ondernemers;
 - Inbedding van de noodzakelijke vaardigheden (bv. klantvriendelijkheid) in de functieprofielen van de medewerkers;
 - Aangepast vormingsbeleid, zodat medewerkers op de hoogte blijven van nieuwe reglementering, etc...

Communicatie (en inspraak)

- Voorbeelden van acties:*
- Een plan voor doelgroepgerichte communicatie aan ondernemers;
 - Meer aandacht voor ondernemers in de reguliere communicatie (website, informatiekraan);
 - Het betrekken van ondernemers in beleidsvoorbereiding en -evaluatie.

Processen en management

- Voorbeelden van acties:*
- Uitschrijven van processen, waarbij leiding, traject en timing van procedures wordt beschreven (bv. afleveren van een vergunning);
 - Uitwerken van systeem voor vragen of klachten van ondernemers;
 - Procedure voor het beheer van data (bv. actuele gegevens ondernemers).
 - Integreren van de datagegevens in een CRM-systeem.

In hoofdstuk 3 zullen we uitleggen hoe een gemeentebestuur vanuit een zelfevaluatie kan komen tot een concreet actieplan op maat (stappenplan).

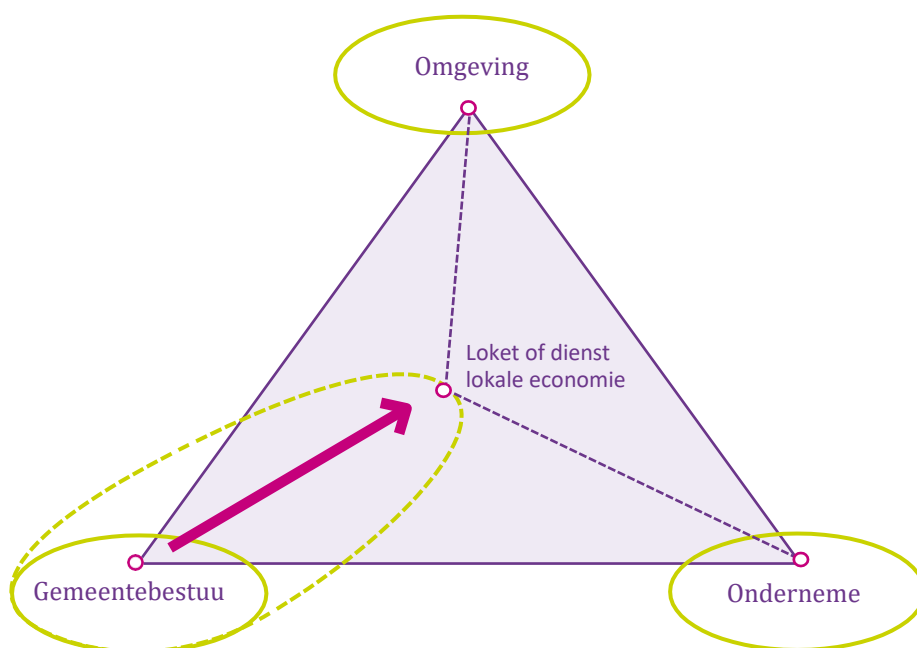
2

De dienst economie

In dit hoofdstuk hebben we het over de positie en de rol van de dienst economie als motor voor een kwaliteitsvolle dienstverlening aan ondernemers.

2.1 De brugfunctie van de dienst economie

Figuur 3: positionering dienst economie



De **positionering** van het loket of van de dienst economie, vertrekt vanuit de overtuiging dat het gemeentelijk economisch beleid vorm krijgt vanuit een gecoördineerd samenspel tussen het lokaal bestuur, de ondernemers en andere intermediaire actoren en bestuursniveaus die impact hebben op het economisch gebeuren in de gemeente.

Hoewel de dienst economie een volwaardig onderdeel vormt van de gemeentelijke administratie, vervult hij tegelijk een **brugfunctie** naar de ondernemers in de gemeente en naar andere belanghebbende besturen en organisaties als VOKA en UNIZO, de Provinciale ontwikkelingsmaatschappijen (POM's), de intercommunales, de SERR en RESOC, het Agentschap Ondernemen, enz. De dienst brengt het gemeentebestuur dicht bij de ondernemers en het ruimere sociaal-economisch weefsel (omgeving).

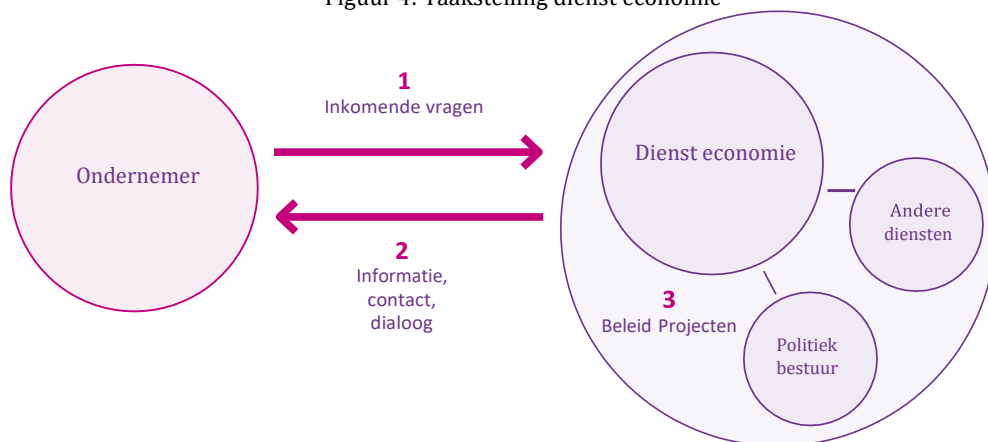
De medewerkers van de dienst economie zullen zich met andere woorden nooit 'terugtrekken' in het gemeentehuis, maar **denken mee** vanuit het standpunt van de ondernemers en in al hun ambities betrachten zij allianties te maken met relevante partijen.

2.2 Taken van de dienst economie en inbedding binnen de gemeentelijke organisatie

2.2.1 Taken en opdracht

In de taakstelling van de dienst economie onderscheiden we drie onderdelen:

Figuur 4: Taakstelling dienst economie



1. Behandeling van inkomende vragen van ondernemers (aanspreekpunt voor ondernemers)

De dienst economie zorgt ervoor dat inkomende vragen van ondernemers op een goede manier worden afgehandeld: ondernemers krijgen antwoord op hun vragen (rechtstreeks of via doorverwijzing naar de best geplaatste mensen binnen of buiten de organisatie). Indien bij vergunningsaanvragen meerdere diensten betrokken zijn, zorgt de dienst economie dat er een goede coördinatie is (single point of contact (SPOC)).

2. Informeren, beluisteren en betrekken van ondernemers

In tweede instantie zorgt de dienst economie ervoor dat ondernemers op een goede manier worden geïnformeerd over gemeentelijke beslissingen en alle relevante informatie ontvangen (wegenwerken, etc...). De dienst houdt voeling met ondernemers en hun netwerken op het terrein (netwerking) en betreft de doelgroep ook in de beleidsvoorbereiding (inspraak). Om deze opdracht goed te kunnen vervullen is het belangrijk dat de dienst een centrale databank aanlegt van de ondernemers op de gemeente.

3. Vormgeven en uitvoeren van het gemeentelijk beleid

Tot slot is de dienst ook aanjager van een gecoördineerd economisch beleid voor de gemeente en coördineert de dienst projecten rond handel, horeca, bedrijventerreinen en andere facetten van de economie.

We gaan hieronder meer in detail in op de eerste twee onderdelen. In het kader van dit project (gericht op dienstverlening naar ondernemers en niet op beleidscoördinatie) werd de derde rol van de dienst niet

uitgewerkt. Vandaar dat we er in het kader van deze leidraad niet specifiek op ingaan. Wel is er een afzonderlijke focusbijdrage over 'economie' binnen de BBC terug te vinden (hoofdstuk 7).

2.2.2 Inbedding in de gemeentelijke organisatie

Gezien de dienst economie in vele gemeenten bestaat uit hooguit één medewerker, rijst bij het inrichten al gauw de vraag onder welk departement of welke directie men de dienst onderbrengt? De meest voorkomende scenario's die we in de praktijk zien naar voor komen zijn:

- horizontale (staf)dienst, waarbij doorgaans de (adjunct-)secretaris de persoon is aan wie wordt gerapporteerd;
- binnen grondgebonden zaken, omwille van het feit dat ondernemers naast de dienst economie, het meest in aanraking komen met de diensten milieu en stedenbouw; (Roeselare, Deinze)
- binnen burgerzaken, omdat deze dienst vertrouwd is met eerstelijnsdienstverlening en vanuit die functie soms ruimere openingsuren hanteert. (Koksijde, Zedelgem)

In veel mindere mate zijn er ook scenario's binnen toerisme en vrije tijd (voor markten, evenementen,...) binnen

communicatie (bv. Kasterlee en Zonhoven) of een link met landbouw en plattelandontwikkeling (Riemst).

Elk van deze keuzen is te verantwoorden, we willen in deze leidraad geen voorkeur uitspreken.

De praktijk leert dat deze keuze ook mee geïnspireerd wordt door praktische motieven en omstandigheden, verschillend per bestuur. Belangrijk is wel dat de dienst economie niet vast gebeiteld wordt binnen één afdeling en voldoende ruimte krijgt om linken te leggen naar alle delen van de ganse organisatie.

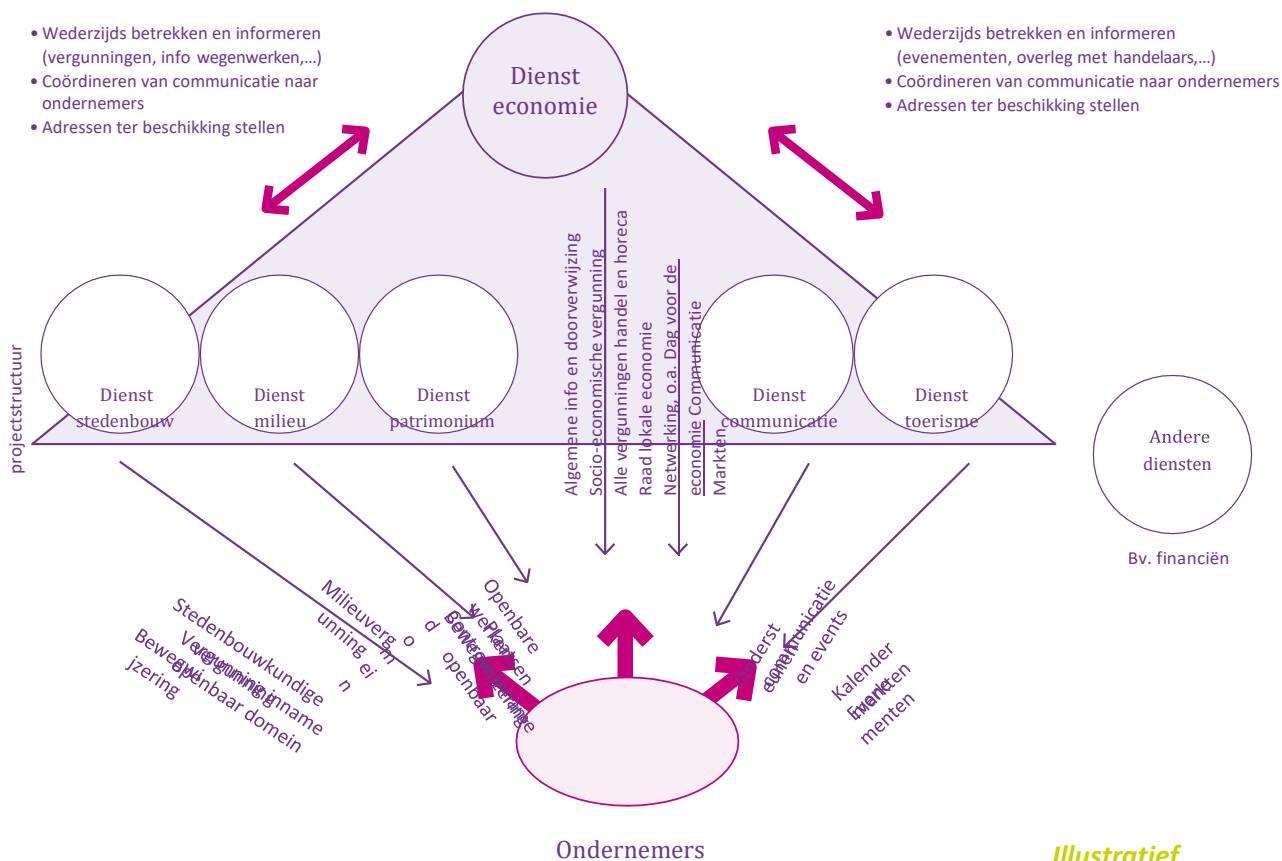
We gaan er hieronder verder op in.

Samenwerking tussen diensten

Onafgezien van de inbedding van de dienst economie is het belangrijk te begrijpen dat de dienstverlening aan ondernemers een organisatiebrede uitdaging is. De dienst economie zal met andere woorden voor het uitvoeren van zijn opdracht regelmatig beroep doen op verschillende andere diensten. De uitbouw van de dienstverlening aan ondernemers veronderstelt bijgevolg dat er tussen de verschillende medewerkers en diensten van de gemeente goede afspraken worden gemaakt, die bij voorkeur worden vastgelegd in een afsprakennota. Een voorbeeld van zo'n afsprakennota vindt u terug als bijlage.

De organisatie van informatie-uitwisseling tussen de diensten en de intensiteit is afhankelijk van de aard en het aantal ondernemerscontacten. We gaan daar verder in deze leidraad nog op in. Een interessant model om aan te duiden dat de dienstverlening aan ondernemers een dienstenoverschrijdende opdracht is, vonden we terug in de gemeente Koksijde. Daar bestaat een virtuele projectstructuur, waarbij de dienst lokale economie samen met andere diensten een virtuele dienst vormen. Fysiek blijft elkeen binnen zijn eigen dienst, maar d.m.v. goede interne communicatie vormen ze een team. Op regelmatige momenten zit men ook fysiek samen.

Figuur 5: Projectstructuur economie Koksijde



Illustratief

Merk op:

- Diensten die slechts sporadisch met ondernemers in verbinding staan (bv. financiën) werden niet in de projectstructuur opgenomen.
- Alle diensten m.b.t. handel en horeca werden gecentraliseerd binnen het loket economie. Andere, meer gespecialiseerde dienstverlening blijft bij de andere diensten.
- De ondernemer kan zich nog steeds rechtstreeks tot de andere diensten wenden. Het loket is m.a.w. niet de

exclusieve toegang voor de ondernemer.

- In 'de achterlijn' is er voldoende interne communicatie tussen de dienst economie en de andere diensten.

2.2.3 Een apart loket voor ondernemers of niet?

In het organiseren van de loket- en onthaalwerking, stellen vele gemeenten zich de vraag of er al dan niet doelgroepgerichte loketten, zoals voor ondernemers, dienen te worden ingericht. Ons antwoord is ja, een doelgroeploket is aangewezen, alleen stelt zich de vraag op welke lijn men het organiseert.

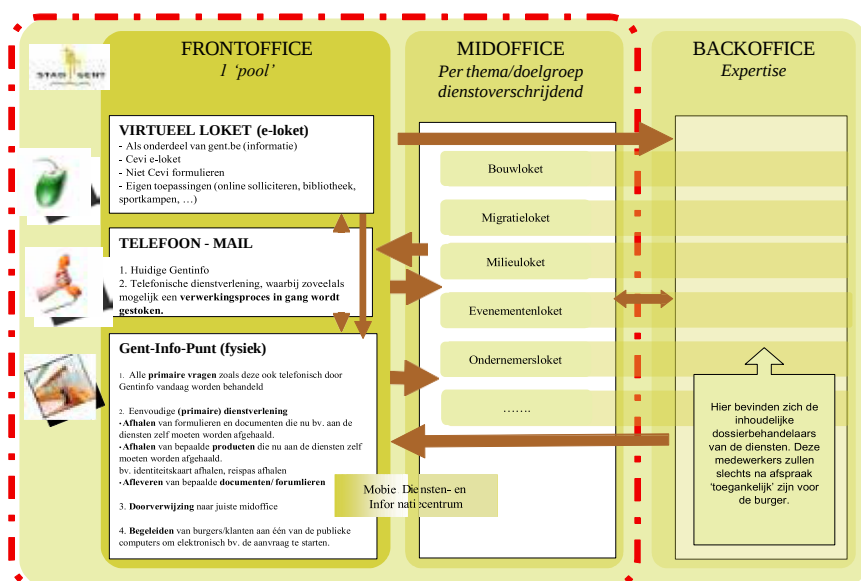
In vele gevallen wordt het loket in de eerste lijn geplaatst (frontoffice) en worden ondernemers met al hun vragen doorverwezen. Voordeel van deze keuze is dat de dienst economie intensief voeling en contact houdt met alle ondernemers. Dit model is mogelijk bij een beperkt aantal vragen per week, maar lijkt ons in grotere gemeenten moeilijk houdbaar.

Vandaar dat een tweede vorm aan terrein wint. Daarbij worden eenvoudige ondernemersvragen maximaal opgevangen via het algemene eerstelijnsloket, waarbinnen ook alle andere administratieve en informatieve vragen worden behandeld. Het ondernemersloket wordt in dit geval een tweedelijnsloket voor meer gespecialiseerde contacten, die doorgaans ook meer tijd in beslag nemen. Dit model wordt verantwoord vanuit het streven naar een optimale inzet van medewerkers. Zet gespecialiseerde medewerkers niet in voor administratieve taken, is de achterliggende gedachte.

Tot slot is er nog een derde model gangbaar, een dienstverlening 'in drie trappen', dat ons enkel in de grotere gemeenten en steden mogelijk lijkt:

- **Behandeling van primaire dienstverlening via een algemene frontoffice.** De frontoffice is zowel fysiek (eerstelijnsloket) georganiseerd, als telefonisch (callcenter) als digitaal (e-loket en email). Via deze verschillende kanalen (balie, telefoon-mail, e-loket,...) wordt het onthaal georganiseerd, de primaire dienstverlening en begeleiding en de doorverwijzing van de klant naar de meer gespecialiseerde dienstverlening (midoffice en backoffice);
- **Inrichting van thema- of doelgroeploketten (midoffice) voor meer gespecialiseerde dienstverlening.** In deze lijn kunnen we het ondernemersloket situeren voor het behandelen van meer gespecialiseerde informatieverstrekking en dienstverlening. De contacten tussen de burger en de dienstverlener zijn in de regel langduriger dan aan de frontoffice.
- **Expertadvies via backoffice.** Deze komen enkel in contact met de burger via de front-/midoffice en na afspraak.

Figuur 6: Voorbeeld van onthaal in drie trappen stad Gent - Bron stad Gent



Het **OOG** (Ondersteuningspunt Ondernemers Gent) is het aanspreekpunt voor alle vragen over ondernemerschap. Van steunmaatregelen tot wegwijs in de opstart van uw zaak, van het zoeken naar ruimte voor de handelszaak tot de uitzonderingen op de wekelijkse rustdag, ... voor je er voor een duidelijk antwoord terecht. Op de website vindt u algemene informatie. Voor specifieke vragen wordt een persoonlijke accountmanager aangeduid die de ondernemer met raad en daad bijstaat.

2.3 Aanspreekpunt voor ondernemers

Als aanspreekpunt probeert de dienst economie uiteraard ondernemersvragen op een zo goed mogelijke manier te behandelen. Er zijn tal van soorten vragen, waar de dienst trouwens niet altijd de rechtstreekse aanspreekpersoon is. Meer en meer vragen vereisen ook een goed samenspel tussen diensten.

We maken hieronder voor de bespreking een indeling als volgt:

- Informeren van ondernemers (over de eigen dienstverlening en over de dienstverlening door derden);
- Rechtstreekse dienstverlening vanuit de dienst economie aan ondernemers;
- Onrechtstreekse dienstverlening aan ondernemers (account of doorverwijzing);
- Dossiercoördinatie tussen diensten.

2.3.1 Informeren van ondernemers

Het soort van vragen dat de dienst economie vanuit de ondernemers krijgt voorgeschoteld is zeer divers. Gemakshalve kunnen we een indeling maken in:

- vragen die te maken hebben met de eigen dienstverlening van de dienst economie (toewijzing van een standplaats op de markt, de subsidie voor de renovatie van een winkelpand, de toelating voor een terras...);
- vragen die te maken hebben met andere gemeentelijke dienstverlening (bv; info over geplande wegenwerken, informatie over een nieuw belastingsreglement, over milieu- en stedenbouwkundige vergunningen...);
- vragen waarvoor niet de gemeente, maar andere instanties bevoegd of beter geplaatst zijn (een octrooiaanvraag, een opleiding als slager, ecologiepremie...).

We gaan er hieronder op in.

Informeren over dienstverlening dienst economie

De eerste groep van vragen kan in wezen weinig problemen stellen, gezien de dienst zelf over de nodige informatie beschikt. De uitdagingen die zich in dat geval stellen, zijn eerder organisatorisch en servicegericht: ervoor zorgen dat er iemand beschikbaar is op het moment dat de ondernemer zich aanbiedt (eventueel backup regelen als mensen in verlof of buitenshuis zijn), zorgen dat er geen lange wachttijden zijn, de ondernemers op een vriendelijke manier te woord staan, etc...

Informeren over de ruimere gemeentelijke dienstverlening

Voor de tweede groep van vragen is de uitdaging complexer, gezien het informatie betreft waar in wezen andere diensten voor instaan. Hier zijn goede afspraken en een goed samenspel nodig tussen de dienst economie en de andere diensten. Het is belangrijk dat de dienst zich niet vergaloppeert in technische adviezen die beter door andere medewerkers worden behandeld. Het is belangrijk te beseffen dat er achter de dienst (frontoffice) nog een ganse organisatie schuilt, met meer expertise op verschillende domeinen. Hoe goed bedoeld ook, de dienst economie helpt ondernemers niet vooruit door zelf stedenbouwkundige of milieutechnische adviezen te gaan verstrekken, die achteraf door de bevoegde diensten anders worden geadviseerd.

Gelet op deze beschouwing zijn er twee mogelijke opties om de informatieverstrekking te organiseren:

- De ondernemer wordt door de dienst economie doorverwezen naar de bevoegde dienst, die hem vervolgens de noodzakelijke informatie verstrekt;
- De ondernemer krijgt zijn antwoord van de dienst economie zelf, nadat die intern ruggespraak voerde met de bevoegde mensen in de administratie. De dienst economie treedt hier op als account manager.

Verder in dit hoofdstuk gaan we grondiger in op het onderscheid doorverwijzen versus account management. Wat we hier wel kwijt kunnen is dat de praktijk op vlak van informatieverstrekking doorgaans een mengvorm is van bovenstaande opties: relatief eenvoudige informatie wordt door de dienst economie zelf verstrekt, terwijl voor meer complexe of technische informatievragen naar de bevoegde dienst wordt doorverwezen.

Informereren over dienstverlening van derden

Het kan ook voorkomen dat vragen van ondernemers niet tot de gemeentelijke bevoegdheid behoren en dat de ondernemer zich eigenlijk tot een andere organisatie of overheid moet richten. Bv. een ondernemer komt informatie vragen over de ecologiepremie van het Agentschap Ondernemen (Vlaamse overheid).

Ook voor deze vragen over de dienstverlening van andere organisaties en overheden kan de dienst economie de ondernemer wegwijs maken en doorverwijzen naar het netwerk van externe dienstverleners. Dat zijn er heel wat, denk maar aan volgende instellingen en diensten:

- Ondernemingsloketten;
- Vlaamse agentschappen en instellingen: Agentschap Ondernemen, IWT...;
- Werkgeversorganisaties: VOKA, UNIZO...;
- Opleidingsinstellingen: Syntra, VDAB, Centra voor volwassenenvorming...;
- Federale diensten en instellingen: FOD Economie (Dienst Vergunningen, Algemene Directie Controle en Bemiddeling, Beheersdienst Kruispuntbank van ondernemingen...), kansspelcommissie, FAVV...;
- Financieringsinstellingen: participatiefonds, Business angels netwerk Vlaanderen, Participatiemaatschappij Vlaanderen...;

In bijlage steekt het overzicht 'gemeentelijk economisch beleid: landschap en actoren', een uitvoeriger lijst van diensten en instanties buiten de gemeente die ondernemers vooruit kunnen helpen.

