

2016		79 Pag.
------	--	---------