2.3.2 Rechtstreekse dienstverlening vanuit de dienst economie

Ondernemers verwachten dat een groot deel van de dienstverlening die op hen betrekking heeft, gegroepeerd wordt aangeboden vanuit de dienst economie. Op zich een logische en redelijke verwachting, al is meteen duidelijk dat niet alle dienstverlening kan worden geconcentreerd in de dienst economie. Vraag die zich bijgevolg stelt: welke 'producten' moet het bestuur situeren binnen de dienst economie en welke 'producten' blijven erbuiten?

In de praktijk is de grens tussen wat de dienst economie rechtstreeks afhandelt en wat wordt doorverwezen naar andere diensten niet altijd gemakkelijk te trekken. Het is geen wiskunde en het kan in elke gemeente anders worden ingevuld. Een praktische manier om tot deze afbakening te komen, is het opstellen van een overzichtelijke productencatalogus (zie verder). Daarbij dient product per product te worden afgesproken wat de rol is van de diverse diensten.

In onderstaande tabel geven we een overzicht van hoe gemeenten doorgaans omgaan met de verschillende producten aan ondernemers (niet exhaustief).

Tabel 1: rechtstreekse afhandeling en doorverwijzing vanuit de dienst economie

Meestal rechtstreekse afhandeling door dienst economie	Soms dienst economie, soms doorverwijzing (af te spreken tussen diensten)	Doorverwijzing naar bevoegde dienst
• Algemeen informatieve vragen (vb. openingsuren, markten...) • Informatieve vragen voor dienst economie (vb. opname in gemeentelijke handelsgids, beschikbaarheid gronden op bedrijventerreinen of leegstaande handelsruimten, premies) • Vergunningen m.b.t. handel en horeca (vb. sociaal-economische vergunning, drankvergunning) • Algemene informatie over gemeentelijke beslissingen en regelgeving.	• Informatie over wegenwerken • Bewegwijzering van bedrijven • Toelating inname openbaar domein (bv. terrasvergunning) • Hinderpremie	• Milieuvergunning • Bodemattest • Stedenbouwkundige vergunning

Het mag duidelijk zijn dat de organisatie (of de reorganisatie) van de dienst of het loket economie doorgaans gepaard gaat met een verschuiving van taken. Vaak ligt zo'n overheveling van taken gevoelig voor de betrokken diensten. Een omzichtige aanpak, met inspraak van de betrokkenen is bijgevolg noodzakelijk. De oefening moet ook politiek gedragen worden, zodat het voor de medewerkers duidelijk is dat het groeperen van taken binnen de dienst economie de uitdrukkelijke wens is van het voltallig College. Hieronder een illustratie van de taken die overgeheveld werden binnen een van de gemeenten in het pilootproject (2011).

Tabel 2: Overheveling taken richting dienst economie (voorbeeld uit pilootgemeente)

Overheveling vanuit de dienst ... naar de dienst economie	taak	korte termijn	lange termijn	niet
infrastructuur	bewegwijzering bedrijventerrein			
	- op het terrein		X	
	- naar het terrein			X
infrastructuur	markten + ambulante handel		X	
infrastructuur	kermissen + circussen		X	
infrastructuur	actie belgerinkel			X
infrastructuur	vergunningen taxidiensten	X		
ruimtelijke planning	socio-economische vergunningen	X		
milieu	drankvergunningen	X		
milieu	vergunning voor opslag feestvuurwerk	X		
secretariaat	kansspelen	X		
secretariaat	avondsluiting/wekelijkse rustdag	X		
secretariaat	nachtwinkels	X		
secretariaat	brandattesten crèches	X		
welzijn	subsidie toegankelijke handelszaken	X		
cultuur	infoverstrekking logiesverstrekkers		X	

Let op: het verschuiven van taken wordt door sommige diensten aangegrepen om zich te 'bevrijden' van restta-ken (vb. kermissen...). Er moet over gewaakt worden dat de dienst economie niet als 'rommelbak' (dixit een van de pilootgemeenten) wordt gebruikt. Bovendien moet het verschuiven van taken ook in verhouding staan met de mogelijkheden van de dienst, zodat men niet verzuipt in het werk. Zie verder: bepalen ambitieniveau.

2.3.3 Onrechtstreekse dienstverlening aan ondernemers

Hierboven werd al aangegeven dat niet alle dienstverlening rechtstreeks vanuit de dienst economie zal worden verzekerd. Klassieke voorbeelden zijn de milieuvergunning of de stedenbouwkundige vergunning.

In dat geval stelt zich de vraag: maken we van de dienst economie een volwaardige front office en quasi exclusieve toegang voor de ondernemer, of behouden we meerdere toegangspoorten? In het eerste geval treedt de dienst economie op als doorverwijzer of account manager (of dossierhouder), in het tweede geval verwijst de dienst door naar een andere dienst binnen de organisatie, die inhoudelijk gespecialiseerd is in de materie. Als een ondernemer om een product verzoekt dat niet rechtstreeks door de dienst economie kan afgeleverd worden, impliceert dit concreet een van de twee volgende opties:²

2 Dit zijn de ideaaltypes. In de praktijk zien we vaak mengvormen.

- **Account management:** de dienst economie zoekt zelf contact met de bevoegde dienst en laat de vraag door hen behandelen. Na afhandeling van de vraag, krijgt de dienst economie het dossier intern teruggespeeld en bezorgt hij het antwoord aan de ondernemer. Voordeel is dat de ondernemer een vaste contactpersoon heeft in de gemeente (account manager/SPOC). Zo werkt het aanspreekpunt als volwaardige front office voor de ondernemer. Nadeel is dat de gespecialiseerde diensten geen contact meer hebben met de ondernemer.
- **Doorverwijzing:** de dienst economie wijst de ondernemer persoonlijk door naar de bevoegde dienst. Nadeel daarvan is dat de ondernemer naar een tweede persoon wordt doorverwezen en dat de dienst economie greep op het dossier verliest. Voordeel is wel dat de ondernemer een meer gespecialiseerde medewerker voor zich krijgt en dat deze medewerker alle nodige informatie rechtstreeks kan opvragen bij de ondernemer.

Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat een ondernemer rechtstreeks met zijn vraag naar de bevoegde dienst gaat, en niet via de dienst lokale economie passeert. Vooral ondernemers die in het verleden al contact hebben gehad met bepaalde diensten, zullen minder snel geneigd zijn om via de dienst economie te passeren. In kleine gemeenten is het ook zo dat de ondernemers het gemeentelijk personeel persoonlijk kennen en daarom meteen de bevoegde persoon aanspreken. Deze praktijk is prima, alleen moet ervoor worden gezorgd dat de ambtenaar Lokale economie op de hoogte blijft van de lopende dossiers/vragen (zie verder: dienst economie houdt overzicht).

Tabel 3: Voor- en nadelen account management versus doorverwijzing

	Account management	Doorverwijzing vanuit de dienst economie	Geen tussenkomst door de dienst economie
Voordelen	Eén aanspreekpersoon voor de ondernemer; Ondernemersdossier wordt centraal beheerd en opgevolgd binnen de gemeente door de dienst economie;	Rechtstreeks contact tussen ondernemer en dienst die het dossier inhoudelijk afhandelt. Laat inhoudelijke interactie toe; Ondernemer kan contact hebben met meer gespecialiseerde medewerker;	Geen tussenstappen voor de ondernemer. Zelfde voordelen als doorverwijzing
Nadelen	Geen rechtstreeks contact tussen ondernemer en de meer gespecialiseerde ambtenaar die het dossier behandelde; Ondernemer heeft te maken met polyvalente ambtenaar, die mogelijks op technische vragen geen (of verkeerd) antwoord geeft;	Meerdere aanspreekpersonen voor de ondernemer binnen de gemeente; Geen centrale dossierhouder, met mogelijks coördinatieproblemen tussen diensten tot gevolg;	Zelfde nadelen als doorverwijzing De dienst economie is niet automatisch op de hoogte van de vraag, of zelfs niet van het bestaan van de ondernemer.

Wat uiteindelijk de “beste” werkvorm is, is niet mathematisch te bepalen. Veel hangt samen met de manier waarop de globale dienstverlening binnen de gemeente is georganiseerd, met de omvang van de dienst economie, het profiel van de mensen, etc...

Tijdens het pilootproject werd in de meeste gemeenten gekozen voor doorverwijzing. Het accountmanagement-systeem veronderstelt immers zeer polyvalente medewerkers in de front office en een zeer goede coördinatie en vertrouwen tussen de diensten. In de meeste gevallen willen de gespecialiseerde medewerkers hun rechtstreeks contact met de ondernemers behouden.

Het belang van een dienst economie nam de laatste jaren wel in sterke mate toe. Daarmee samenhangend is er ook nood aan meer (intergemeentelijke) samenwerking o.a. omwille van het omvangrijke takenpakket.

Dienst economie houdt overzicht

In het geval van doorverwijzing en zeker in het geval de ondernemer rechtstreeks contact neemt met de bevoegde dienst is het wel belangrijk dat de dienst economie goed geïnformeerd blijft vanuit de andere diensten over de vragen en dossiers van ondernemers die lopen binnen de organisatie. Het is immers de dienst

economie die op het terrein de contacten met de ondernemers onderhoudt. Ondernemers verwachten dat de medewerkers van de dienst op de hoogte zijn van de lopende zaken.

In volgende gevallen wordt de dienst economie best ingelicht:

- Een nieuwe ondernemer neemt contact met eender welke gemeentelijke dienst
- Een ondernemer vraagt een drastische wijziging of uitbreiding aan
- Een vergunning wordt geweigerd of er worden problemen verwacht
- Een medewerker/bestuurslid van de gemeente plant een bedrijfsbezoek

De manier van informatie-uitwisseling tussen diensten is afhankelijk van de grootte van de gemeentelijke administratie, de interne organisatie en de frequentie van de contacten met ondernemers.

- In eerder kleine gemeenten, waar de diensten Ruimtelijke Ordening, Milieu en Economie één (bureau)ruimte delen, gaat de informatie-uitwisseling doorgaans spontaan.
- Diensten die geen frequent contact hebben met de dienst economie, maar ook slechts sporadisch (+/- 4 x/ jaar) relevante contacten hebben met ondernemers, kunnen bij elk relevant contact een mailtje sturen naar de dienst economie. Indien dit niet blijkt te werken, kan de dienst economie zelf het initiatief nemen om bijvoorbeeld maandelijks informatie op te vragen bij de andere diensten.
- Sommige gemeenten beschikken over een geïnformatiseerd dossieropvolgingssysteem (voornamelijk voor Ruimtelijke Ordening en Milieu) waarin de stand van zaken van het dossier wordt bijgehouden. Ook voor de dienst economie is dit een handige tool omdat het op een gestructureerde manier toelaat elk dossier op te volgen.
- Indien bepaalde diensten regelmatig (ca 5/maand) relevante contacten hebben met ondernemers, en zeker indien de ondernemersvragen verschillende diensten aangaan (zie 2.3.4), is intern overleg aangewezen.

Onafhankelijk van de gekozen werkwijze, is het belangrijk dat de andere diensten voldoende kennis hebben van het bestaan en de functie van de dienst economie. De dienst economie moet zich dus voldoende bekend maken binnen de gemeentelijke organisatie. Dit gebeurt bijvoorbeeld door de andere diensten ook consequent op de hoogte te brengen van de (voor hen relevante) contacten die de dienst economie heeft met ondernemers.

2.3.4 Dossiercoördinatie

Meer en meer dossiers die op de gemeente binnen komen, gaan verschillende medewerkers en diensten aan. Een dossier voor een grootwarenhuis, een appartementsblok met horeca en handel op het gelijkvloers... het zijn voorbeelden van dossiers waarin zowel de dienst milieu, de dienst economie als de dienst stedenbouw zijn betrokken of om advies worden gevraagd. In die gevallen dient voor een goede coördinatie te worden gezorgd. Het is immers denkbeeldig dat de verschillende diensten er op een andere manier tegen aan kijken. Op zich is dat niet onoverkomelijk, maar het is wel belangrijk om op korte tijd een intern compromis te vinden, om uiteindelijk ten aanzien van de ondernemer een gecoördineerd advies te kunnen geven.

De interne dossiercoördinatie kan op verschillende manieren worden georganiseerd. Tijdens het project werden hiervoor volgende oplossingen in het leven geroepen:

- In gemeenten en steden waar al overleg bestaat op het niveau van 'grondgebonden materies' (milieu, stedenbouw, planning), sluit de dienst economie aan voor de dossiers waarin ondernemers betrokken zijn. Dat vermijdt dat er een apart overleg moet worden geïnstalleerd.
- In andere gemeenten worden ad hoc of op geregelde tijdstippen coördinatievergaderingen belegd. Het initiatief daartoe wordt genomen door de dienst die het dossier als eerste binnen krijgt. Het is aan de betrokken diensten zelf om in te schatten wanneer een coördinatievergadering zich opdringt.

2.4 Informeren, beluisteren en betrekken van ondernemers

2.4.1 Actieve communicatie naar ondernemers

De dienst economie helpt in het coördineren van de gemeentelijke communicatie naar ondernemers. Het is immers contraproductief om vanuit elke dienst aparte communicatie te voeren naar ondernemers. In de praktische uitvoering van deze taak zien we twee mogelijkheden, afhankelijk van de afspraken tussen de dienst communicatie en de dienst economie:

- Optie 1: de dienst economie bespreekt samen met de communicatiedienst op welke manier een betere communicatie naar ondernemers kan worden georganiseerd (bv. meer aandacht in informatieblad) en hoe het samenspel tussen diensten kan verbeteren. De verantwoordelijkheid en de regie voor de communicatie blijven bij de communicatiedienst.
- Optie 2: de dienst economie neemt de verantwoordelijkheid over voor de communicatie naar ondernemers. De dienst economie vervult m.a.w. de functie van communicatieambtenaar, maar dan enkel en specifiek ten aanzien van ondernemers in de gemeente. De dienst bundelt alle informatie (ook vanuit de andere diensten) die voor de ondernemer relevant kan zijn.

Reguliere en specifieke kanalen

Er zijn tal van instrumenten die een gemeente kan aanwenden om haar ondernemers goed op de hoogte te houden. Vooreerst via de **reguliere kanalen** zoals de gemeentelijke website en het informatieblad. Daarin kan meer aandacht worden besteed aan nieuws voor ondernemers (bv. een aparte pagina in het infoblad). Vele gemeenten organiseren op hun website ook een afzonderlijk luik voor ondernemers, waar de doelgroep alle relevante informatie terug kan vinden (zie aparte focusbijdrage over ondernemersvriendelijke website in hoofdstuk 5).

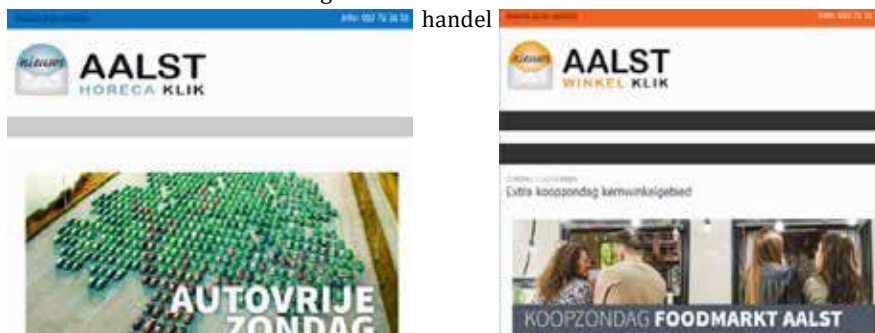
Indien de gemeente haar communicatiestrategie verder wil uitwerken kan ze naast de algemene communicatiekanalen meer **specifieke communicatiekanalen** opzetten, gericht naar ondernemers (bv. elektronische nieuwsbrief, infopakket voor ondernemers, etc.). Ze gaat dan gericht communiceren, volgens doelgroep.

Nieuwsbrieven voor ondernemers

Reeds heel wat gemeenten hebben digitale nieuwsbrieven of e-zines voor ondernemers. We leren uit deze ervaringen het volgende:

- Er zijn enerzijds 'sectoraal'-georiënteerde nieuwsbrieven (enkel economisch nieuws), anderzijds meer integrale, dienstoverschrijdende nieuwsbrieven. Onze voorkeur gaat naar de laatste soort waar ondernemers via een gecoördineerd kanaal relevant nieuws ontvangen vanuit alle gemeentediensten.
- Sommige gemeenten splitsen hun nieuwsbrief op naar type ondernemer. Handelaars ontvangen een ander e-zine dan bedrijven. Als de databank en de mailmodule dat op een eenvoudige manier toelaten, is dat zeker een goede formule. In Mechelen is er een specifieke nieuwsbrief naar handel en horeca enerzijds en naar bedrijven anderzijds.

Voorbeelden digitale nieuwsbrieven Aalst voor horeca en handel



- Soms wordt gewerkt met een vaste periodiciteit (maandelijks of tweemaandelijks), soms laat men het tijdstip afhangen van de hoeveelheid en de dringendheid van de berichten. Dat laatste houdt het gevaar in dat de nieuwsbrief verwatert. Wij hebben eerder de voorkeur voor een vaste periodiciteit, waar dringend nieuws kan tussengeschoven worden.
- Nieuwsbrieven met actueel nieuws en een beperkt aantal items slaan het best aan. Courante rubrieken die we vaak zien terugkomen:
 - Gemeentelijke beslissingen die ondernemers aangaan: nieuw terrasreglement, goedkeuring RUP voor nieuw bedrijventerrein...;
 - Wegenwerken;
 - Info-avonden, evenementen;
 - Nieuws uit adviesraden;
 - Onderneming in de kijker.
- Voorbeelden
 - [Nieuwsbrief Gent](#)
 - [Nieuwsbrieven Koksijde](#)
 - [Ondernemen in Mol](#)
 - [Nieuwsbrief Schoten](#)

Tegenwoordig beschikken al veel gemeenten over een nieuwsbrief voor ondernemers. Gemeenten zetten steeds vaker in op digitale communicatie en het gebruik van sociale media

2.4.2 Inspraak van ondernemers

Voor het gemeentebestuur is het van belang om een permanente dialoog te hebben met de ondernemers. Dat kan informeel verlopen via contacten van de dienst en de schepen met ondernemers, maar ook formeel worden georganiseerd.

We hebben dit thema uitgewerkt in een aparte focusbijdrage, zie hoofdstuk 6.

2.4.3 Netwerking

Kwaliteitsvolle dienstverlening veronderstelt ook dat medewerkers van de gemeente zich kunnen inleven in de situatie en de leefwereld van de ondernemer. In die zin is het belangrijk dat 'de gemeente' op het terrein aanwezig is. Meestal is de schepen voor middenstand of economie actief betrokken of aanwezig in ondernemersnetwerken. Maar het verdient aanbeveling dat ook de medewerkers van de diensten voldoende hun oor te luisteren leggen bij ondernemers(netwerken) in de gemeente. Geen vast kantoor meer. Ambtenaar economie zou meer mogelijkheden moeten hebben om flexibel te werken.

Sommige gemeenten nemen zelf het voortouw in het organiseren van netwerkmomenten. De stad Lier bijvoorbeeld organiseert een 'blind date' netwerkmoment, waarbij informeren en netwerken centraal stonden. Het netwerkmoment wordt niet alleen door de dienst economie, maar ook door de andere diensten aangegrepen om informatie te verstrekken aan ondernemers. Een gelijkaardig initiatief vinden we terug bij de gemeente Mol.



Netwerkmoment 'Blind date' in Lier (2019)



Uitnodiging gemeente Mol

Gemeenten die nog verder willen gaan in het contact met ondernemers op het terrein, kunnen ook bedrijfsbezoeken organiseren. De ervaringen daarmee zijn zeer positief. Door medewerkers in rechtstreeks contact te brengen met de werkvloer en met de problemen die bedrijven ondervinden, vermijdt men dat ze vervreemden van de dagdagelijkse realiteit in het bedrijfsleven en bij handelaars. Belangrijk is dat niet alleen de dienst economie bij deze terreinbezoeken aanwezig is, maar ook vertegenwoordigers van andere diensten zoals stedenbouw, milieu en communicatie.

2.4.4 Beheer van gegevensbank over ondernemers

Voor een efficiënte informatieverstrekking is het erg belangrijk dat de gemeente kan beschikken over accurate databestanden van ondernemers. Ook hier is het van belang dat er zoveel mogelijk gewerkt wordt met een centrale databank die gevoed wordt door alle diensten en medewerkers. Dat betekent geen afzonderlijke lijsten van ondernemers op de verschillende diensten, maar eenzelfde lijst waar alle diensten gebruik kunnen van maken.

Meer nodig dan het adres of de naam van de onderneming

De gemeentelijke ambtenaar economie beschikt best over een diversiteit van gegevens:

- Voor de **algemene communicatie** met ondernemingen heeft hij de officiële en commerciële naam van ondernemingen nodig, de namen en functies van hun bestuurders, de adresgegevens van de maatschappelijke zetel en vestigingen, e-mailadressen, het telefoon- en btw-nummer enzovoort.
- Voor **communicatie op maat** volstaan die gegevens echter niet. Een duidelijk overzicht van de activiteiten die ondernemingen uitvoeren, is essentieel om bijvoorbeeld alle bakkers aan te schrijven. Een periodieke actualisering van de gegevens van starters is noodzakelijk voor het onthaal van nieuwe ondernemers. Een geografisch gecodeerd adres kan zijn nut bewijzen om bijvoorbeeld ondernemers aan te schrijven die getroffen worden door wegenwerken. Voor wie een bedrijvengids op de gemeentelijke website wil zetten, zijn dan weer de openingsuren van handelszaken interessant. Bankrekeningnummers heeft een gemeente nodig als ze subsidies of premies aan ondernemingen moet uitbetalen.
- Voor een **analyse van het economische weefsel** zijn er dikwijls nog meer gegevens nodig. Tewerkstellingsgegevens zijn bijvoorbeeld noodzakelijk om de werkgelegenheid binnen een gemeente te screenen, jaarrekeninggegevens bevatten informatie over de financiële gezondheid van de ondernemingen en voor een leegstandbeleid moet de gemeente beschikken over gegevens betreffende het in gebruik zijn van bedrijfspanden en -terreinen.

Vindplaatsen van gegevens

Bovenstaande opsommingen zijn illustratief, maar slotsom is dat gemeentelijke ambtenaren een variëteit aan ondernemingsgegevens nodig hebben. De vraag is echter waar ze die kunnen vinden.

- Voor het opbouwen van één centrale bedrijvendatabank vertrekken gemeenten in sommige gevallen vanuit de informatie die doorheen de jaren door de verschillende diensten werd opgebouwd (bijvoorbeeld lijsten van de financiële dienst voor het innen van bedrijfsbelastingen).
- Een ander aanknopingspunt zijn de ondernemingsgegevens die aanwezig zijn in de centrale Kruispuntbank van Ondernemingen (KBO). De KBO werd in 2003 opgericht door de federale overheid. Aan de basis van de oprichting lagen twee doelstellingen: de administratieve lasten voor startende ondernemingen verminderen, zodat de oprichting van nieuwe ondernemingen bevorderd wordt, en het hergebruik van ondernemingsgegevens door overheden mogelijk maken en stimuleren, zodat de werking van de overheidsdiensten efficiënter kan worden georganiseerd.
- Daarnaast is er de Verrijkte Kruispuntbank voor Ondernemingen, de VKBO, de Vlaamse gegevensbron met ondernemingsdata ter beschikking gesteld via Agentschap Informatie Vlaanderen. Ook zij is via ICT-toepassingen toegankelijk voor gemeentebesturen.

De VKBO ontsluit de basisgegevens over ondernemingen uit de KBO op basis van een kopie en voegt er extra informatie aan toe zijnde tewerkstellingsgegevens, jaarrekeninggegevens, contactinformatie en geografische informatie.

Evaluatie

Ervaring leert dat de informatie in KBO/VKBO niet altijd accuraat is, maar het lijkt vooralsnog de beste basis om een gemeentelijke bedrijvendatabank uit te bouwen.³ Het is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de ondernemer die moet instaan voor de correctheid van zijn gegevens binnen de KBO (en VKBO). Veel gegevens kan hij trouwens zelf gratis corrigeren via de KBO-toepassing 'My Enterprise'. Voor een overzicht verwijzen we naar de [folder My Enterprise – transparantie verzekerd](#).

Vraag toegang tot KBO Select

Met KBO Select kan een gemeente lijsten van ondernemingsgegevens opmaken aan de hand van criteria die zij zelf ingeeft. Bv. een lijst van alle actieve ondernemingen in een bepaalde gemeente. Om toegang te krijgen tot deze data moet je als gemeente een toelating vragen.

De FOD Economie beschikt ook over een handleiding. Deze vindt u [hier](#) (zie bijlage 3).

Help, ondernemersgegevens?

In het onderzoeksrapport "Lokale besturen en ondernemingsdata. Wie levert de data?" (Hogeschool Gent, maart 2011) wordt een helder overzicht geschetst van de verschillende aanbieders van ondernemingsgegevens. De focus ligt hierbij op de federale KBO en de Vlaamse VKBO, en hun respectieve ontsluitingstoepassingen. Daarnaast wordt ook gekeken naar de toepassingen van private data-aanbieders en het aanbod van ICT-dienstenleveranciers.

Dit rapport geeft op een leesbare manier weer waar gemeentebesturen ondernemingsdata kunnen terugvinden, en formuleert tegelijkertijd de nodige bedenkingen bij de kwaliteit en de bruikbaarheid van de data en bij de gebruiksvriendelijkheid van de verschillende applicaties.

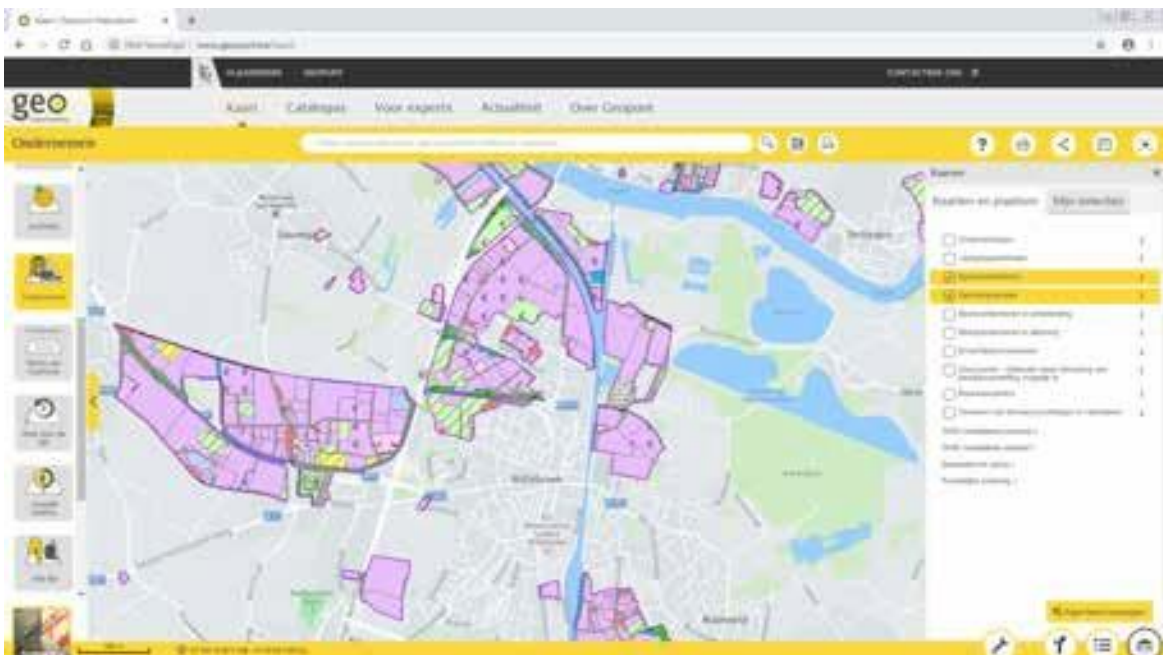
Het onderzoeksrapport vind je [hier](#).

3 Naast het verbeteren van de kwaliteit van de data, kan ook de gebruiksvriendelijkheid van het KBO/VKBO nog worden verhoogd. Te betreuren is ook het feit dat aanpassingen die op lokaal niveau aan de gegevens gebeuren, tot nog toe niet kunnen worden opgenomen in het centraal systeem.

Geopunt

Geopunt is de centrale toegangspoort tot geografische informatie van de Vlaamse overheid. Dit geoportaal maakt informatie toegankelijk voor overheden, burgers, bedrijven en organisaties. Ook voor het beleidsdomein economie vind je er heel wat waardevolle gegevens. De kaarttoepassing 'Ondernemen' op Geopunt bundelt ze in een handig overzicht.

Ondernemingen en hun vestigingseenheden uit de VKBO zie je in deze toepassing bijvoorbeeld op kaart geprojecteerd. Agentschap Innoveren & Ondernemen ontsluit er daarnaast haar geografisch informatiesysteem (GIS) bedrijventerreinen. Dat levert ruimtelijke informatie op over alle bedrijventerreinen in Vlaanderen, inclusief nog te ontwikkelen of geplande terreinen. Zo achterhaal je er naast de huidige beschikbaarheid ook het toekomstig aanbod aan bedrijfspercelen.



Maar het gaat nog verder: waar vind ik een kantoor of atelier in een bedrijfsverzamelgebouw? Voor welke percelen sloot de Vlaamse Regering een brownfieldconvenant af? Ligt een bedrijf in een steunzone? Of waar zijn Seveso-inrichtingen gelegen? Via Geopunt weet je het meteen.

Geopunt bereik je [hier](#) of ga rechtstreeks naar de [kaarttoepassing 'Ondernemen'](#).

Integrale dossieropvolging

Een centrale databank moet op termijn ook een integrale dossieropvolging mogelijk maken. Sommige gemeenten hebben voor elke ondernemer een afzonderlijke fiche waarin een overzicht staat van alle contacten die de ondernemer ooit had met de gemeente. Een milieuvergunningsaanvraag in jaar x, een verlenging enkele jaren later, een stedenbouwkundige vergunning, een toelating voor de inname van het openbaar domein, een terrasvergunning... het staat allemaal vermeld in de fiche. Zo bouwt de dienst economie een duurzame relatie uit met zijn ondernemers.

Een dergelijk systeem wordt gevoed vanuit alle medewerkers en diensten die contacten hebben met ondernemers en het is ook toegankelijk voor al deze diensten. Het laat toe om vragen van ondernemers op te volgen en informatie op een dienstenoverschrijdende manier uit te wisselen. Zeker wanneer de dienst economie gezien wordt als het aanspreekpunt voor ondernemers is het op termijn een noodzaak. Hierbij is een accurate datalijst van ondernemers een absolute voorwaarde om een dergelijk systeem op te bouwen.

2.5 Geïntegreerde benadering van ondernemers vanuit de Vlaamse overheid

Ook de Vlaamse overheid zet sterk in op een geïntegreerde benadering van de onderneming, over diensten en beleidsdomeinen heen. Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) groeide daarbij uit tot hét aanspreekpunt voor alle ondernemers in Vlaanderen.

Haar website www.vlaio.be stelt de dienstverlening aan ondernemers centraal. Door de eenvoudige structuur vindt elke ondernemer er in enkele kliks de juiste informatie of een gepast contactpunt. Toch nog vragen? Ondernemers kunnen op werkdagen gratis terecht bij het Contact Center van VLAIO. Dit Contact Center bereik je via telefoon op 0800 20 555, via mail naar info@vlaio.be of via het contactformulier op www.vlaio.be.

Gids binnen een netwerk van partners

VLAIO gidst ondernemingen doorheen de veelheid aan informatie. Samen met verschillende organisaties ondersteunt en begeleidt ze hen ook. Zo kunnen ondernemers met ambitieuze groeiplannen of vernieuwende ideeën hun businesscase bespreken met een VLAIO bedrijfsadviseur. Hij adviseert op maat over de juist steun, de meest geschikte dienstverlening, de meest toepasselijke regelgeving en verwijst naar partners in het VLAIO netwerk.

Het VLAIO netwerk is een hechte structuur waarin verschillende organisaties (kennisinstellingen, ondernemersverenigingen, overheden, banken, consultants ...) samenwerken en elkaar inspireren. Ook lokale besturen horen hier zeker bij. Samen creëren we een omgeving waarin Vlaamse bedrijven optimaal ondersteund en begeleid worden.

Omarm het digitale

Daarnaast is het ook belangrijk om digitaal de dienstverlening naar ondernemers te stroomlijnen via een centraal punt. VlaanderenOnderneemt.be wordt daarom stilaan het e-loket van de overheid voor ondernemers. De ondernemer kan er dossiers opvolgen, een aanvraag voor een bepaalde subsidie of vergunning opstarten of de gegevens van zijn onderneming(en) raadplegen. Verschillende overheden sluiten geleidelijk aan hun maatregelen aan op dit platform. Doet ook jouw lokaal bestuur mee? Maak een afspraak via vlaanderenonderneemt@vlaio.be.

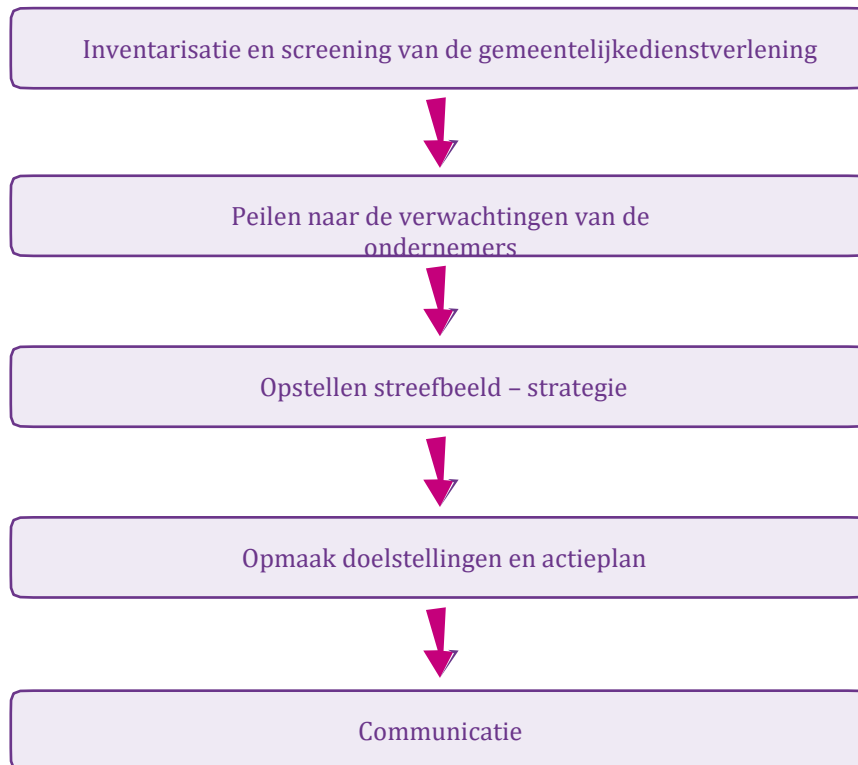
3

Stappenplan uitbouw dienst economie

In dit deel bespreken we op welke manier een gemeente concreet te werk kan gaan voor het verbeteren van zijn dienstverlening aan ondernemers.

We onderscheiden volgende vijf stappen (figuur 7).

Figuur 7: Stappenplan uitbouw dienst economie – Bron: IDEA Consult



3.1 Inventarisatie en screening van de gemeentelijke dienstverlening

3.1.1 Inventarisatie

Het startpunt voor het uitbouwen van een goede werking voor ondernemers is het opstellen van een **producten- en dienstencatalogus**. Daarin worden de verschillende producten en diensten opgelijst die de gemeente verstrekt aan ondernemers. De lijst vindt U in bijlage. Telkens wordt daarbij ook de verantwoordelijke dienst en schepen aangeduid. De gemeente gaat m.a.w. oplijsten wat ze al doet voor de ondernemers: de verschillende soorten vergunningen, premies, etc...

Dit is een nuttige oefening omdat het een globaal overzicht verschaft van ‘wie doet wat?’ in de gemeente voor ondernemers. Vaak ontbreekt dit overzicht. De lijst brengt bovendien aan het licht hoe centraal of decentraal de dienstverlening wordt georganiseerd. Wellicht zitten heel wat producten verspreid over de verschillende diensten en medewerkers. Het opstellen van deze lijst kan een aanleiding zijn om de taakverdeling te herbekijken en om een aantal met elkaar verbonden producten voor ondernemers te clusteren bij één dienst of medewerker.

In de meeste gemeenten vindt men tussen de 5 à 10 diensten die rechtstreekse diensten verstrekken aan ondernemers. Veel voorkomende diensten in het overzicht zijn:

- De dienst economie: kleinhandelsvergunning, markten...
- De dienst mobiliteit: info over wegenwerken, ...
- De dienst patrimonium: inname openbaar domein (terrasvergunning)...
- De dienst stedenbouw en ruimtelijke ordening: omgevingsvergunning stedenbouw, RUP's...
- De dienst milieu: omgevingsvergunning, bodemattest...
- De dienst bevolking: drankvergunning (omwille van noodzakelijk moraliteitsattest)...
- De dienst secretarie: weinig voorkomende aangelegenheden zoals taxivergunning, nachtwinkels... vindt men vaak terug bij de diensten van de secretaris.
- De dienst communicatie: info aan ondernemers via website, infoblad...
- De dienst toerisme: evenementen...
- De dienst financiën: fiscaliteit.

Tabel 4: voorbeeld productencatalogus – Bron: Hamont-Achel

Naam product	Wordt aangeboden in de gemeente? (J/N)	Verantwoordelijke medewerker(s)	Verantwoordelijke dienst	Verantwoordelijke schepen
<i>(Vestiging) handelszaken</i>				
Stedenbouwkundige vergunningen				
• Stedenbouwkundige vergunning – zonder architect	Ja	Mge/Key/Jhe	DSO	D. Winters
• Stedenbouwkundige vergunning – met architect	Ja	Mge/Key/Jhe	DSO	D. Winters
• Stedenbouwkundige vergunning voor uithangborden	Ja	Mge/Key/Jhe	DSO	D. Winters
• Stedenbouwkundige vergunning voor functiewijzigingen en bestemmingen	Ja	Mge/Key/Jhe	DSO	D. Winters
• Stedenbouwkundige vergunning permanente terrassen	Ja	Mge/Key/Jhe	DSO	D. Winters
Milieuvergunningen				
• Vergunning hinderlijke inrichting klasse 1 (provincie)	Ja	Cbr	DSO	G. Joosten
• Vergunning hinderlijke inrichting klasse 2	Ja	Cbr	DSO	G. Joosten
• Toelating wijziging voorwaarden hinderlijke inrichting klasse 2	Ja	Cbr	DSO	G. Joosten
• Melding hinderlijke inrichting klasse 3	Ja	Cbr	DSO	G. Joosten
• Melding stopzetting hinderlijke inrichting klasse 2 en 3	Ja	Cbr	DSO	G. Joosten
• Grondwatervergunning klasse 1 (provincie) 2 en 3 (melding)	Ja	Cbr	DSO	G. Joosten
Opmaak RUP's (ruimtelijke uitvoeringsplannen)	Ja	Jhe	DSO	D. Winters
Planologisch attest (zonevreemde bedrijven)	Ja	Jhe	DSO	D. Winters
Stedenbouwkundig attest	Ja	Mge/Key/Jhe	DSO	D. Winters
Stedenbouwkundig uittreksel – inlichting planregister en	Ja	Mge/Key/Jhe	DSO	D. Winters

Interbestuurlijke productencatalogus als hulpmiddel

In 2013 werd in Vlaanderen de interbestuurlijke productencatalogus uitgerold (meer info vind je [hier](#)).

Deze databank wil een overzicht geven van alle producten en diensten die lokale en bovenlokale besturen aanbieden aan burgers, organisaties en bedrijven. De catalogus wordt geïntegreerd in de lokale informatiesystemen, zoals de lokale website.

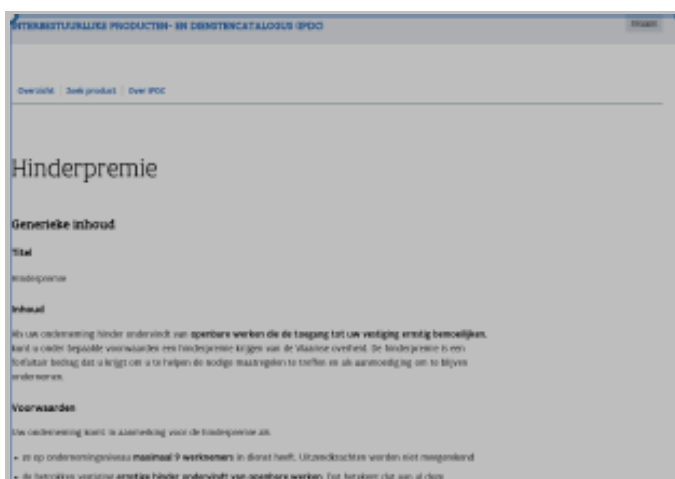
De interbestuurlijke productencatalogus moet op termijn heel wat werk besparen. Heel wat besturen hebben over de jaren heen immers catalogi aangelegd met de lokale en bovenlokale producten. Daarbij moest elk bestuur zelf op zoek gaan naar de juiste productinhoud, en dit voor diensten waarvan het lokale bestuur niet de eigenaar is, zoals bijvoorbeeld sommige premies.

Een gemeente biedt ook heel wat Vlaamse en federale producten aan, denk maar aan alle dienstverlening rond subsidies, advies en begeleiding ondernemers. Andere voorbeelden zijn alle dienstverlening rond ambulante handel die zich bevindt op het Vlaamse niveau. De gemeente is in medebewind deels uitvoerder van de Vlaamse regelgeving. Wetgeving verandert, inhoud van producten verandert, en niet elke gemeente slaagt er in om die veranderingen op te sporen, laat staan de productbeschrijvingen accuraat te houden.

De regel is voortaan dat de eigenaar of maker van het product (de authentieke bron) zorgt voor de juiste beschrijving.

De aard van het product is een stuk bepalend in hoe het kan worden afgeleverd. Een parkeerticket kan je via sms bestellen omdat dit een eenvoudig product is, dat zich leent tot een transactie per sms. Een bouwvergunning is andere koek: daar speelt heel wat complexiteit die niet te herleiden is tot een sms-je.

Om de processen te analyseren en te bouwen moet een gemeente zicht hebben op de aard van de producten en transacties, om zo te kunnen beoordelen hoe het product kan worden geleverd of afgehandeld.



Voorbeeld van een fiche uit de ipdc

3.1.2 Screening van de dienstverlening

Na de inventarisatie van de dienstverlening aan de hand van een producten- en dienstencatalogus, volgt een kritische screening van de dienstverlening. Daarbij gaan we volgende aspecten na:

- Hoe verloopt de **procedure** m.b.t. een aantal belangrijke producten: het afleveren van een kleinhandelsvergunning, omgevingsvergunning. Wat zijn de verschillende stappen in de procedure, waar is er verbetering mogelijk?
- Hier is het verstandig om een selectie te maken van de procedures die men onder de loep wil nemen. Het lijkt ons immers bijzonder ambitieus om daarin volledig te zijn. De selectie zou kunnen gebeuren op basis van insteken van ondernemers. Welke procedures vinden zij het belangrijkste? (Zie verder: ondernemerspanel)
- Inschatting van de **kwaliteit** van de gemeentelijke dienstverlening, op basis van de 6 kwaliteitsaspecten (zie hoger). Hoe is het gesteld met de kwaliteit van de dienstverlening? Om een inschatting te maken, maken we gebruik van vragen/schalen. Zie hulpformulier in bijlage 2;
- Evaluatie van de onderliggende **bouwstenen**. Een kwaliteitsvolle dienstverlening heeft immers te maken met tal van dieperliggende aspecten van de organisatie. We onderscheiden zes verschillende dimensies of

bouwstenen (zie vorig hoofdstuk). Om een inschatting te maken, maken we gebruik van vragen/schalen. Zie hulpformulier in bijlage 2.

- Nagaan of er evaluatiecriteria, **streefwaarden**, normen of targets bestaan m.b.t. de verschillende producten? Bv. aantal dagen om een vergunning af te leveren...

In het kader van het pilootproject gebeurde de screening door externen. Dit is voor de gemeente een comfortabele optie. Een buitenstaander wordt als objectiever ervaren en kan kritischer tegen de organisatie aankijken.

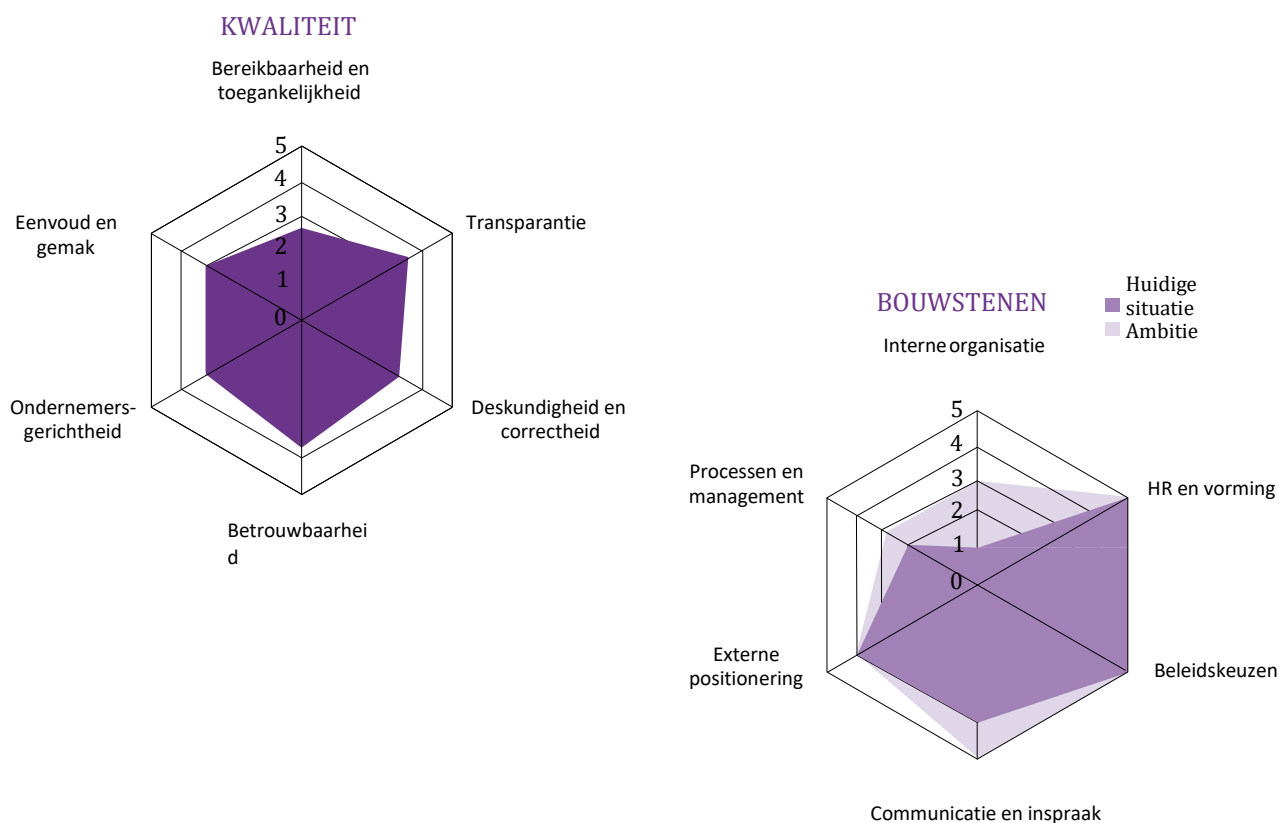
In het geval de gemeente zelf de screening doet, suggereren we om te vertrekken vanuit een zelfevaluatie op dienstenniveau. Elke dienst neemt daarbij zijn eigen procedures onder de loep en formuleert sterke en zwakke punten. Vervolgens kunnen deze zelfevaluaties tijdens een gemeenschappelijk overleg tussen diensten verder worden uitgediept en besproken.

Opmaak sterdiagram om de kwaliteit van dienstverlening te visualiseren

Bijlage 2 geeft een overzicht van de verschillende mogelijkheden voor een gemeentelijke dienst economie om zijn dienstverlening voor ondernemers te screenen. Het vat de kwaliteitsaspecten samen die in deze leidraad uitvoerig werden uiteen gezet. Elke gemeente kan aan de hand van deze checklist zelf bepalen welk kwaliteitsniveau ze nastreeft. Per kwaliteitsaspect zijn criteria voorzien waarop een gemeentebestuur zichzelf kan beoordelen aan de hand van scores, of voor zichzelf een streefwaarde kan vastleggen.

De gemiddelde score per kwaliteitsaspect wordt visueel weergegeven in een sterdiagram, zoals hieronder afgebeeld. De positie in de sterren zal voor elke gemeente verschillend zijn en zal sterk afhangen van het ambitieniveau van de gemeente. Hoe meer de ster is gevuld, hoe sterker de kwaliteit van de dienstverlening is uitgebouwd.

Daarnaast is een tabel opgenomen met de onderliggende bouwstenen. Ook hier kan via de puntenschaal de bestaande situatie in beeld worden gebracht. Tevens wordt het ambitieniveau aangegeven. Op die manier komen de werkpunten zeer duidelijk naar voren.



3.2 Beluisteren van de verwachtingen van de ondernemers

Bij het optimaliseren van de dienstverlening, is het vanzelfsprekend belangrijk om de klant zelf, in dit geval de ondernemer, te beluisteren. Dat kan via individuele interviews of gesprekken met ondernemers of via een groepsgesprek. Hieronder werken we het groepsgesprek verder uit.

We organiseren een workshop met tussen de 10 en de 20 ondernemers uit de gemeente. We maken een mix van ondernemers die vertrouwd zijn met de gemeente (bv. mensen uit de middenstandsraad) en anderen die op individuele basis worden geselecteerd. We zorgen voor een goed evenwicht naar aard en grootte van de onderneming en sector (productiebedrijf, eethuis, kledingzaak, vrij beroep, taxibedrijf...).

Verloop van de workshop:

- **Inleiding** waarin context en kader van de workshop geschetst wordt. Duidelijk maken waarover het wel en niet gaat. Het gaat bv. enkel over de dienstverlening en niet over het gemeentelijk economisch beleid in zijn geheel (aanbod bedrijventerreinen...). Het gaat over de dienstverlening van de gemeente, en niet over de dienstverlening van andere bestuurlijke niveaus (Vlaanderen,...).
- Inventariseren van **prioritaire producten**. Welke producten vinden de ondernemers van groot belang? De gespreksleider schetst op voorhand de categorieën waarover het kan gaan en illustreert met voorbeelden:
 - omgevingsvergunningen stedenbouw en ruimtelijke ordening;
 - omgevingsvergunningen milieu;
 - dienstverlening m.b.t. handelszaken;
 - dienstverlening m.b.t. wegenwerken;
 - dienstverlening m.b.t. landbouw;
 - dienstverlening m.b.t. bedrijventerreinen;
 - premies;
 - inspraak;
 - promotie;
 - onthaal en informatie;
 - andere.

Elke ondernemer schrijft de voor hem belangrijkste producten (een drietal) op post-its en kleeft ze daarna op een bord waar de belangrijkste categorieën staan opgelijst. Mondeling licht de ondernemer toe waarom deze producten voor hem zo belangrijk zijn.

- **Verwachtingen.** Daarna start een gesprek over elk van deze producten, waarbij telkens wordt gekeken hoe de huidige situatie is in de gemeente (aan de hand van de 6 kwaliteitsaspecten) en wat de verwachtingen zijn van ondernemers. De notities worden gemaakt in matrixvorm.
- Tot slot wordt ook aandacht besteed aan de verwachtingen die bestaan over de rol en de positie van de ambtenaar/dienst economie.

Uitkomst van een ondernemerspanel in Hamont-Achel (januari 2012)

17 aanwezigen, met goede spreiding (vertegenwoordiger(s) UNIZO en ondernemersclub.)

- **Aanspreekpunt**

-  Een persoonlijk aanspreekpunt vinden de ondernemers zeer belangrijk. Vragen meer duidelijkheid hieromtrent.
-  Er bestaat de vrees dat het aanspreekpunt de dingen niet gedaan zal krijgen met de huidige invulling.
-  Er is een verduidelijking gewenst naar haar/zijn taken. (Doorverwijsfunctie en opvolging).

- **Bereikbaarheid en toegankelijkheid**

-  Telefonisch contact loopt goed en het is mogelijk om afspraken te maken. Openingsuren ok.
-  Dat men persoonlijke afspraak kan maken met de diensten is niet algemeen geweten.
-  Geen fysieke verwijzing voor ondernemers in het gemeentehuis.

- **Rechtszekerheid / betrouwbaarheid**

-  Geen opmerkingen.
-  Er werd geen voorbeelden gegeven van verkeerde informatie vanuit de dienst.

- **Ondernemersvriendelijkheid**

-  De ondernemers rekenen op gemotiveerde en gekwalificeerde medewerkers op de diensten en verwachten appreciatie en ondersteuning vanuit het bestuur voor het feit dat ze ondernemen. Wordt in Hamont-Achel zeker als voldoende beschouwd. Er is een open communicatie en de administratie staat 'open' voor alle vragen en suggesties.
-  Controle op ontvankelijkheid sneller doen, zodat men geen tijd verliest omdat er een stuk tekort zit in het dossier (vergunningaanvragen) – voorbeeld van brandweer. Geen éénduidige regels als men met andere gemeenten vergelijkt.
-  Proactieve werking wordt als positief ervaren. (Bv milieuvergunningen.)
-  Bedrijfsbezoeken worden niet georganiseerd.
-  Geen initiatieven voor starters.

- **Transparantie**

-  Niet altijd duidelijk zicht op het verloop van de verschillende procedures.
-  Motivatie in mensentaal. Ok.
-  Ondernemingsclub vraagt inzake vergunningen duidelijke en directe communicatie. Er wordt meer informatie gevraagd over de te verwachten behandelingstermijnen.

- **Eenvoud en gemak**

-  Digitalisering is zeker een werkpunt.

- **Communicatie / inspraak**

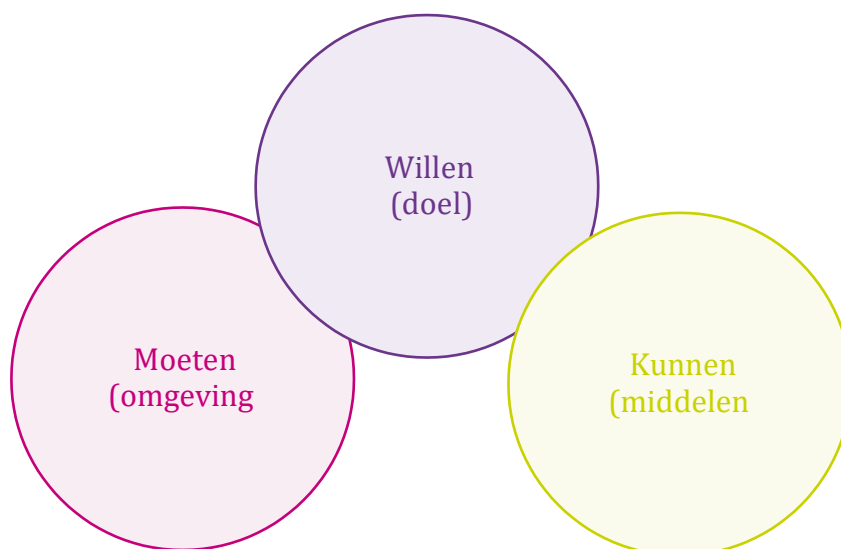
-  Is zeker nog een aandachtspunt. Communicatie betreffende wegenwerken kan beter.
-  Meer doelgroepgerichte communicatie zou worden gewaardeerd, rechtstreeks, maar ook via ondernemersorganisaties
-  Men ziet dit ondernemingspanel in de toekomst verder uitgroeien naar een soort adviesraad voor ondernemers, structureel overleg.
-  Er wordt duidelijke communicatie gevraagd over de te verkrijgen subsidies en premies. (proactieve informatie)
-  Grotere betrokkenheid van de ondernemingsclub.
-  Algemene promotie voor Hamont-Achel kan nog verbeterd worden.

3.3 Ontwikkeling streefbeeld (visie) en doelstellingen

Als we weten hoe de dienstverlening op dit moment is georganiseerd en we kennen de verwachtingen van de ondernemers, zijn we al een goed eind op weg. Vooraleer zich evenwel te vergalopperen in de actie, is het noodzakelijk om na te denken over een streefbeeld, waarbij we tegelijk rekening houden met:

- de verwachtingen van de ondernemers;
- de ambities van het bestuur;
- de middelen waarover we beschikken (aantal en niveau medewerkers, budget).

Figuur 8: opstellen streefbeeld – Bron: IDEA Consult



Beleidsmensen moeten ambitieus zijn. Anderzijds is het gevaar niet denkbeeldig dat de dienst economie overladen wordt van in het begin. Deze figuur illustreert o.a. het belang om de ambitie in verhouding te zetten tot de beschikbare middelen.

Om deze oefening enigszins praktisch te laten verlopen, kan er gebruik gemaakt worden van onderstaande 'tuner'. We onderscheiden een achttal functies, waarbinnen telkens het ambitieniveau dient te worden bepaald, op basis van de beschikbare middelen en de beleidskeuzen van de gemeente.

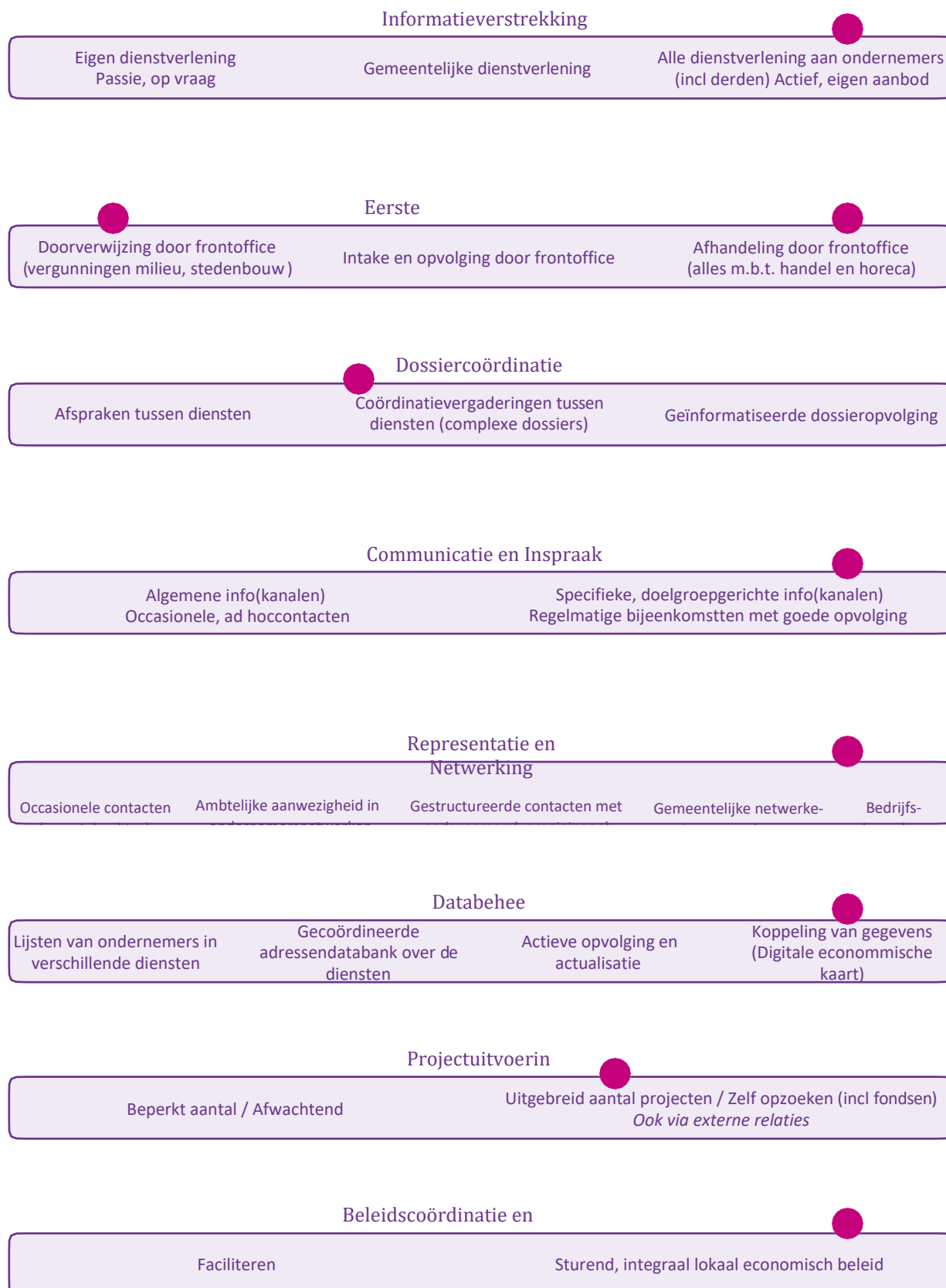
Elke balk in de figuur vertegenwoordigt een taak die door de dienst economie wordt opgenomen. Binnen elke balk kan de gemeente aangeven hoe ambitieus ze is rond elk thema: van links (weinig ambitieus) tot helemaal rechts (zeer ambitieus)⁴. De rode punten op de tuner geven deze keuzes weer.

Globaal kan men stellen dat de tuner een overzicht geeft van de visie en het ambitieniveau van de gemeente rond de uitwerking van de dienst economie. Deze tuner wordt best opgesteld in nauw overleg met het College van Burgemeester en Schepenen. Het spreekt voor zich dat bij het opzetten van een dienstverlening naar ondernemers niet alle elementen tegelijkertijd aan bod dienen te komen. Men kan gerust gefaseerd werken en dit stap voor stap aanpakken. Deze aanpak wordt verder besproken in het volgende hoofdstuk (actieplan).

⁴ Voor het luik 'eerste lijnsdienstverlening' geldt echter een uitzondering: links (doorverwijzing door front office) is niet minder ambitieus dan rechts (afhandeling door front office). Het gaat hier louter om een ander organisatiemodel.

Figuur 9: Toner gemeentelijke dienstverlening – Bron: IDEA Consult

Dienstverlening ondernemers



3.4 Actieplan opstellen

Eens we weten welke visie de gemeente heeft op de verdere ontwikkeling van de dienst economie is de volgende belangrijke stap het opstellen van een actieplan waarin alle activiteiten beschreven worden die nodig zijn om deze ambitie te verwezenlijken.

Zo'n actieplan is vanzelfsprekend maatwerk en voor elke gemeente specifiek. Niettemin willen we hieronder een aantal actiedomeinen noemen die we in vele gemeenten zien terugkomen:

- **Opleiding** van de medewerkers van de dienst economie, waarbij zowel interne (andere diensten die de dienst economie informeren over hun producten) als externe vorming (buitenshuis) wordt voorzien. Ook deelname aan collega-groepen blijkt in de praktijk bijzonder nuttig.
- **Clusteren van dienstverlening**: overheveling van bepaalde taken naar de dienst economie, zodat de ondernemer niet moet pendelen tussen verschillende diensten.
- Verbeteren van de **interne communicatie**: periodiek overleg tussen diensten, betere doorstroming van de collegebeslissingen die te maken hebben met ondernemers, betere afspraken tussen de diensten....
- Verbeteren van de **externe communicatie** naar ondernemers: introduceren e-zine, website verbeteren, meer aandacht in informatieblad voor ondernemers, communicatie over het loket;
- Verbeteren van **processen**: bv. betere coördinatie tussen diensten bij het afleveren van een vergunning, vereenvoudiging van de procedure om een badge te verkrijgen als handelaar om in een autovrije straat te mogen leveren binnen bepaalde uren;
- Verbeteren van **de inspraak** voor ondernemers: periodiek overleg, optimaliseren werking middenstandsraad of economische raad...;
- Aanleg **adressendatabank** van ondernemingen.

Projectteam

Om dit actieplan op te volgen werkt de gemeente best met een projectteam dat gedurende het volledige plan regelmatig samenkomt om de verschillende verantwoordelijkheden te bepalen en de uitvoering van het actieplan op te volgen. Zorg er in elk geval voor dat er zoveel mogelijk interne stakeholders rond de tafel zitten. In de eerste plaats de verschillende diensten en medewerkers met wie de dienst economie dient samen te werken. Uiteraard is het raadzaam om ook de secretaris, de schepen bevoegd voor economie en het college te betrekken (via regelmatige rapportering). Betrek zo nodig ook ondernemers, eventueel tussentijds. Hun input kan nog een belangrijke meerwaarde bieden tijdens het verloop van het project.

Stapsgewijze invoering actieplan

Belangrijk is ook voldoende tijd te nemen voor de uitvoering van het plan. Zo is het contraproductief om al met veel tromgeroffel het gemeentelijk loket voor ondernemers aan te kondigen wanneer het bijvoorbeeld nog niet duidelijk is voor welke vragen de ondernemers op de dienst economie terecht kunnen en hoe de vragen van ondernemers intern zullen worden afgehandeld. Beter is om gefaseerd te werken en geregeld overleg te hebben met de betrokkenen.

Hierna drie concrete voorbeelden van actieprogramma's.

Box 1: actieplan (voorbeeld 1)

Doelstellingen	Actiepunten
Fijnmazige ontsluiting van informatie op gemeentelijke website van producten voor ondernemers	Evaluatie verhouding ICT – diensten i.f.v. contentmanagement website
	Ontsluiting van de producten van de verschillende diensten Inhoud, aanvraagformulieren, procedures, contactpersonen...
	Actualiteit en nieuws voor ondernemers op de website plaatsen
	Centrale bedrijvendatabank / ondernemersgids uitwerken
Aanspreekpunt voor ondernemers	Opstellen van afgebakend takenpakket • Beschrijven van producten in het takenpakket ambtenaar L.E. • Beschrijven van taken en verantwoordelijkheden
	Afsprakenkader opstellen voor informatie-uitwisseling tussen diensten en aanspreekpunt • Inhoudelijk ifv communicatie naar de ondernemers • Informatie-uitwisseling over contacten
	Communicatiecampagne aanspreekpunt • Doelgroep verruimen van detailhandel -> bedrijven • Bedrijfsbezoeken ambtenaar L.E. • Welkomstpakket uitwerken – nieuwe bedrijven
Proactieve informatieverstrekking	Nieuwsbrief voor ondernemers Regelmatig luik voor ondernemers in het infoblad
Beleidskader economie	Economisch plan opstellen • Detailhandelsplan • Beleidsplan economie • ... Economische raad ifv beleidsopbouw
Betrouwbaarheid gemeentelijke dienstverlening verhogen	Richtlijnen responstijden uitwerken
	Intern – en extern opvolgingssysteem ondernemersvragen

Box 2: actieplan (voorbeeld 2)

Doelstellingen	Actiepunten
Doelstelling 1: Kwaliteit van de dienstverlening verhogen	Actie 1: Bijhouden inventaris leegstaande handelspanden zodoende a) een goed overzicht te houden op de evolutie b) handelaars te kunnen doorverwijzen naar deze panden c) gerichte acties te kunnen ondernemen;
	Actie 2: Afspraken maken rond handhaving terrasreglement
	Actie 3: Gelijkvormige toepassing van subsidie voor gevelrenovatie
	Actie 4: Afspraken rond uitbatingsvergunning met de verschillende betrokken diensten (politie...).
Doelstelling 2: Taakstelling dienst economie verhelderen	Actie 1: Taakverdeling binnen de dienst economie herbekijken. Nagaan of een deel van de overlast met cafés niet beter door politie kan worden behandeld.
	Actie 2: overhevelen van de kansspelvergunning vanuit de dienst Burgerzaken naar Economie.
	Actie 3: Sneller informatie doorspelen over behandeling van omgevingsvergunningen aan de dienst economie
Doelstelling 3: Communicatie en inspraak verbeteren	Actie 1: Update website (linken, handelsgids), met uitbreiden e-loket, waarbij digitale formulieren worden aangeboden. Mogelijkheid om afspraak te maken met de diensten vermelden.
	Actie 2: Promotie van de subsidie voor renovatie van handelspanden. Mogelijks is ze nog onvoldoende bekend bij handelaars.
	Actie 3: Promotie van het economisch loket
Doelstelling 4: Band met lokaal ondernemersweefsel versterken	Actie 1: Band met bedrijventerreinvereniging aanhalen. Occasionele deelname aan hun bijeenkomsten.
	Actie 2: Organiseren van bedrijfsbezoeken door de gemeente (2x per jaar). Bezoek dient voorbereid te verlopen en met een bepaalde focus.
	Actie 3: Nieuwe ondernemers op de gemeente uitnodigen tegelijk met de verwelkoming van de nieuwe inwoners. Eerste keer in voorjaar 2013.
Doelstelling 5: Updaten databank ondernemersgegevens	Actie 1: Brieven versturen naar ondernemers
	Actie 2: Overzichten van ondernemers in de gemeentelijke diensten samenvoegen
	Actie 3: Wijzigingen in de VKBO periodiek (maandelijks) inbrengen

Box 3: actieplan (voorbeeld 3)

Doelstelling	Actie
Invulling takenpakket betrokken ambtenaren	Diensthooft maakt functiebeschrijvingen op voor medewerkers dienst economie
Opleiding ambtenaren economie	Intern: infomomenten door dienst stedenbouw en dienst milieu voor de medewerkers loket economie
	Extern: deelname ambtenaar economie aan ervaringsplatformen binnen dit VVSG project en binnen lerend netwerk provincie W-Vlaanderen
Clustering dienstverlening mbt handel en horeca	Overhevelen vanuit de dienst milieu: vergunning voor verkoop feestvuurwerk
	Overhevelen vanuit de secretarie: kansspelvergunning, taxivergunning, vergunning nachtwinkels
Optimaliseren interne communicatie	Overleg tussen diensten economie en toerisme wordt georganiseerd om gezamenlijke aanpak naar ondernemers te bespreken
	Periodiek overleg met de projectstructuur 'economie' (ambtenaren die met ondernemers te maken hebben)
	Beslissingen van het College van B&S die te maken hebben met economie, overmaken aan medewerkers loket
Verbeteren externe communicatie	Introduceren e-zine voor ondernemers
	Aanpakken website: banner op frontpage, die doorverwijst naar allesomvattende menupagina.
	Communicatie over loket
Aanleg adressenbestand ondernemers	Project digitale economische kaart, volop in ontwikkeling
Contact verhogen stad/ondernemers (netwerking)	Verhelderen missie + doelstellingen van de middenstandsraad (richting beleidsondersteuning). Naamsverandering naar Economische Raad.
	Kennismaking met vertegenwoordigers werkgeversorganisaties (uitnodigen op de gemeente)
	Organisatie jaarlijkse Dag van de ondernemer

3.5 Communicatie

Ten slotte... maak uw werking bekend !

Eens het actieplan is uitgevoerd, is het tijd om de ondernemers in te lichten over de dienstverlening van de dienst economie of het gemeentelijk loket voor ondernemers.

Daarbij dient gebruik gemaakt te worden van de reguliere kanalen waarover de gemeente beschikt, maar tevens van specifieke kanalen die zich richten op de ondernemers. Suggesties daarbij:

- Algemeen persbericht en aankondiging op gemeentelijke website;
- Interview met de verantwoordelijke van de dienst economie in het informatieblad;
- Ondernemersevent (georganiseerd i.s.m. de ondernemers in de gemeente) met voorstelling van de dienst economie. Nodig daarbij een gastspreker uit die wervingskracht heeft richting ondernemers;
- Een artikel in bladen van ondernemersorganisaties (VOKA, UNIZO...);
- Persoonlijke voorstelling van de dienst economie op bijeenkomsten van handelaarsverenigingen en ondernemerskringen in de gemeente;
- Persoonlijke mailing aan ondernemers (op basis van adressenbestand);
- ...

Het is ook aan te bevelen om intermediairen zoals ondernemingsloketten, sociale secretariaten en boekhoudkantoren te informeren over de gemeentelijke dienstverlening aan ondernemers. In hun contacten, kunnen zij de ondernemers wijzen op de dienstverlening van de gemeente.

4

Succesfactoren

Op basis van de ervaringen in de gemeenten die participeerden in dit EFRO-project, kwamen volgende succesfactoren naar voor bij de uitbouw van een dienst economie. Zeker goed om rekening mee te houden dus.

- **Trekker op ambtelijk en politiek niveau**
Essentieel voor het realiseren van gelijk welke ambitie is dat er zowel op het ambtelijke als op het politieke niveau iemand zijn schouders zet onder de realisatie van de dienst of het loket economie en zijn nek wil uitsteken op moeilijke momenten in het proces.
- **Interne steun en draagvlak binnen de ganse organisatie**
Een dynamische ambtenaar en schepen mogen dan al het vertrekpunt vormen, het is onvoldoende. Omwille van de grote afhankelijkheid van andere diensten hebben zowel de schepen als de ambtenaar nood aan een intern draagvlak bij de collega's. Met de opbouw van dit draagvlak wordt best vanaf dag één begonnen. Dit kan door middel van regelmatige afstemming binnen het College en tussen de diensten doorheen het veranderingstraject. Zie ook de idee van een projectgroep voor dit traject.
- **Motivatie, bereidheid om te veranderen, zelfevaluatie**
Het opzetten of reorganiseren van de dienst economie is een veranderingsproces. Dat betekent dat er een bereidheid moet zijn om te veranderen, zowel bij de medewerkers van de dienst economie als bij de medewerkers van de andere diensten (die in contact staan met de dienst economie). Deze bereidheid om te veranderen moet ook aanwezig zijn op hoger ambtelijk niveau en bij de bevoegde politici (college). Op bepaalde ogenblikken moet men ook kritisch durven zijn (zelfevaluatie) over de manier van werken en nieuwe voorstellen vanuit een open blik durven overwegen.
- **Bereidheid om over diensten heen te denken**
Er wordt van alle betrokkenen verwacht dat ze bereidheid tonen om (horizontaal) over de diensten heen te denken. Dit is immers ook het perspectief van de ondernemer die één bestuur ziet en niet tien verschillende diensten.
- **Externe steun en draagvlak**
De dienst economie moet ook de medewerking krijgen van ondernemers en ondernemersverenigingen voor dit traject (open communicatie, samenwerking voor events, adressen...). De ondernemersverenigingen zullen ook helpen bij de bekendmaking van de dienst economie bij ondernemers.

5.

Focusbijdrage: een ondernemersvriendelijke website

Met deze bijdrage willen we een houvast bieden voor lokale besturen die werk willen maken van een ondernemersvriendelijke website.

5.1 Toegang en navigatie voor ondernemers

Het organiseren van de toegang/navigatie voor ondernemers op de website is een eerste en vrij bepalende beslissing die moet worden genomen. Hoe ‘onthalen’ we met andere woorden ondernemers die surfen naar de gemeentelijke website?

Thematische indeling

Een gemeentelijke website is doorgaans thematisch opgebouwd. Van een ondernemer die op zoek is naar informatie wordt verondersteld dat hij, net als andere gebruikers en doelgroepen, via thematische tabbladen (bv. wonen, werken, vrije tijd, bestuur) afdalt naar wat hij zoekt.

Meestal is er op de website een rubriek werken of ondernemen met onderverdelingen in subthema’s (bv. jobs, winkels, horeca, markten, landbouw) en een beschrijving van de activiteiten van de cel of dienst economie.

Deze indeling volgt een sectorale logica en heeft ongetwijfeld voordelen zoals de gelijke behandeling van alle doelgroepen. Anderzijds kan het ondernemers moeite kosten om te vinden wat ze zoeken. De diensten aan ondernemers zijn immers niet exclusief verbonden aan de rubriek ‘economie’, maar ook aan subthema’s zoals milieu (milieuvergunning) of ruimte (stedenbouwkundige vergunning).

Omwillen van dit probleem ontwikkelt zich een tweede praktijk, die ondernemers sneller bij de juiste informatie brengt.

Doelgroepgerichte en organisatiebrede insteek

Vanuit een meer doelgroepgerichte benadering zijn er lokale besturen die hun informatie en dienstverlening aan ondernemers (vanuit alle diensten) op een overzichtelijke manier samenbrengen op een pagina. Niet dat alle details op die éne pagina staan, maar de pagina bevat wel het menu met linken naar de vindplaatsen van informatie op de gemeentelijke website. Vanuit dit menu kan de ondernemer afdalen naar wat hem interesseert en bereikt hij idealiter in maximaal drie klikken zijn doel.

Dit systeem van overzichtspagina’s bestaat al in verschillende gemeenten. We vonden meer bepaald een drietal manieren terug waarop dit vandaag is georganiseerd:

- Via een aparte toegang voor ondernemers (www.oudenaarde.be of www.genk.be): vooraleer de gemeentelijke website zich opent, meldt de bezoeker zich aan ofwel als inwoner, bezoeker, of ondernemer. In elk van de gevallen krijgt de websitebezoeker vervolgens de informatie die hem specifiek aanbelangt.
- Via een aparte knop op de home (bv. [Ondernemers in Kortrijk](http://www.oudenaarde.be)). Door te klikken op een aantrekkelijke banner in de homepage, bereikt men de overzichtspagina voor ondernemers.
- Via het klassieke bestaande tabblad ‘economie’ of ‘ondernemen’ op de homepage, waaronder dan wel een organisatiebreed overzicht wordt geboden van de dienstverlening aan ondernemers (zie bijvoorbeeld www.oogent.be, www.antwerpen.be, <http://ondernemeninhasselt.be/>, www.ondernemeninmol.be/).

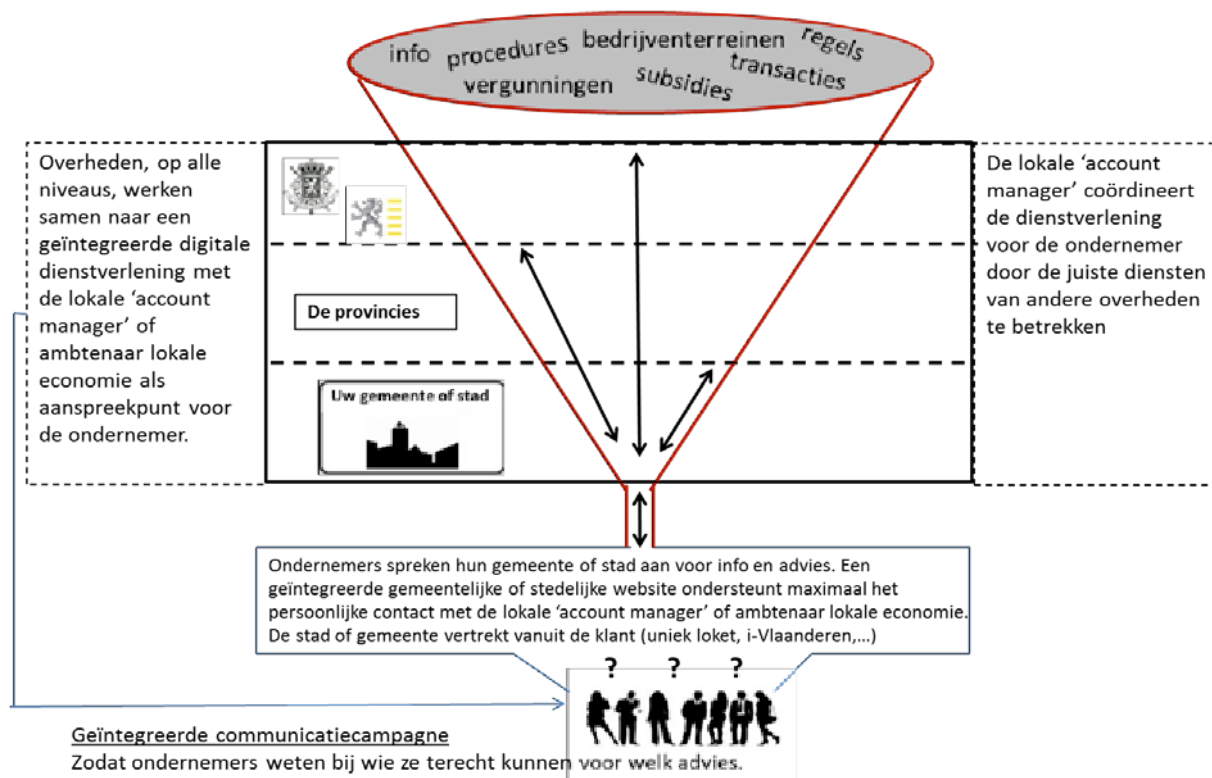
TIP

Zorg voor een rechtstreekse toegang tot de ondernemerspagina op de gemeentelijke website, via een gemakkelijk adres (voorbeelden: ondernemeninMol en ondernemeninHasselt).

5.2 Toegangspoort naar een breder verhaal

Denk bij het organiseren van de gemeentelijke website (en de dienstverlening aan ondernemers in zijn geheel), vanuit een voldoende breed kader. Daarbij moet de gemeentelijke website (en loket) worden beschouwd als de toegangspoort naar een ruimere achterliggende dienstverlening van agentschappen en diensten op de verschillende overheidsniveaus. Zie hieronder de manier waarop deze idee werd afgebeeld in een UNIZO-rapport (2012) over de digitale dienstverlening aan ondernemers.

Figuur 10: trechtermodel – Bron: rapport Unizo digitale dienstverlening (2012)



De vertaling van dit uitgangspunt naar de gemeentelijke praktijk is tweeledig:

- de gemeentelijke website verwijst (linkt door) naar informatie van de andere overheidsniveaus aan ondernemers;
- de gemeentelijke website moet niet alles herhalen wat door de agentschappen en diensten op de andere overheidsniveaus al wordt uitgelegd (zie ook verder in dit artikel).

5.3 Inhoudelijke rubrieken

Als we uitgaan van een verzamelpagina met alle relevante informatie en diensten voor ondernemers, stelt zich vanzelfsprekend de vraag: “wat is relevante informatie voor ondernemers en hoe maken we er een goede indeling van?” Hieronder een indicatieve lijst van rubrieken en informatie die als een houvast kan gelden. Vanzelfsprekend kan de gemeente daarbij eigen accenten leggen en haar informatie richten op het soort van vragen en ondernemers waar ze in hoofdzaak mee te maken heeft.

We gaan daarbij uit van een verzamelpagina voor ondernemers, die fungeert als menu en is gelinkt aan bestaande pagina's op de gemeentelijke website (of in sommige gevallen aan externe pagina's). De informatie zelf kan onaangeroerd blijven, binnen de bestaande structuur van de gemeentelijke website (bv. stedenbouwkundige vergunningen blijven onder de rubriek 'ruimte').

Relevante informatie en diensten voor ondernemers	
Rubriek	Informatie
Economisch profiel en beleid van de gemeente	- Kerncijfers inzake economie en tewerkstelling - Visie van het bestuur op economische ontwikkeling en speerpunten in het economisch beleid
Starten	Startersformaliteiten (vooral verwijzen naar externe informatie). Ook informatie beschikbaar voor specifieke doelgroepen zoals horecabrochure VVSG i.s.m. Horeca Vlaanderen en andere partners)
Vergunningen	- Informatie over het afleveren van: - milieuvergunningen - stedenbouwkundige vergunningen; - handelsvergunningen (socio-economische vergunningen, publiciteitsborden) - horecavergunningen (drankvergunning, terrasvergunning, kansspelen) - taxivergunning
Bedrijfshuisvesting	- Informatie over beschikbare bedrijventerreinen (desgevallend doorverwijzing naar intercommunale) - Indien mogelijk: informatie over de beschikbaarheid van handelspanden, bv. immodatabank Mechelen - Hinder bij openbare werken - Aanvraag bewegwijzering - Bizlocator
Handel en horeca (kan ook als afzonderlijke rubrieken)	- Reglementering en vergunningen (deels overlap met rubriek vergunningen) (Afwijkingen op) rustdagen en sluitingsdagen - Info nachtwinkels - Optioneel: handelsgids met openingsuren etc. van handelszaken in de gemeente (kosten-baten afwegen, afhankelijk stellen van medewerking en vraag vanuit handelaars)
Markten en ambulante handel	- Informatie over plaats, tijdstip en karakter van de markten in de gemeente - Informatie over toewijzing standplaatsen (reglement beschikbaar maken) - Leurkaarten
Landbouw	- Schade aan landbouwgewassen - Landbouwtelling - Formulieren
Mobiliteit en wegenwerken	- Informatie over geplande en lopende wegenwerken - Regelingen in het geval van hinder bij openbare werken
Tewerkstelling en sociale economie	- Werk zoeken, verwijzing naar werkwinkel - Werken bij de gemeente - Dienstencheques - Werkloosheid - Verwijzing naar sociale tewerkstellingsinitiatieven
Veiligheid	Inbraakpreventie
Premies en belastingen	- Welke premies zijn er voor ondernemers (met ook externe verwijzing naar bv. de subsidiedatabank)? - Welke belastingen gelden er voor ondernemers?
Middenstandsverenigingen, ondernemersorganisaties en adviesorganen	- Contactgegevens van de werkgeversorganisaties - Informatie over de activiteiten van werkgroepen, adviesraden
Contact	- Contactgegevens van de dienst economie - Link naar externe informatie, portaal naar andere overheden

5.4 Algemene aandachtspunten

Hieronder een aantal algemene aandachtspunten voor de website:

- Vermeld bij de verschillende vormen van dienstverlening hoe de procedure verloopt. Bijvoorbeeld bij het afleveren van een vergunning: wat zijn de voorwaarden, wat moet een ondernemer eventueel meebrengen, hoelang duurt de procedure gemiddeld,...?
Voorbeelden: [Oudenaarde](#), [Roeselare](#)
- Vermeld bij elke dienst de contactgegevens van de medewerker die verantwoordelijk is en meer informatie kan verstrekken. Verwijs in de marge naar interessante documenten (een gemeentelijk reglement of externe informatie, zie hieronder).
- Maak maximaal gebruik van bestaande informatie. Typ niet alle informatie over die door andere overheden wordt aangeboden op het internet, maar link door naar hun website. Probeer wel te verwijzen naar de broninformatie en niet naar secundaire websites (die niet altijd bijgewerkt worden).
Door rechtstreeks te verwijzen naar de bron, vermijd je als gemeente dat je bij elke wijziging van provinciale, Vlaamse, Federale of Europese regelgeving de gemeentelijke website moet aanpassen. Zie in bijlage het landschap van actoren van het gemeentelijk economisch beleid.
- Zorg dat een aantal algemene functies op de website voldoende zichtbaar blijven of gekoppeld zijn met de ondernemerspagina, zoals:
 - Klachtenformulier;
 - Zoekfunctie;
 - Activiteiten aankondigen via kalender;
 - Mogelijkheid om in te tekenen op de nieuwsbrief.
- Vergeet niet te voorzien in voldoende bekendmaking van de website naar de doelgroep, anders zijn de inspanningen ervoor tevergeefs. Tips daarbij:
 - verslagen of documenten exclusief via de site aanbieden, zodat ondernemers de weg leren kennen en zelf ontdekken welke informatie er allemaal aangeboden wordt;
 - uitslagen van middenstandsacties (bv. eindejaarstombola) via de gemeentelijke website bekend maken;
 - vanuit de digitale nieuwsbrief linken leggen naar de website (knop 'lees verder');
 - promotie voor de website in jouw digitale handtekening;
- Vraag tijdens bijeenkomsten en ontmoetingen met ondernemers ook feedback op de site, zodat de inhoud en de informatie maximaal aansluit bij hun behoeften en verwachtingen.

5.5 Digitalisering van de dienstverlening

Via digitale formulieren op de website, kunnen we ondernemers waar mogelijk een ritje naar de gemeentelijke loketten besparen.

We kennen de toepassing ervan momenteel in verschillende gradaties.

- aanvraagformulieren worden als pdf of in een vergelijkbaar formaat aangeboden op de website. Ze kunnen door de ondernemer worden uitgeprint, maar ze moeten nog steeds worden verstuurd of afgegeven op het gemeentehuis.

Deze 'lichte' vorm van digitalisering leent zich voor tal van toepassingen. Om een aantal voorkomende toepassingen te noemen:

- Subsidieaanvragen allerhande;
- Aanvraagformulieren voor het plaatsen van publiciteitsborden, voor occasionele verkopen met niet-commercieel karakter, zie [Roeselare](#)
- Hinderattest aanvragen, zie [Kortrijk](#)
- Melding van de exploitatie van een inrichting uitsluitend klasse 3 (Vlaams formulier), zie [Gent](#)

Op de gemeentelijke website kan vanzelfsprekend ook verwezen worden naar digitale formulieren van andere overheden, bv. [omgevingsloket](#)

- interactieve formulieren, waarbij de aanvraag van de ondernemer rechtstreeks online gebeurt. Deze vorm is vanzelfsprekend interactiever en interessanter voor de ondernemer dan de eerste optie. Leent zich voor ongeveer dezelfde toepassingen dan hierboven, maar veronderstelt een digitale backoffice.

Voorbeelden:

- [Digitaal loket Grobbendonk](#) (zie vergunningen lokale economie)
- [Digitaal loket Evergem](#) (bv. belasting op drijfkracht – aangifte)
- [Digitale aanvraag exploitatievergunning horeca \(stad Genk\)](#)
- Nog verregaander zijn de actuele experimenten die op dit moment plaats vinden rond digitale dossieropvolging. We denken aan het e-linkproject in Mechelen.

5.6 Links en docs

5.6.1 Inspirerende gemeentelijke websites

Hoewel we ongetwijfeld een aantal gemeentelijke websites oneer aandoen, door ze hieronder niet te noemen, wagen we ons toch aan een kort lijstje van websites die kunnen inspireren:

- www.ondernemeninhasselt.be
- www.ondernemeninmol.be
- www.kortrijk.be/lvo
- www.oogent.be
- <https://www.genk.be/werk-en-ondernemen>
- www.ondernemenindekempen.be/
- www.mechelen.be

6

6. Focusbijdrage: Samenwerking gemeente-ondernemers

6.1 Nood aan een vernieuwd perspectief

Laat ons beginnen met een vaststelling die door heel veel gemeenten wordt gedeeld: de klassieke adviesraad heeft de voorbije jaren aan betekenis ingeboet. Veel gemeenten ‘onderhouden’ de raad, maar er zit voelbaar slijtage op. Veelal zijn de raden weinig representatief en hanteren besturen parallelle kanalen om ondernemers te horen: enquêtes, werfvergaderingen met directe vertegenwoordiging van handelaars uit de buurt, ondernemerscafés, ontbijtmeetings met vertegenwoordigers van het bedrijfsleven.

Vanuit een governancestandpunt kijken besturen ook met andere ogen naar de ondernemers. Niet alleen als een groep die advies geeft over de intenties van het bestuur, of zijn mening ventileert over genomen initiatieven, maar evenzeer als een groep die mee uitwerking en uitvoering geeft aan het lokaal economisch beleid. Ondernemers worden gezien als coproductent en -uitvoerder van het economisch beleid.

In die nieuwe visie hebben ondernemers niet alleen een rol in de beleidsvoorbereiding of -evaluatie (de klassieke inspraak), maar wel in elk van de fasen van de beleidscyclus:

- **Voorbereiding** (een gezamenlijk economisch beleidsplan uitwerken met ondernemers, gemeentebestuur en andere derden);
- **Beslissing** (het gezamenlijk beleidsplan wordt ook binnen de ondernemersorganisaties ter goedkeuring voorgelegd);
- **Uitvoering** (elke partij, ook de ondernemersorganisaties, nemen een deel van de uitvoering voor hun rekening);
- **evaluatie en eventuele bijsturing** (periodieke evaluatie door gemeentebestuur en ondernemers samen).

Figuur 11: Beleidscyclus



Vanuit deze zienswijze groeide de vraag naar een vernieuwd perspectief om de inspraak en het overleg met ondernemers te structureren, een kader dat toelaat om te gaan met vragen als:

- behouden we de gemeentelijke adviesraad economie of kiezen we voor andere vormen van consultatie?;
- kiezen we voor één globale raad (raad voor lokale economie), of zetten we liever in op doelgroepenoverleg in deelraden (landbouwrap, middenstandsrade, marktrap, werkgroep bedrijventerrein...)?;
- moeten we het overleg formeel structureren (een adviesraad, conform het gemeentedecreet) of kunnen

we het beter informeel houden (werkgroep, taskforce)?

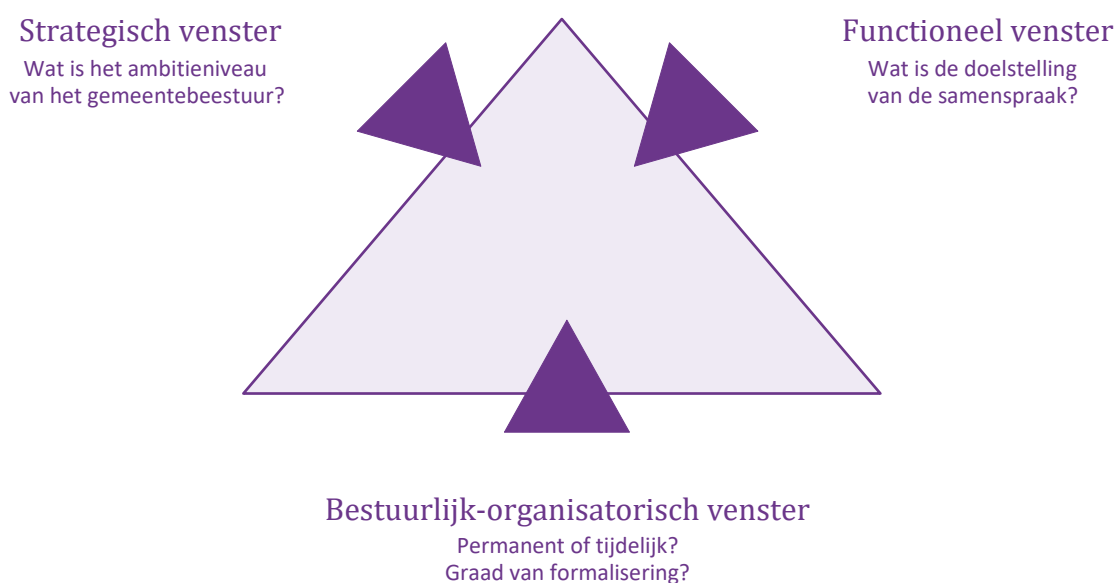
In het volgende hoofdstuk reiken we een afwegingskader aan.

6.2 Afwegingskader

We identificeren drie perspectieven of vensters om als bestuur na te gaan welke vormen van overleg het beste aansluiten bij de behoefte van de gemeente:

- het **strategisch** venster, dat de inhoudelijke ambitie bevat en de mogelijkheden van het bestuur op het vlak van economie. Afhankelijk van het ambitieniveau en de middelen waarover de gemeente beschikt zal het overleg met ondernemers anders worden ingericht;
- het **functioneel** venster dat aangeeft met welk doel de gemeente het contact zoekt met de ondernemers. Naargelang de doelstelling (ondernemers informeren, standpunten beluisteren, de kwaliteit van de besluitvorming verhogen,...) zullen andere samenwerkingsvormen of –kanalen worden ingezet;
- het **bestuurlijk-organisatorisch** venster, waarbij het gemeentebestuur bepaalt of de samenwerking permanent of tijdelijk wordt georganiseerd en in welke mate ze wordt geformaliseerd.

Figuur 12: perspectieven voor het organiseren van de samenspraak gemeente-ondernemers



We gaan hieronder een voor een in op de verschillende vensters of perspectieven.

6.2.1 Het strategisch venster (inhoudelijke ambitie en mogelijkheden)

Besturen hebben verschillende beleidsambities en zetten hun middelen in op verschillende manieren. Bepaalde besturen werpen zich op als regisseur van het economisch beleid in zijn geheel, terwijl andere besturen selectief inzetten op horeca en nog anderen vooral een goede dienstverlening aan ondernemers willen waarborgen. Het ene objectief sluit het andere trouwens niet uit, integendeel, ze kunnen elkaar versterken. De ambitie hangt vaak samen met de mogelijkheden (geld en personeel) van het bestuur. Met een halftijdse medewerker economie bijvoorbeeld is het moeilijk om zich op te werpen als regisseur van het economisch beleid in zijn geheel.

Afhankelijk van de ambitie en de middelen van het bestuur zijn andere vormen van overleg aangewezen. We illustreren dit in onderstaande tabel. Als het bestuur in de eerste plaats een goede dienstverlener wil zijn, is een adviesraad economie bijvoorbeeld niet noodzakelijk.

Het volstaat dan om op regelmatige basis af te toetsen bij de ondernemers wat hun behoeften zijn en of ze tevreden zijn over de gemeentelijke dienstverlening. Dat kan eenvoudigweg via een jaarlijks contact van de schepenen/ambtenaren met de ondernemersorganisaties. Het oprichten van een adviesraad economie zou in dit geval te hoge verwachtingen oproepen bij ondernemers en het gemeentebestuur opzadelen met vragen waar ze niet kan aan beantwoorden.

Tabel 5: ambitieniveau (en middelen) van het bestuur bepalen de vorm van het overleg

Ambitieniveau van het bestuur	Vormen van overleg
Algemeen regisseur van het economisch beleid	Overkoepelende stuurgroep of (advies)raad
Zeer gerichte ambities (bv. één of twee speerpuntsectoren ontwikkelen)	Deeloverleg / deelraden met specifieke doelgroepen (bv. landbouwers, horeca-uitbaters...)
Een kwaliteitsvolle dienstverlener naar ondernemers	Periodiek of structureel overleg. Kan ook bilateriaal worden georganiseerd (aftoetsing verwachtingen, tevredenheid)
Facilitator of coördinator van acties	Werkgroepen per actie/initiatief

6.2.2 Het functioneel venster (doel van de interactie)

Een tweede belangrijke vraag is, welke doelstellingen het gemeentebestuur voor ogen heeft als ze ondernemers wil betrekken in het beleid. Ligt het accent van de interactie op:

- **informatie uitwisselen** – bv. *informereren van middenstanders over een nieuw terrasreglement*;
- **aftasten, verkennen** standpunten – bv. *standpunten opnemen over de aanleg van een ondergrondse parking*;
- **advies inwinnen** vooraleer te beslissen (consultatie) – bv. *advies inwinnen naar aanleiding van het al dan niet afleveren van een sociaal-economische vergunning*;
- mee **vormgeven/bepalen** van het beleid, betrokkenheid van in het begin van de beleidsvoorbereiding (participatie) – bv. *gemeenschappelijke opmaak van een horecaplan*;
- samen **uitvoering geven** aan concrete acties (samenwerking) – bv. *samen een jobbeurs organiseren*;
- **coördinatie**, opvolging en evaluatie van het beleid (gedeelde regie) – bv. *gezamenlijke aansturing en opvolging van het lokaal economisch beleid, of van een deelaspect daarvan (horecabeleid, centrummanagement)*;
- **overdragen** van beleid (delegeren) – bv. *een vzw organiseert het bedrijventerreinmanagement*.

Naargelang het doel zijn andere kanalen aangewezen. De voorbereiding van een braderie bijvoorbeeld (uitvoering geven aan concrete acties) wordt het best behandeld in een aparte werkgroep. Standpunten aftoetsen kan het best via een focusgroep, een informatief debat, een bevraging of een overlegmoment.

Een goede afweging maken van de doelstelling van het overleg is belangrijk. Te gemakkelijk wordt bijvoorbeeld overgegaan tot het oprichten van een adviesraad, terwijl dit niet altijd het meest geschikte medium is. In onderstaande tabel leest u af dat een ‘advies’ raad vooral geschikt is voor het inwinnen van advies, het vormgeven van beleid (beleidsbepaling) en het voeren van gedeelde regie. Op basis van deze opsomming merkt u meteen ook waarom ‘advies’ tussen aanhalingstekens wordt geplaatst.

Tabel 6: de doelstelling van het overleg bepaalt de vorm

Doelstelling	Aangewezen vorm
Informatie uitwisselen	Geschreven en gesproken media, website, informatieblad, infovergadering
Aftasten, verkennen van standpunten	Informatief debat, focusgroep, enquête, overlegmoment
Advies inwinnen	Expertpanel, tijdelijk of structureel overleg (overlegorgaan, adviesraad)
Beleidsbepaling	Tijdelijk of structureel overleg (overlegorgaan, adviesraad)
Uitvoering van acties	Werkgroep, taskforce
Coördinatie, regie	Tijdelijke of permanente stuurgroep (overlegorgaan, adviesraad)
Overdragen beleid	aparte uitvoeringsstructuur

6.2.3 Bestuurlijk-organisatorisch venster

Onder 'bestuurlijk-organisatorisch venster' vatten we twee verschillende aspecten die met organisatie van het overleg hebben te maken:

- Tijdelijk of permanent?
- Formeel of informeel geregeld?

Tijdelijk of permanent?

Wordt een overleg best op permanente of tijdelijke basis ingericht? Een beslissing die vanzelfsprekend is gerelateerd aan de inhoud van het overleg: voor een tijdelijke activiteit installeren we een tijdelijke werkgroep, voor meer structurele activiteiten (bv beleidsbepaling of coördinatie) een permanente. Hoewel, in het laatste geval ook andere praktijken opduiken.

Op basis van ervaring weten we immers dat mensen zich sneller engageren voor korte en tijdelijke engagementen, dan voor de lange termijn of voor een permanent mandaat. Om die reden zijn er gemeenten die in plaats van een permanent overleg of een permanente adviesraad een soort van semi-permanente formule in het leven roepen waarbij in het begin van de legislatuur intensief gewerkt wordt op het tot stand brengen van een beleidsplan economie, om de groep vervolgens enkel periodiek (jaarlijks, midden de legislatuur) nog bijeen te brengen voor de opvolging en evaluatie van de doelstellingen.

Tabel 7: het tijdspad bepaalt mee de vorm

Tijdspad	Vorm
Permanent (doorgaans moeilijker om kandidaten te vinden)	Een structurele consultatie, een vaste werkgroep, een permanente adviesraad...
Semi-permanent	Een tijdelijke werkgroep, met periodieke (bv. jaarlijkse) terugkeermomenten
Tijdelijk (doorgaans iets gemakkelijker om kandidaten te werven, omdat het engagement zich beperkt in de tijd)	Ad hoc consultaties, tijdelijke werkgroepen,...

Formeel of informeel geregeld?

Een laatste element waarover dient nagedacht te worden bij het vormgeven van het overleg met ondernemers, is het formele of informele karakter. Met formeel bedoelen we een adviesraad zoals beschreven in artikel 304 van het Decreet Lokaal Bestuur (zie bijlage).

Beide formules hebben voor- en nadelen, zoals aangegeven in onderstaande tabel:

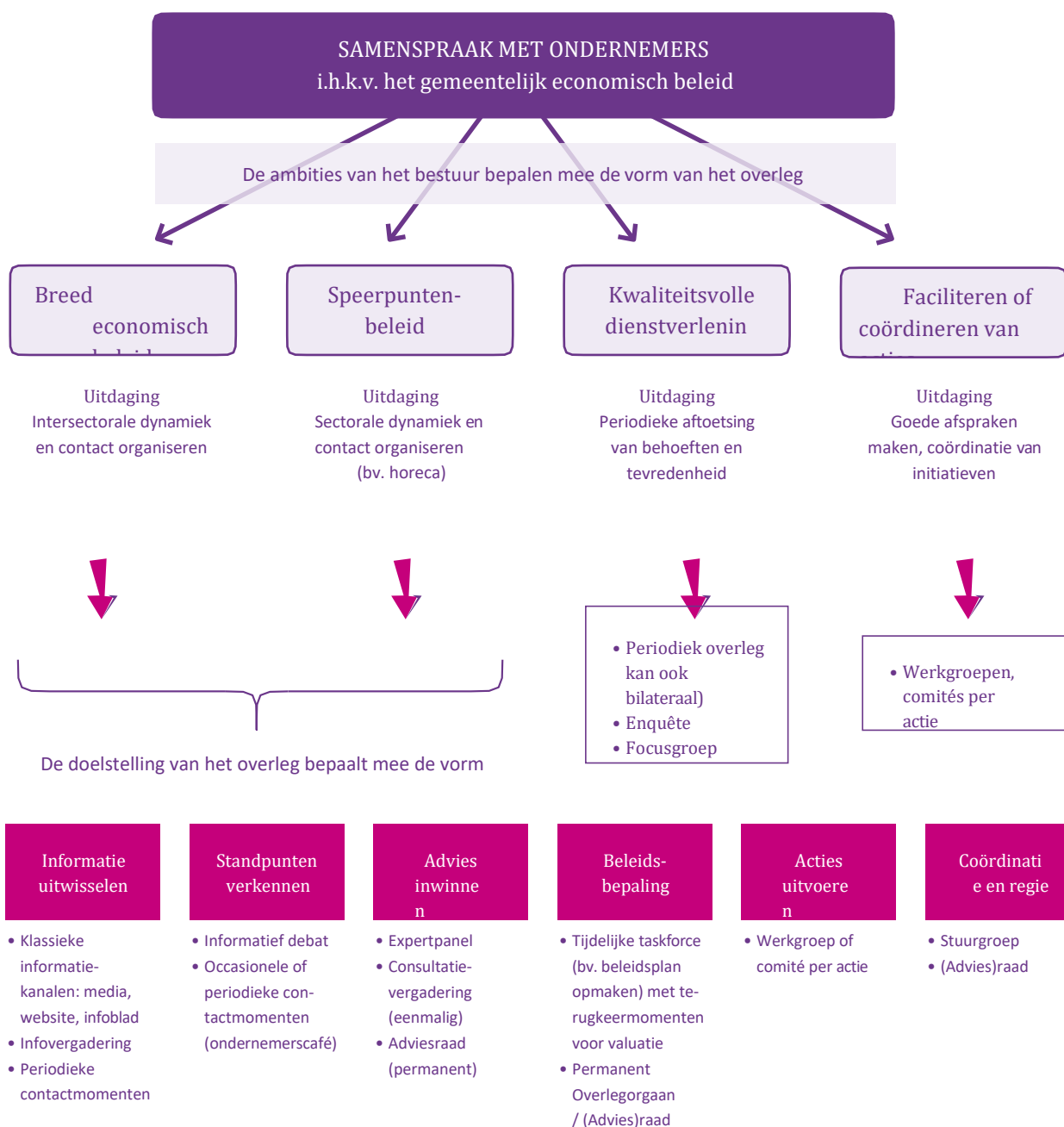
Tabel 8: formalisatie heeft voor- en nadelen

Formeel / Legitiem karakter		
Klassieke adviesraad	Pro	• Doelstellingen, statuut, e.d., geregeld door gemeenteraad, dus stevige formele basis • Terugkoppeling naar gemeenteraad geregeld en gemeenteraad kan het advies niet links laten liggen
	Contra	• Gebonden aan (beperkte) voorschriften uit art 304 van het Decreet Lokaal Bestuur. Meer regels (statuten) en administratieve opvolging. • Het partijpolitieke spel wordt soms in de adviesraad doorgetrokken
Informeel overleg	Pro	• Grote flexibiliteit, zonder formele voorschriften naar samenstelling, werkwijze
	Contra	• Het overleg heeft geen formeel statuut en basis • Samenspel met gemeenteraad is niet geregeld (maar kan wel worden geregeld). Adviesorgaan kan eigen leven gaan leiden. • Gemeenteraad heeft geen enkele verplichting om zelfs maar kennis te nemen van het advies

In het beste geval is de vraag naar formalisatie zonder voorwerp: in die situatie is het overleg niet gepolitiseerd, blijven de regels en statuten beperkt tot het noodzakelijke en is er een optimale wisselwerking tussen adviesraad en gemeenteraad (adviesraad koppelt op voldoende basis terug en de gemeenteraad gaat op een ernstige manier om met de adviezen).

In een meer turbulente omgeving houdt formalisatie het voordeel in dat de werking van de adviesraad en de omgang tussen gemeenteraad en adviesraad vast ligt. Het is de meest zekere situatie. In het geval van formalisatie is het belangrijk zich bewust te zijn van de mogelijke nadelen en die zoveel als mogelijk te minimaliseren (administratieve overlast, politiek getouwtrek in de adviesraad).

Figuur 13: Samenvattend schema



6.3 Tien vuistregels voor het gestructureerd overleg met ondernemers

Ongeacht of het overleg met ondernemers in een brede adviesraad of in deelraden wordt gestructureerd, in werkgroepen met een tijdelijk of semi-permanent karakter, er zijn in elk geval een aantal voorwaarden die best in het oog worden gehouden. We formuleren hieronder tien vuistregels die zeker helpen om te komen tot een goede samenwerking tussen gemeente en ondernemers(groeperingen).

1. Zorg voor een gedeeld begrip van de doelstellingen van het overleg en communiceer duidelijk de verwachtingen ten aanzien van de deelnemers
 - a. Communiceer aan de deelnemers duidelijk wat de doelstellingen zijn van het overleg (en wat niet);
 - b. Geef aan wat de verwachtingen zijn naar de leden (actieve deelname, denken vanuit een gemeenschappelijk belang...);
 - c. Communiceer binnen welke grenzen de commissie werkt;
2. Geef het overleg erkenning en respect
Neem als gemeentebestuur het adviesorgaan ernstig, anders haken de leden binnen de kortste keren af. Dit betekent concreet:
 - a. voldoende tijd geven om advies uit te brengen;
 - b. ruimte laten voor beleidsbeïnvloeding;
 - c. adviezen publiek maken;
 - d. afwijkende beslissingen motiveren, feedback geven aan de raad;
3. Geef inhoudelijke ondersteuning aan het overleg en responsabiliseer de leden
 - a. Voldoende inhoudelijke ondersteuning voorzien, om een kwaliteitsvolle werking mogelijk te maken:
 - i. Als gemeentebestuur (ambtenaar economie) voldoende informatie aanreiken aan de deelnemers;
 - ii. externe deskundigen betrekken.
 - b. Leden activeren om zelf iets voor te bereiden of na te denken over een onderwerp.
4. Haal individuele verzuchtingen van de agenda
Een overleg gemeente-ondernemers is op sommige plaatsen een aaneenschakeling van kleine en grote ergernissen.
Biedt een alternatief kanaal aan voor het ventileren van deze individuele verzuchtingen. Haal ze van de agenda en behandel individuele klachten enkel nog via het loket of de ambtenaar economie.
5. Breng de uitwerking van concrete acties en initiatieven onder in werkgroepen
De meeste overlegvormen tussen gemeente en ondernemers zijn gericht op de voorbereiding en opvolging van het economisch beleid (globaal, sectoraal). Vermijdt dat deze vormen van overleg de vorm aannemen van een feest- of organisatiecomité. Breng de organisatie van concrete acties of initiatieven (beurs, braderie...) onder in werkgroepen.
6. Besteed volle aandacht aan de samenstelling
Met de samenstelling staat of valt een overleg heel vaak. Zorg voor een goede balans tussen vertrouwde en nieuwe gezichten, voor verschillende zienswijzen, vermijd vooringenomenheid en polarisering en zoek een voorzitter die het opbouwende karakter belichaamt en bewaakt.
 - a. Representativiteit betekent niet: alle georganiseerde (belangen)groepen een of meerdere zitjes toekennen. Ook niet-georganiseerde ondernemers verdienen een stem;
 - b. Samenstelling... is een permanente zoektocht. Hou continu de ogen open voor mogelijke leden (en spreek hen erover aan);
 - c. Stel duidelijke criteria wat je aan input en bagage verwacht van de leden;
 - d. De voorzitter heeft een profiel van verzoener en is bij voorkeur 'onafhankelijk' (of stelt zich minstens zo op);
 - e. Hou de groep beperkt (max 15) wat het bereiken van consensus vergemakkelijkt.
7. Breng externe zuurstof binnen
Betrek deskundigen op ad hocbasis, of vertegenwoordigers van andere instellingen of bestuursniveaus (intercommunale, provincie, Vlaams) die bepaalde discussies op een hoger niveau kunnen brengen;

8. Maak de bijeenkomsten aantrekkelijk
 - a. Wissel locaties af. Zoek originele locaties.
 - b. Koppel vergadering aan bedrijfsbezoek;
 - c. Nodige gastsprekers uit;
 - d. Probeer nieuwe en wervende formules: businesscafé, ontbijtvergadering.
9. Verval niet in overreglementering

Sommige ambtenaren leggen zichzelf een formeel kader op, waar niemand heeft naar gevraagd. Enkel in het geval van een formele adviesraad zijn er vormvereisten (art 199 en 200 van het gemeentedecreet), maar die blijven beperkt.

Maak het bijgevolg niet moeilijker dan nodig. In een constructieve sfeer wordt er trouwens zelden teruggегреpen naar procedurele voorschriften. Vaak zijn regels een aanwijzing van moeilijke verhoudingen.
10. Hou ruggenspraak met andere diensten

Tijdens het overleg met ondernemers komen ook andere dan strikt economische thema's aan bod. Maak daarover afspraken met andere diensten. Nodig hen ook uit op het overleg indien er raakvlakken zijn met hun dienst.

6.4 Vindplaatsen van informatie

Bepalingen Decreet Lokaal Bestuur (22.12.2017)

Art. 304:

- § 1. De gemeenteraad voert een beleid op het vlak van de betrokkenheid en de inpraak van de burgers of van de doelgroepen, met inbegrip van een regeling over het recht van de inwoners om voorstellen en vragen op de agenda van de gemeenteraad te zetten.
- § 3. Onder voorbehoud van de wettelijke en decretale bepalingen die op dit gebied gelden, kan alleen de gemeenteraad overgaan tot de organisatie van raden en overlegstructuren die als opdracht hebben op regelmatige en systematische wijze het gemeentebestuur te adviseren. Ten hoogste twee derde van de leden van de raden en de overlegstructuren, vermeld in het eerste lid, is van hetzelfde geslacht. Als dat niet het geval is, kan niet op rechtsgeldige wijze advies worden uitgebracht. Gemeenteraadsleden en leden van het college van burgemeester en schepenen kunnen geen stemgerechtigd lid zijn van de raden en de overlegstructuren, vermeld in het eerste lid.

7.

Focusbijdrage: Economie binnen de beleids- en beheerscyclus

In dit onderdeel gaan we in op de regelgeving met betrekking tot de Beleids- en Beheerscyclus (BBC) en maken we de vertaalslag naar economie. Hoe geven we 'economie' zijn rechtmatige plaats in het meerjarenplan?

7.1 Wat is de beleids- en beheerscyclus?

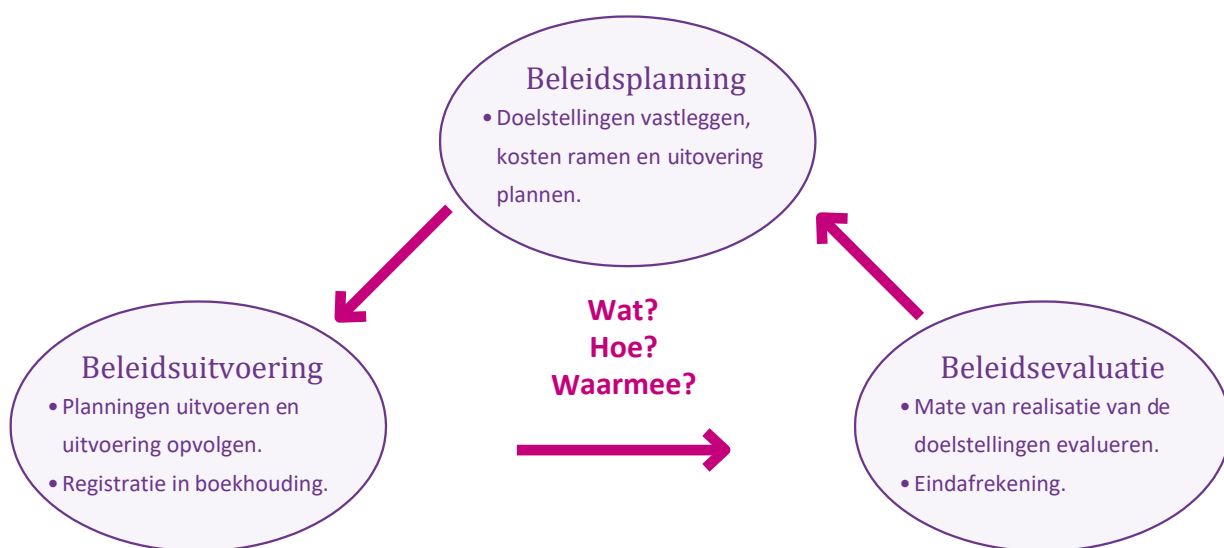
In juni 2010 keurde de Vlaamse regering het Besluit goed over de Beleids- en Beheerscyclus (BBC).

Het BBC-besluit treedt in werking op 1 januari 2014 en bevat een reeks nieuwe regels voor het meerjarenplan, het budget, de jaarrekening en de boekhouding van alle lokale besturen (gemeenten en OCMW's) en provincies in Vlaanderen.

Vanuit deze nieuwe regelgeving worden de lokale besturen aangemoedigd om op een samenhangende manier hun beleid te plannen, uit te voeren en te evalueren. Alle doelstellingen en acties worden gekoppeld aan de beschikbare middelen. Samengevat volgt de gemeenten in het kader van de BBC drie stappen:

1. beleidsdoelstellingen vastleggen en ramen. Alle doelstellingen worden uitgewerkt in gebudgetteerde actieplannen en acties;
2. een goede uitvoering organiseren van de doelstellingen en acties en een correcte registratie ervan in de boekhouding;
3. meten of de beleidsdoelstellingen en de financiële planning behaald zijn.

Figuur 14: beleids- en beheerscyclus lokale besturen – Bron: Mee met de BBC, Politeia



Meerjarig perspectief van zes jaar

De BBC hanteert een meerjarig perspectief, meer bepaald een planningsvenster van zes jaar. Dit betekent dat lokale besturen vooruit moeten denken en hun inspanningen en middelen faseren over de legislatuur (en verder).

Het eerste jaar van de legislatuur wordt voorbehouden voor de opmaak van het meerjarenplan. Het meerjarenplan gaat van start het tweede jaar van de legislatuur en loopt tot en met het eerste jaar van de volgende legislatuur. In concreto: voor de legislatuur 2013-2018 loopt het meerjarenplan van 2014 tot 2019.

Hoewel het meerjarenplan voor zes jaar wordt opgesteld, blijft het dynamisch. Het is op elk moment te herzien. Elke wijziging vereist wel de instemming van de gemeenteraad. Vermoedelijk zullen de meeste besturen het moment van het jaarlijkse budget aangrijpen om ook het meerjarenplan jaarlijks bij te sturen op bepaalde punten.

Integrale benadering en relatie met planlastendecreet

De invoering van de BBC introduceert een meer integrale benadering van het gemeentelijk beleid. Vanaf 2014 zullen besturen hun ambities neerschrijven in één globaal plan, dat betrekking heeft op alle beleidsdomeinen. Op die manier wordt vermeden dat er meerdere sectorale beleidsplannen naast elkaar bestaan die mogelijk op bepaalde punten tegenstrijdig zijn. Ook de doelstellingen met betrekking tot economie vormen integraal onderdeel van het meerjarenplan.

Op dit punt heeft de BBC een belangrijke relatie met het **planlastendecreet** dat op 6 juli 2011 door het Vlaamse Parlement werd goedgekeurd. Het planlastendecreet stelt dat besturen hun plannen en verantwoording naar Vlaanderen voor alle domeinen bundelen via de nieuwe beheersrapporten van de BBC (meerjarenplan, budget, jaarrekening) en niet langer via aparte plannen (sportbeleidsplan, jeugdbeleidsplan...).

Het aanvragen van Vlaamse subsidies en het rapporteren ervan verloopt voor een tiental sectoren via de BBC.⁵ Willen gemeenten subsidies bekomen, moeten ze wel rekening houden met de prioriteiten die de Vlaamse overheid heeft uitgetekend voor elk van deze beleidssectoren. De Vlaamse beleidsprioriteiten zijn [hier](#) te vinden.

Het beleidsdomein economie valt niet onder deze regeling, met uitzondering van het luik sociale economie. Met andere woorden er bestaan geen gestructureerde subsidiestromen vanuit de Vlaamse overheid naar de gemeenten voor economie, met uitzondering voor sociale economie.

Maken we nog een beleidsplan economie?

Is er met de BBC nog behoefte aan of ruimte voor een apart beleidsplan economie, een horecabeleidsplan of een strategisch commercieel plan?

Om 'economie' zijn rechtmatige plaats te verzekeren in het meerjarenplan, blijft het nodig om het thema apart onder de loupe te nemen. Dit veronderstelt een grondige analyse van de economische uitdagingen op de diverse terreinen (handel, landbouw, toerisme, bedrijventerreinen, sociale economie, dienstverlening aan ondernemers...). Vervolgens kan een geïntegreerde visie ontwikkeld worden op economische ontwikkeling en kunnen doelstellingen en acties worden geformuleerd op de verschillende deeldomeinen van economie zoals dienstverlening, handel, horeca of bedrijventerreinen.

Het verschil met vroeger, is dat de doelstellingen en acties op economisch vlak goed afgestemd moeten worden met de ambities vanuit andere sectoren (ruimtelijk beleid, milieubeleid...) en dat ze samen worden ingepast en neergeschreven in één globaal meerjarenplan.

⁵ De sectoren: stedelijk beleid, gemeentelijke ontwikkelingssamenwerking, lokale sociale economie, lokaal sociaal beleid, integratiebeleid, cultuurbeleid, jeugdbeleid, sportbeleid, cultureel erfgoed en flankerend onderwijsbeleid.

7.2 Nieuwe documenten en indelingen voor rapportage

7.2.1 Beleids- en beheersrapporten

Samen met de BBC-regelgeving worden nieuwe beleids- en beheersrapporten ingevoerd. De begroting en rekening uit de periode vóór 2014 worden vervangen door andere documenten, die zowel naar vorm als inhoud grondig verschillen.

Hieronder een schematisch overzicht van de beleids- en beheersrapporten die met de BBC werden ingevoerd:

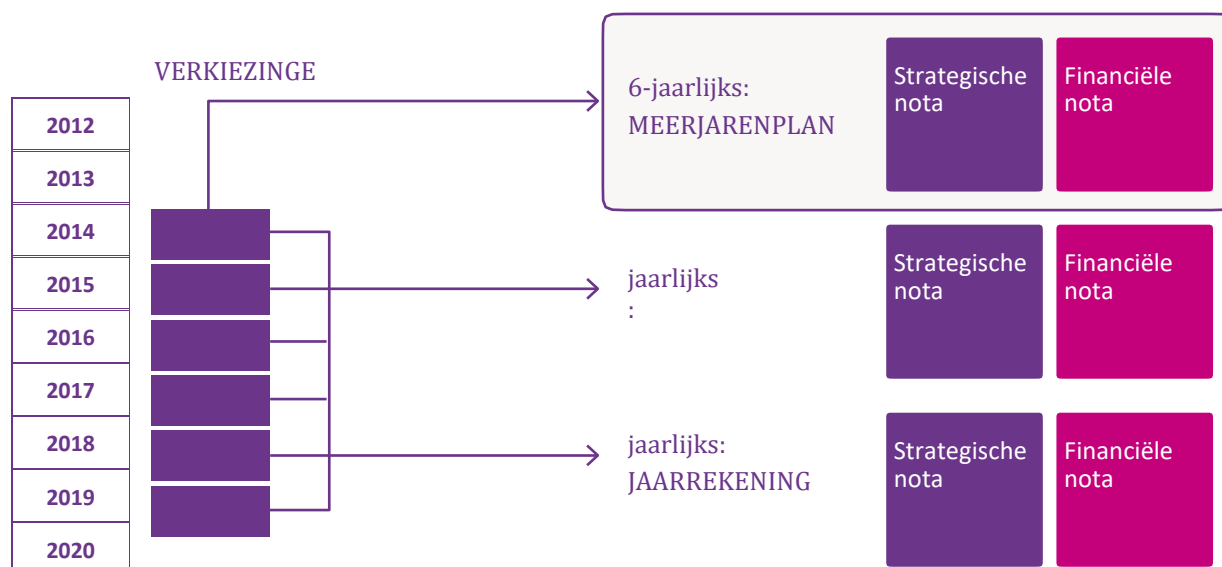
Tabel 9: beleids- en beheersrapporten BBC

Beleidsrapporten	Beheersrapporten
1. Meerjarenplan (bepaling van het beleid voor zes jaar)	1. Beheersbudget
2. Aanpassing aan het meerjarenplan	2. Interne kredietaanpassing
3. Budget (jaarlijkse bepaling van het beleid en toekenning van de kredieten)	3. Beheersrekening
4. Budgetwijziging	
5. Jaarrekening (evaluatie van het beleid)	

- de structuur van de beleidsrapporten is verregaand beschreven in de BBC-regelgeving, omdat deze rapporten dienen voor rapportage aan de gemeenteraad en aan de hogere overheden. Zeker voor deze laatste (Vlaanderen/EU) is onderlinge vergelijkbaarheid van groot belang;
- de structuur van de beheers- en managementrapporten is vrijer gelaten, omdat deze vooral dienen voor interne verantwoording.

De belangrijkste beleidsrapporten zijn ongetwijfeld het meerjarenplan, het budget en de jaarrekening. Het meerjarenplan geldt voor zes jaar en gaat in vanaf het tweede jaar van de legislatuur (2014 in de figuur). Het budget en de jaarrekening zijn documenten die jaarlijks worden opgemaakt. Elk rapport bevat een inhoudelijk gedeelte (zie figuur: paars blok) en een financieel gedeelte (zie figuur: roze blok).

Figuur 15; meerjarenplan, budget en jaarrekening onder de loupe



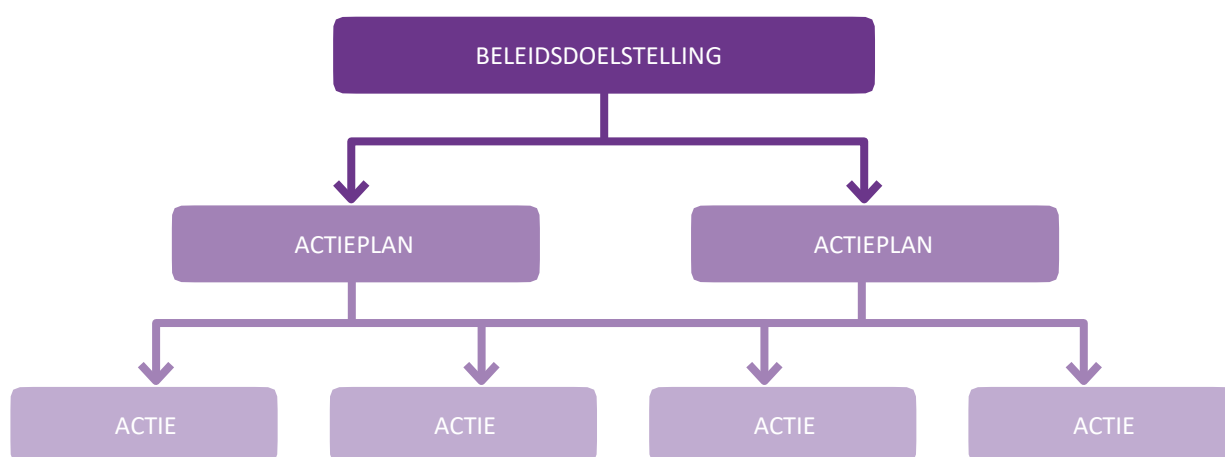
7.2.2 Indeling van de rapporten

De structuur van de verschillende beleids- en beheersrapporten volgt nieuwe indelingen. Er worden drie stelsels gebruikt. Aan alle ontvangsten en uitgaven van het bestuur wordt een samengesteld budgetartikel toegekend, dat toelaat om de uitgaven en ontvangsten zowel inhoudelijk, als functioneel, als boekhoudkundig te verwerken en te rapporteren.

De drie indelingen zijn als volgt:

- **doelstellingen, actieplannen en acties (inhoudelijke indeling)**
Deze indeling is vanuit beleidsoogpunt de belangrijkste. De ambities van de gemeente op het vlak van economie moeten beschreven worden op basis van deze hiërarchische structuur van beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties. Op het einde van deze bijdrage geven we daar twee praktijkvoorbeelden van.

Figuur 16: hiërarchie van doelstellingen, actieplannen en acties



- **genormaliseerd stelsel van de algemene rekeningen (boekhoudkundige indeling)**
Deze indeling is van belang voor de boekhouding en laat toe om een balans en resultatenrekening te maken op het einde van het boekjaar.
- **beleidsdomeinen, beleidsvelden en beleidsitems (functionele indeling)**
Deze indeling laat een uniforme registratie toe. Alle gemeenten zijn verplicht om hun uitgaven en ontvangsten in te delen volgens een vastgestelde lijst van 149 beleidsvelden. Daardoor kan de Vlaamse overheid de uitgaven en ontvangsten van alle gemeenten met elkaar vergelijken en op een uniforme manier rapporteren aan de Europese Unie. Tien van de beleidsvelden zijn rechtstreeks gelieerd aan 'economie', zie hieronder.

Tabel 10: beleidsvelden die rechtstreeks verwijzen naar economie

0500 Handel en middenstand	0520 Toerisme - Onthaal en promotie	0530 Land-, tuin- & bosbouw
0510 Nijverheid	0521 Toerisme - Sectorondersteuning	0540 Visvangst
	0522 Toerisme - Infrastructuur	0550 Werkgelegenheid
	0529 Overige activiteiten inzake toerisme	0590 Overige economische zaken

Het lokaal bestuur heeft de vrijheid om de beleidsvelden te groeperen in een beperkt aantal beleidsdomeinen of uit te splitsen in beleidsitems, als ze meer detail wil. Dat resulteert in een hiërarchische structuur zoals in onderstaande tekening.

Figuur 17: hiërarchische opbouw van beleidsdomeinen, beleidsvelden en beleidsitems



Het groeperen in beleidsdomeinen is vrij door het bestuur te bepalen. Een belangrijke aangelegenheid, gezien een groot deel van de verplichte beleidsrapporten ingedeeld wordt volgens de gekozen beleidsdomeinen. Het aantal domeinen kan gaan van minimaal twee, tot tien (voorstel Vlaamse overheid), of meer.

Ook de kredietcontrole gebeurt op het niveau van de beleidsdomeinen. Het is relatief eenvoudig om met kredieten te schuiven (goedkeuring college) tussen de beleidsvelden van één en hetzelfde beleidsdomein, maar tussen de beleidsdomeinen onderling vergt dit een zwaardere procedure (budgetwijziging via de gemeenteraad).

Economie als apart beleidsdomein of niet?

- In een aantal besturen zoals Aalst, Wevelgem of Lier is economie een apart beleidsdomein.
- In andere gemeenten wordt 'economie' ingeschoven in andere beleidsdomeinen. Beringen bijvoorbeeld koos voor 6 beleidsdomeinen die in grote lijnen het organogram volgen. Economie en handel valt onder 'stadsontwikkeling'. Ook Mol heeft 7 beleidsdomeinen, geïnspireerd door organogram (welzijn, grondgebiedszaken, vrije tijd, ...). Economie valt daarbij onder grondgebiedszaken.

7.3 Beleidsdoelstellingen (m.b.t. economie)

7.3.1 Beleidsdoelstellingen volgens de BBC

Het meerjarenplan van de gemeente is opgebouwd uit beleidsdoelstellingen. Daarin legt de gemeente uit wat ze wil bereiken de komende jaren.

Artikel 6 uit het BBC-besluit beschrijft wat wordt begrepen onder een beleidsdoelstelling. Daarbij wordt bepaald dat elke beleidsdoelstelling bestaat uit:

1. een specifieke omschrijving van het vooropgestelde resultaat of eventueel van het vooropgestelde effect dat de raad wil bereiken voor het extern of intern te voeren beleid. In de mate van het mogelijke en het nuttige wordt dat resultaat of dat effect meetbaar gemaakt;
Voorbeeld van een interne doelstelling: de dienst economie moet tegen 2016 beschikken over een minimale kennis van ruimtelijke ordening.
Voorbeeld van een externe doelstelling: het gemeentebestuur wil de werkloosheidsgraad met 1% verminderen tegen 2016.

2. één of meer actieplannen die ondernomen zullen worden voor de realisatie van de beleidsdoelstelling. In elk actieplan wordt de realisatietermijn aangegeven;
3. de raming van de ontvangsten en uitgaven per jaar waarop de beleidsdoelstelling betrekking heeft.

Merk op:

- er is geen verplichting om alle activiteiten van het bestuur in beleidsdoelstellingen te vertalen. Een aantal besturen nemen vooral hun belangrijkste beleidsdaden op in doelstellingen en houden de reguliere taken er buiten;
- niet alle beleidsdoelstellingen en actieplannen moeten in de beleidsrapporten expliciet tot uiting komen. Enkel over de doelstellingen die als 'prioritair' worden gecatalogeerd dient uitvoerig gerapporteerd te worden aan de gemeenteraad. Het bestuur bepaalt welke doelstellingen ze prioritair noemt en welke niet.

7.3.2 Hoe komen we tot beleidsdoelstellingen inzake economie?

Beleidsdoelstellingen komen op verschillende manieren tot stand. Ook inzake economie worden ze gekleurd door verschillende stakeholders en vanuit verschillende invalshoeken. We gaan hieronder in op de meest voorkomende bronnen:

- **Visie van het bestuur:** het college en meer bepaald de schepenen voor economie, hebben een visie op economische ontwikkeling. Meteen een eerste en legitieme insteek voor de beleidsdoelstellingen. Die visie wordt ook gevoed vanuit de gemeentelijke medewerkers (bv. ambtelijke memoranda naar aanleiding van de verkiezingen).
Ook de ruimere missie en visie van het bestuur vormen een belangrijk kader. Als ondernemen daarin een centrale plaats heeft, kan het weinig anders dan zijn consequente vertaling krijgen in de doelstellingsstructuur;
- **Economische stakeholders:** de gemeente opereert niet in een vacuüm. Het is belangrijk om ook de behoeften, wensen en noden van de stakeholders in rekening te brengen (in dit geval het middenveld, de handelaars, de bedrijven...). Dat kan door middel van een bevraging, of een werksessie. Ook de lokale raad voor economie is vanzelfsprekend een belangrijk kanaal om de inspraak vanuit de economische stakeholders te capteren;
- **Regelgeving en hogere beleidskaders:** wil een stad of gemeente subsidies van de Vlaamse overheid, dan zal het bestuur zich moeten inschrijven in de Vlaamse beleidslogica. We hadden het er eerder al over dat er m.b.t. sociale economie Vlaamse beleidsprioriteiten werden geformuleerd;
- **Omgevingsanalyse:** doelstellingen komen in vele gevallen ook tot stand op basis van een omgevingsanalyse, waarbinnen ook economische evoluties en trends onder de loupe worden genomen.

7.3.3 Inpassen van de beleidsdoelstellingen m.b.t. 'economie' in het meerjarenplan

In de praktijk zien we twee veelvoorkomende vormen om 'economie' in te passen in het meerjarenplan. Ze hangen samen met de globale opbouw van het meerjarenplan:

- In sommige gevallen wordt het meerjarenplan gericht op een beperkt aantal horizontale doelstellingen. De ambities voor de verschillende sectoren, waaronder economie, worden vervolgens ingeschoven in deze organisatiebrede ambities (zie het voorbeeld van Sint-Katelijne-Waver hieronder);
- In andere gevallen is economie een aparte pijler in het meerjarenplan en worden alle ambities op dat vlak in één doelstelling samengehouden (zie het voorbeeld van Roeselare hieronder).

74 Twee praktijkvoorbeelden

We eindigen deze bijdrage over de BBC met twee voorbeelden die illustreren hoe het beleidsdomein ‘economie’ in het meerjarenplan kan worden geïntegreerd. We kozen om didactische redenen voorbeelden en gemeenten die verschillen, zoals in onderstaande tabel wordt geduid.

Beide vormen zijn in lijn met de regelgeving. Mochten we nog andere voorbeelden opvoeren, zou trouwens blijken hoe elke gemeente een eigen invulling geeft aan haar meerjarenplan, weliswaar binnen de contouren van de BBC-regelgeving.

Tabel 11: doelstellingen economie in de meerjarenplannen van Sint-Katelijne-Waver en Roeselare

	Sint-Katelijne Waver	Roeselare
Doelstellingenboom	Een doelstellingenboom met drie niveaus (beleidsdoelstellingen, actieplannen, acties)	Een doelstellingenboom met vier niveaus (strategische doelstellingen, operationele doelstellingen, actieplannen en acties)
Aantal doelstellingen en acties	Relatief beperkt, met bepaalde speerpunten zoals kleinhandel. Meer detail in jaarlijks budget.	Uitgebreid aantal doelstellingen, actieplannen en acties inzake economie.
Plaats van economie in de doelstellingsstructuur	Economie is geen aparte doelstelling. De acties op het vlak van economie zijn geïntegreerd in twee horizontale doelstellingen	Ondernemen stimuleren is een aparte strategische doelstelling.

74.1 Sint-Katelijne-Waver

De gemeente Sint-Katelijne-Waver (20.349 inwoners in 2012) bouwt zijn meerjarenplan op rond een aantal horizontale doelstellingen. ‘Economie’ wordt verwerkt onder twee verschillende doelstellingen, deels onder ‘bruisende gemeente’ en deels onder ‘dienstverlening en communicatie’.

Doelstelling ‘Bruisende gemeente’: “We zijn een bruisende gemeente waar ontmoeting centraal staat. Door het samenbrengen en ondersteunen van inwoners, verenigingen, vrijwilligers en ondernemers versterken we het sociaal weefsel. We stimuleren volop ontspanningsmogelijkheden en vrijetijdsbeleving in onze gemeente.”

- Actieplan: we maken een commercieel-strategisch plan op en starten deze legislatuur met de uitvoering ervan;
 - Actie: aanbesteding studiebureau voor opmaak plan en uitvoering ervan;
 - Actie: het uitwerken van subsidiemogelijkheden.
- Actieplan: we werken samen met ondernemers bij acties en evenementen georganiseerd door de gemeente;
 - Actie: deelname Open Bedrijvendag.

Doelstelling ‘Dienstverlening en communicatie’: “We zorgen voortdurend voor een klantgerichte en efficiënte dienstverlening die toegankelijk is voor al onze inwoners. Onze medewerkers staan ten dienste van burgers, bedrijven, verenigingen en andere klanten van de gemeente, OCMW en AGB, die kunnen rekenen op een snelle en correcte dienstverlening waarbij samen en actief wordt gezocht naar oplossingen bij vragen en problemen. (...). We zetten resoluut in op open communicatie, dialoog en inspraak.

- Actieplan: tegen 2015 is onze organisatiestructuur en personeelsformatie maximaal geoptimaliseerd om de beleidsdoelstellingen zo kwalitatief mogelijk uit te voeren;
 - Ingaan op aanbod provincie m.b.t. coaching dienst economie
- Actieplan: We werken samen met bestaande ondernemersorganisaties en houden overlegmomenten met verschillende sectoren;
 - Jaarlijks netwerkevent

7.4.2 Roeselare

Het stadsbestuur van Roeselare (59.323 inwoners in 2012) heeft in het meerjarenplan zes strategische doelstellingen, waaronder 'ondernemen stimuleren'.

Alle ambities inzake economie ressorteren bijgevolg onder één strategische doelstelling, verder onderverdeeld in 2 operationele doelstellingen (31 en 32), 7 actieplannen (3 cijfers) en 30 acties (4 cijfers).

	SD3: Ondernemen stimuleren
31	De tewerkstellingsgraad blijft op peil
311	AP Versterken van de lokale economische troeven in alle bedrijfssectoren: agrarische sector, dienstensector, industrie...
3111	Toekennen v/e subsidie voor het bedrijventerreinmanagement en horecamanagement
3112	Renoveren expohallen om concurrentiepositie te verbeteren
3113	Opmaken v/e economisch beleidsplan
3114	Inrichten v/e agrarische bedrijvenzone met restwarmte v/d MIROM-verbrandingsoven
3115	Promoten van zorgboerderijen
3116	Onderzoek naar het oprichten v/e Business Improvement District (BID)
3117	Evalueren van het nachtwinkelreglement
3118	Implementeren vangemengde regionale bedrijventerreinen (IP Roeselare Westen Beveren Noord) en de glastuinbouwzone
3119	Implementeren v/e logistiek platform Kanaal
31110	Versterken v/h ondernemerscentrum en Miummm
31111	Uitbouwen v/e ondernemerscentrum en voedingscluster
312	AP Geïntegreerde begeleiding, activering naar werk en competentieversterking voor kansengroepen
3121	Regie v/d lokale werkwinkel en integrale trajectbegeleiding
3122	Projectondersteuning activering en toeleiding tot de arbeidsmarkt
3123	Verstrekken van informatie naar trajectbegeleiders over het regionaal aanbod voor kansengroepen (ILV Associatie Midwest)
3124	Uitbouwen van casemanagement welzijn in de regio (ILV Associatie Midwest)
3125	Realiseren van regionale afstemming met VDAB (ILV Associatie Midwest)
313	AP Verhogen van tewerkstellingsplaatsen sociale economie
3131	Uitwerken en afstemmen van een regionaal beheer en overleg voor de regie sociale economie (ILV Associatie Midwest)
3132	Creëren van lokale arbeidszorgjobs
3133	Ondersteunen van projecten voor werkgelegenheid voor kansengroepen
3134	Opzetten van een lerend netwerk over samenwerking tussen lokale besturen en sociale economie (ILV Associatie Midwest)
3135	Ontwikkelen van een visie op lokale attestering en financiering van lokale diensteneconomie (ILV Associatie Midwest)
3136	Onderzoeken nieuw niches voor lokale diensteneconomie (ILV Associatie Midwest)
3137	Ontsluiten en bekendmaken van het aanbod sociale economie (ILV Associatie Midwest)
314	AP Eerstelijnschulp voor ondernemers in alle economische sectoren (o.a. startende ondernemers)
3141	Uitbouwen van bestaande stadswebsite met alle info voor (startende) ondernemer
3142	Uitbouwen v/e brugfunctie tussen sociale economie en reguliere economie (ILV Associatie Midwest)

	SD3: Ondernemen stimuleren
32	De commerciële aantrekkelijkheid van de stad wordt gegarandeerd
321	AP Valoriseren koopcentra
3211	Aanstellen centrummanager, installeren Roeselroute en acties rond leegstand (o.a. esthetische overgangsmaatregelen)
3212	Bijhouden v/e winkelmonitor
322	AP Versterken v/d horeca
3221	Uitwerken v/e terrassenvriendelijk beleid en afsluiten v/e raamcontract (groepsaankoop) voor betaalbare en eenvormige terrassenelementen
323	AP Versterken van stads- en dorpskernen
3231	Verbeteren v/d visuele kwaliteit van stads- en dorpskernen
3232	Innovatief inrichten m.b.t. straatmeubilair, communicatieve dragers, groenelementen

Bijlage 1: Beoordeling kwaliteit gemeentelijke dienstverlening

Kwaliteitsaspecten: puntenschaal

Aspect	Antwoord = 1	Antwoord = 3	Antwoord = 5
Bereikbaarheid en toegankelijkheid			
Dienst is toegankelijk via verschillende kanalen, mogelijkheid voor persoonlijke afspraak	Beperkte fysieke/telefonische bereikbaarheid op het gemeentehuis, tijdens de kantooruren, maar bv enkel voormiddagen	's avonds bereikbaar en ook op afspraak. Geen lange wachttijden (noch om afspraak te maken, noch aan het loket zelf, indien geen afspraak)	Goede bereikbaarheid in gemeentehuis, afspraken mogelijk en vlotte digitale afhandeling van dossiers. Ondernemers moeten zelden naar het gemeentehuis komen.
Korte responstijden op briefwisseling en mails	Mails en brieven blijven soms lang onbeantwoord	Mails en brieven worden systematisch beantwoord	Er bestaande strikte antwoordtermijnen voor mails en brieven
Onthaalbalie, fysieke verwijzing in gemeentehuis	Geen onthaalbalie. Geen verwijzing naar dienst economie/ondernemersloket, ondernemer moet zijn weg zoeken	Algemene balie die doorverwijst naar ambtenaar economie	Duidelijk aangegeven ondernemersloket waar de ondernemer rechtstreeks terecht kan
Verwijzing naar 'economie' of 'ondernemen' op startpagina van de website met doorlinking naar ondernemerspagina	Geen specifieke info voor ondernemers op de website van het gemeentebestuur	Informatie voor ondernemers versnipperd aanwezig op de website	Verwijzing op startpagina van de website met doorlinking naar aparte website/webpagina voor ondernemers waar alle relevante informatie wordt gegroepeerd
Transparantie			
Heldere communicatie over dienstverlening aan ondernemers	Geen overzicht van de producten en diensten waarvoor ondernemers bij het gemeentebestuur terecht kunnen	Enkel overzicht van de producten voor ondernemers op de dienst economie	Volledige productencatalogoog met beschrijving van de diensten, die ook op website raadpleegbaar is
Inzicht in de afhandeling van dossiers (ondernemers informeren over de verschillende stappen, tijdslijn...)	Ondernemer weet bij aanvang niet welke stappen allemaal ondernomen zullen worden en hoe lang dat zal duren. Hij wordt ook verder niet op de hoogte gehouden	Ondernemer krijgt bij aanvang van de procedure een goed inzicht in de verschillende stappen en de verwachte termijn	Ondernemer wordt bij aanvang en tijdens het proces regelmatig op de hoogte gehouden van de stand van zaken van zijn dossier.
Voldoende motivatie van beslissingen	Beslissingen worden niet gemotiveerd	Beslissingen worden op aanvraag gemotiveerd	Beslissingen worden bij communicatie naar de ondernemer, systematisch (schriftelijk/mail) gemotiveerd
Deskundigheid en correctheid			
Inhoudelijke en actuele kennis over de verschillende producten en thema's aangaande ondernemers, aangeboden door het gemeentebestuur	Er is onvoldoende kennis over bepaalde thema's wegens tijdsgebrek, te laag niveau van medewerkers, etc...	Kennis zit zeer sterk geconcentreerd bij een beperkt aantal medewerkers	Kennis zit goed ingebed in de organisatie. Medewerkers scholen zich geregeld bij over hun materie.
Ook informeren over dienstverlening voor ondernemers buiten de organisatie	Enkel kennis over de producten op de eigen dienst .	Kennis van de producten van de eigen dienst + basiskennis van de producten van de andere diensten	Ruime kennis van alle dienstverlening aan ondernemers (ook op Vlaams en federaal niveau, bij andere organisaties, etc...)

Aspect	Antwoord = 1	Antwoord = 3	Antwoord = 5
Kennis van alle beslissingen binnen het bestuur die betrekking hebben op ondernemers (doorstroming info vanuit college)	Beslissingen van het college aangaande 'ondernemen' en 'economie' komen niet systematisch bij de dienst of ambtenaar economie terecht.		De ambtenaar economie wordt meteen en systematisch op de hoogte gebracht van beslissingen van het college
Betrouwbaarheid			
Weloverwogen en eenduidige besluitvorming	Gecommuniceerde beslissingen laten ruimte voor eigen interpretatie		Gecommuniceerde beslissingen laten geen ruimte voor interpretatie
Consequente toepassing van procedures, beslissingen en reglementen	Er is een procedure of reglement, maar het wordt in de praktijk verschillend (afhankelijk van persoon) of slordig (soms wel, soms niet) toegepast. Bv. terrasreglement.		Consequente toepassing van procedures, beslissingen en reglementen
Spreek uit een mond (geen tegenspraak tussen diensten, of tussen diensten en college)	Ondernemers krijgen soms verschillende info vanuit verschillende personen in het gemeentebestuur. Dienst milieu zegt "het kan", stedenbouw zegt van niet; of dienst zegt nee, politicus zegt ja.		Alle communicatie naar ondernemers is vooraf tussen diensten onderling en tussen diensten en politici afgestemd. Spreken uit één mond (geen tegenspraak tussen diensten, of tussen diensten en college)
Ondernemersgerichtheid			
Vriendelijke behandeling van ondernemers	Er zijn klachten over de vriendelijkheid van het personeel		Er zijn felicitaties over de vriendelijkheid van het personeel
Proactief inspelen op behoeften van ondernemers	Enkel antwoorden op expliciet gestelde vragen.	Ondernemer proactief verwittigen van einde looptijd een vergunning.	Ondernemers op gezette tijdstippen vragen naar hun behoeften (behoeftenpeiling),
Belangstelling vertonen voor de problemen van ondernemers	Geen bijzondere belangstelling, zijn een groep als alle andere	Ondernemers worden goed onthaald (bv. periodiek welkomstmoment voor nieuwe ondernemers)	Actieve belangstelling voor kleine en grote ondernemers (bv. regelmatige bedrijfsbezoeken)
Eenvoud en gemak			
Beperkte administratieve lasten	(Tussentijds) handtekeningen (van verschillende personen) gevraagd. Tijdsintensieve administratie gevraagd van ondernemer		Beperkte administratieve lasten (bv. een geïntegreerde horecaverunning, zodat een ondernemer bij de opstart van een horecazaak niet de verschillende diensten moet aflopen)
Reglementen in mensentaal	Geen "vertaling" van juridische teksten		Reglementen in mensentaal
Digitale aanvraagformulieren en andere e-gov toepassingen	Geen digitale aanvraagformulieren en andere e-gov toepassingen		Digitale aanvraagformulieren en andere e-gov toepassingen

Bouwstenen: puntenschaal

Vraag	Antwoord = 1	Antwoord = 3	Antwoord = 5
Bereikbaarheid en toegankelijkheid			
Samenspraak politiek – administratie	Slechte wisselwerking schepen en dienst economie		Zeer goede wisselwerking schepen en dienst economie
Loketwerking	Dienstverlening voor ondernemers is verspreid over verschillende departementen Geen loket – ondernemer moet alle diensten apart contacteren.	Een ondernemersloket, waarbinnen de ondernemers een groot deel van de dienstverlening terugvindt. Voor een aantal diensten (bv. grondgebonden zaken) wordt doorverwezen	Volledige front-officewerking, waarbij de ondernemer maar een aanspreekpersoon heeft voor zijn dossiers
Informatiedoorstroming en overleg tussen de diensten	Geen structureel overleg tussen de diensten	Informeel overleg	Er is gestructureerd overleg tussen de verschillende diensten
Behandeling van dienstoverschrijdende dossiers / vergunningsaanvragen	Elke dienst formuleert apart advies	Er wordt informeel tussen diensten afgestemd	Er bestaat gestructureerd overleg rond dienstoverschrijdende aanvragen
HR- en vorming			
Takenpakket, profiel en vaardigheden van de medewerkers van de dienst economie	Beperkte bezetting dienst economie, medewerkers laag gepositioneerd binnen de organisatie, functieprofielen onduidelijk, takenpakketten niet goed afgebakend.		Sterke bezetting, medewerkers hoog gepositioneerd, functieprofielen en takenpakketten duidelijk
Aandacht voor klantvriendelijkheid in functiebeschrijvingen?	Klantvriendelijkheid is geen organisatiewaarde en wordt niet doorvertaald in functiebeschrijvingen		Klantvriendelijkheid is een organisatiewaarde, wordt doorvertaald in functiebeschrijvingen en wordt jaarlijks geëvalueerd.
Aangepast vormingsbeleid zodat medewerkers op de hoogte blijven	Geen gericht vormingsbeleid		Gericht vormingsbeleid
Beleidskeuzen			
Beperkte of ruime dienstverlening aan ondernemers	Enkel de verplichte producten in de productcatalogoog		Ruime dienstverlening, met ook premies, ondersteuning van starters...
Beleidsplan economie? (als illustratie voor de aandacht voor 'ondernemen')	Er is geen beleidsplan economie	Er zijn deelnota's bv. rond handel	Er is een uitgewerkt beleidsplan economie, met ook aandacht voor de dienstverlening
Profilering als ondernemersvriendelijke gemeente	Gemeente profileert zich niet als ondernemersvriendelijk		Gemeente profileert zich sterk als ondernemersvriendelijk

Vraag	Antwoord = 1	Antwoord = 3	Antwoord = 5
Communicatie en inspraak			
Algemene versus doelgroepgerichte communicatie	Enkel communicatie aan ondernemers via de reguliere kanalen (website, gemeenteblad)		Doorgedreven doelgerichte communicatie (e-zine voor ondernemers, pagina in gemeenteblad, parallel informeren van ondernemersorganisaties...)
Betrekken van ondernemers in beleidsvoorbereiding en -evaluatie	Ondernemers worden niet betrokken	Slechts occasioneel vindt er een ontmoeting met ondernemers plaats	Er op regelmatige basis bijeenkomsten met ondernemers georganiseerd
Puur formeel of levendig overleg tussen bestuur en ondernemers	Formele ontmoetingen in adviesraad		Levendige interactie en dynamiek tussen gemeente en de ondernemers(organisaties)
Externe positionering			
Aanwezigheid in lokale ondernemersnetwerken	De ambtenaar economie noch de schepen is vertegenwoordigd in lokale ondernemersnetwerken		De ambtenaar economie en de schepen zijn vertegenwoordigd in lokale ondernemersnetwerken
Relaties met stakeholders buiten de gemeente (POM, innovatiecentrum, Agentschap Ondernemen, VVSG...)	De dienst economie heeft geen contact met stakeholders buiten de gemeente		De dienst economie heeft nauw contact met de relevante stakeholders buiten de gemeente
Processen en management			
Procesbeschrijvingen m.b.t. producten (bv. afleveren vergunning)	Er bestaan geen procesbeschrijvingen over de dienstverlening (stappen, verantwoordelijken, termijnen...)	Er bestaan procesbeschrijvingen een aantal producten voor ondernemers	Er bestaan procesbeschrijvingen voor alle belangrijke vormen van dienstverlening aan ondernemers
Digitaal procesopvolgingssysteem	Er is geen digitaal procesopvolgingssysteem		Er is een digitaal procesopvolgingssysteem
Databank ondernemers / CRM	De gemeente heeft geen databank van ondernemers, hooguit versnipperde lijstjes binnen de verschillende diensten	Er is een lijst van ondernemers in de gemeente, maar ze geeft niet de laatste situatie weer	De gemeentelijke databank voor ondernemers is up to date en is bruikbaar voor de verschillende diensten.

Bijlage 2: Gemeentelijk economisch beleid: landschap van actoren

Gemeentelijk economisch beleid: landschap van actoren	
  	Dit overzicht werd opgemaakt door de VVSG met steun van het Agentschap Innoveren en Ondernemen Versie 12.01.2021

Thema	Subthema		Niveau Partner
Algemeen en dienstverlening	Informatie en advies voor ondernemers	Vlaams	Agentschap Innoveren en Ondernemen
	Internationaal ondernemen		Flanders Investment and Trade (FIT)
	Innovatie	Regionaal	VLAIO Team Bedrijfstrajecten vzw (voorheen innovatiecentra)
	Streekoverleg		Streekplatformen, streekoverleg, streekbeleid
			Agoria
	Ondernemersorganisaties	Privé	Etion (voorheen VKW, regio Antwerpen-Mechelen, Brabant-Brussel, Kempen, Oost- en West-Vlaanderen)
			Liberaal Verbond voor Zelfstandigen (LVZ)
			Neutraal Syndicaat voor Zelfstandigen (NSZ)
			Unizo
	Ondernemerschap: ondersteuning		VOKA
	Ondernemerschap: ondersteuning en opleiding		VKW Limburg
Ambulante handel, kermis en circussen	Machtiging ambulante en kermisactiviteiten	Vlaams	Agentschap Innoveren en Ondernemen
	Markten en ambulante activiteiten	Vlaams	Agentschap Innoveren en Ondernemen
		Privé	Marktbonden
	Kermis	Vlaams	Agentschap Innoveren en Ondernemen
	Circussen	Privé	Kermisbonden Circuscentrum
Bedrijfs-huisvesting en kantoren	Leegstaande en verwaarloosde bedrijfsruimten	Vlaams	Inventaris en subsidie: Departement Ruimte Vlaanderen
	Bedrijventerreinen - data		Heffing: Vlaamse Belastingdienst
	Bedrijventerreinmanagement		Agentschap Innoveren en Ondernemen (GIS Bedrijventerreinen) Kennissenetwerk Bedrijventerreinmanagement
	Bedrijventerreinen	Provinciaal	Provinciale ontwikkelingsmaatschappijen (POM)
		Lokaal	Intergemeentelijke verenigingen voor streekontwikkeling (intercommunales)
	Ondernemersorganisaties	Privé	Beroepsvereniging van de vastgoedsector (BVS) Confederatie van Immobiliënberoepen (CIB Vlaanderen)
Data	Kruispuntbank van Ondernemingen (KBO)	Federaal	FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie
	Verrijkte Kruispuntbank van Ondernemingen (VKBO)	Vlaams	Agentschap Informatie Vlaanderen
	Geopunt		Agentschap Informatie Vlaanderen

	Data - aanmaak ondernemersdata	Privé	Erkende Ondernemingsloketten (o.a. Acerta, Xerius, Securex, Zenito, ...)
--	--------------------------------	-------	--

Thema		Subthema Niveau Partner	
Detailhandel	Alcoholverkoop in de detailhandel	Federaal	FOD Financiën
	Erkenning toeristisch centrum (tewerkstelling)		FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg
	Erkenning toeristisch centrum (openingsuren en rustdag)		FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie
	Openingsuren en wekelijkse rustdag		FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie
	Solden en sperperiode		FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie
	Feitenfiches, projecten, onderzoek	Vlaams	Kennisnetwerk Detailhandel
	Leegstaande woningen en gebouwen		Regelgeving: Agentschap Wonen Vlaanderen
	Kleinhandelsvergunning (omgevingsvergunning voor kleinhandelsactiviteiten)		Heffing: Vlaamse Belastingdienst
	Locatusdata, feitenfiches, RetailCompass	Provinciaal	Provinciebesturen
	Ondernemersorganisaties	Privé	Comeos
Horeca	Drankvergunningen	Federaal	Retail Forum Belgium
	Rookwetgeving		Belgium Luxembourg Council of Shopping Centers (BLSC)
	Voedselveiligheid		FOD Financiën (webpagina VVSG)
	Logies (en Logiesdecreet)	Vlaams	FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu
	Terrassen	Lokaal	Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen (FAVV)
	Ondernemersorganisatie (+ horecaopleidingen)	Privé	Toerisme Vlaanderen
	Kenniscentrum voor toerisme & horeca		Gemeentebestuur
	Muziek (in horeca - en handelszaken)		Horeca Vlaanderen
Kansspelen	Wedkantoren, bingo-automaten	Federaal	Guidea
	Tombola's en loterijen		Unisono (SABAM en Billijke vergoeding)
Landbouw	Land- en tuinbouw	Vlaams	Kansspelcommissie
	Landbouw en visserij		FOD Binnenlandse Zaken
	Plattelandsbeleid		Boerenbond (Vlaanderen)
Mobiliteit	Bewegwijzering (langs gewestwegen)	Vlaams	Departement Landbouw en Visserij
	Hinderpremie		Vlaamse Landmaatschappij (VLM)
	Taxi's en Diensten voor het verhuren van voertuigen met een bestuurder		Agentschap Wegen en Verkeer
	Stedelijke Logistiek	Privé	Agentschap Innoveren en Ondernemen
Opleiding	Opleidingen en tewerkstelling	Vlaams	Departement Mobiliteit en Openbare Werken
			Departement Mobiliteit en Openbare Werken
			Vlaams Instituut voor Logistiek (VIL)
		Privé	Agentschap voor Ondernemersvorming Syntra Vlaanderen
			Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB)
			Centrum voor volwassenonderwijs (CVO)
	Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO)		Horeca Forma
			EFRO Programmasecretariaat (+ provinciale en stedelijke contactpunten)

Subsidies	Interreg	Vlaams	EFRO Programmasecretariaat (+ programmacontactpunten)
	Subsidiedatabank		Agentschap Innoveren en Ondernemen
	Kapitaal - leningen - waarborgen		Participatiemaatschappij Vlaanderen
	Provinciale subsidiereglementen	Provinci aal	Provinciebesturen

Bijlage 3: Takenpakket ambtenaar economie

Hieronder een handreiking voor de invulling van het takenpakket van de ambtenaar economie.

AANSPREEKPUNT
Informatieverstrekking. Verstrekken van informatie aan ondernemers over de gemeentelijke dienstverlening en regelgeving.
Doorverwijzing van meer gespecialiseerde vragen naar de bevoegde diensten of instanties (Vlaamse Overheid, ondernemingsloketten, POM, intercommunale...);
Afhandelen van eerstelijnsdienstverlening en ‘economische’ vergunningen (in hoofdzaak handel en horeca): sociaal-economische vergunning, drankvergunning, vergunning nachtwinkels...;
Doorverwijzen en opvolgen van ondernemersvragen ten aanzien van de gemeentelijke diensten, in het bijzonder de vergunningsaanvragen bij de diensten milieu en ruimtelijke ordening;
Dossiercoördinatie in het geval verschillende gemeentelijke diensten betrokken zijn bij een aanvraag, een dossier of een project van ondernemers;
INFORMATIE EN INSPRAAK
Organiseren, ondersteunen en opvolgen van periodieke overlegmomenten tussen de gemeente en de ondernemers;
Organiseren, ondersteunen en opvolgen van (bedrijfseconomische) manifestaties waaronder bv. bedrijfsbezoeken of handelaarsevenementen;
Onderhouden van contacten met ondernemersverenigingen om een goede informatiedoorstroming te verzekeren en bij te dragen tot een goed imago van de gemeente. • zowel lokale handelaars- en ondernemersverenigingen; • als contacten met regionale vertegenwoordigers van UNIZO, VOKA, RESOC, etc...
Vertegenwoordiging van de gemeente in ondernemersnetwerken en participatie aan externe bijeenkomsten;
Bijhouden en actualiseren van een adressendatabank van ondernemers in de gemeente.
(In coproductie met de dienst communicatie) Regelmatige communicatie naar de ondernemers in de gemeente: • zowel via de reguliere gemeentelijke kanalen (website, Informatieblad); • als via bv. e-zine.
BELEID EN PROJECTEN
Opvolgen en begeleiden van gemeentelijke projecten in de sfeer van economie en ondernemen;
Ondersteunen van het gemeentelijk economisch beleid van de gemeente in zijn geheel.

Bijlage 4: Afsprakennota dienst economie

Bron: Gemeente Merchtem

In deze nota worden enkele uitgangspunten en afspraken beschreven voor de samenwerking tussen de ambtenaar economie en de andere gemeentelijke diensten en medewerkers met als doelstelling een kwaliteitsvolle en efficiënte dienstverlening voor ondernemers op te zetten.

De opdracht van de ambtenaar economie bestaat uit:

- Het op een proactieve wijze verstrekken van informatie aan ondernemers over alle gemeentelijke taken en opdrachten die voor de ondernemer relevant kunnen zijn, bv. op de gemeentelijke website of een nieuwsbrief voor ondernemers;
- Het beantwoorden van vragen van ondernemers;
- Het verlenen van eerstelijnsinformatie aan de ondernemers;
- Het op een snelle en efficiënte wijze doorverwijzen van de ondernemers naar de verantwoordelijke dienst of medewerker in de gemeente;
- De opvolging van ondernemersvragen

De ambtenaar economie zal hiervoor **ondersteund** worden **door de verschillende gemeentelijke diensten en medewerkers** (de specifieke diensten zijn bepaald door de verantwoordelijkheden op de producten- en dienstenlijst). De ambtenaar economie werkt samen met de deze diensten aan een geïntegreerde dienstverlening voor ondernemers.

De producten- en dienstenlijst zal desgevallend nog verder opgelijst / aangepast worden om zo een beeld te krijgen van alle economie-gerelateerde onderwerpen in de diverse diensten.

Er moet dan bepaald worden welke producten verder uitbesteed blijven aan de diverse andere diensten en welke producten door de ambtenaar economie zelf worden beheerd.

De ondersteuning en samenwerking bestaat uit:

- het tijdig **verstrekken van alle relevante informatie** voor de ondernemers **vanuit de verschillende diensten en medewerkers** aan de ambtenaar economie. Dit kan onder meer gaan om wijzigingen in regelgeving, beslissingen van het CBS en gemeenteraad, bv. over ruimtelijke ordening, milieu en mobiliteit/wegenwerken, nuttige info voor ondernemers, activiteiten...;
- de ambtenaar economie wordt **op de hoogte** gebracht van de meest relevante en **belangrijke contacten** van de **afzonderlijke diensten en medewerkers** met de ondernemers. Bv. in het kader van vergunningsaanvragen en beslissingen hieromtrent. De **relevantie** wordt **ingeschat** door de afzonderlijke medewerkers en diensten. Omgekeerd brengt ook de ambtenaar economie de diensten en medewerkers op de hoogte over de contacten met ondernemers.
- Er wordt een **methodiek*** uitgewerkt om deze **informatie op een efficiënte en haalbare wijze uit te wisselen**. In elk geval moet het de ambtenaar economie in staat stellen om op een makkelijke manier zicht te krijgen op de verschillende dossiers van de ondernemers. Mogelijkheden:
 - Er kan nagegaan worden of hiervoor reeds bestaande programma's kunnen gebruikt worden (bv. Schaubroeck). Er moet vermeden worden dat **onnodig nieuwe tools** of toepassingen **ingezet worden**. Desgevallend zal de ambtenaar economie een (interne) opleiding krijgen om deze programma's te kunnen gebruiken.
 - De **informatie** door de **verschillende diensten** moet op een **uniforme manier** worden doorgegeven **zonder** dat dit administratief **extra balast** geeft aan deze diensten.
 - Er wordt een geïntegreerd formulier opgemaakt waardoor de informatie door de diverse diensten (digitaal) op een uniforme wijze wordt vergemaakt aan de ambtenaar LE.
 - Er wordt intern overleg gepleegd (zie hieronder)
 - Op regelmatige tijdstippen wordt **intern overleg** gepleegd tussen de medewerkers grondgebiedzaken en de ambtenaar economie. Het moment waarop dit regelmatig overleg plaatsvindt, wordt vooraf afgesproken.
 - Er wordt bij alle medewerkers geïnformeerd naar relevante info voor ondernemers en specifieke dossiers van ondernemers worden besproken.
- **Intern overleg** is heel interessant als het op een **efficiënte wijze** gebeurt. De ambtenaar LE zal waken over de relevantie ervan en vermijden dat het overleg onttaardt in een praatbarak. Indien bijvoorbeeld blijkt dat er op het afgesproken tijdstip geen relevante dossiers zijn of geen informatieuitwisseling nodig blijkt, zal het overleg niet doorgaan.
- De ambtenaar economie zal de vragen van ondernemers die behoren tot de verantwoordelijkheid van de andere diensten en medewerkers niet ten gronde beantwoorden. De **ambtenaar economie** verstrekt enkel **basisinformatie**, beantwoordt geen individuele vragen. De ambtenaar zal de ondernemers op een efficiënte wijze naar de verantwoordelijke dienst **doorverwijzen** en de vraag zo nodig opvolgen.
- Nieuwsbrief: dubbele win-situatie. Er wordt een (digitale) nieuwsbrief verspreid. Dit kan, maar moet niet, op regelmatige basis verdeeld worden. Een nieuwsbrief kan voor een dubbele win situatie zorgen:
 - externe win: de ondernemers worden er door geïnformeerd
 - interne win: de ambtenaar economie krijgt de interne dienstoverschrijdende info hiervoordoor De ambtenaar LE zorgt in samenspraak met de schepen LE voor de lay-out van de nieuwsbrief.

AGENTSCHAP
INNOVEREN &
ONDERNEMEN



Vlaanderen
is ondernemen

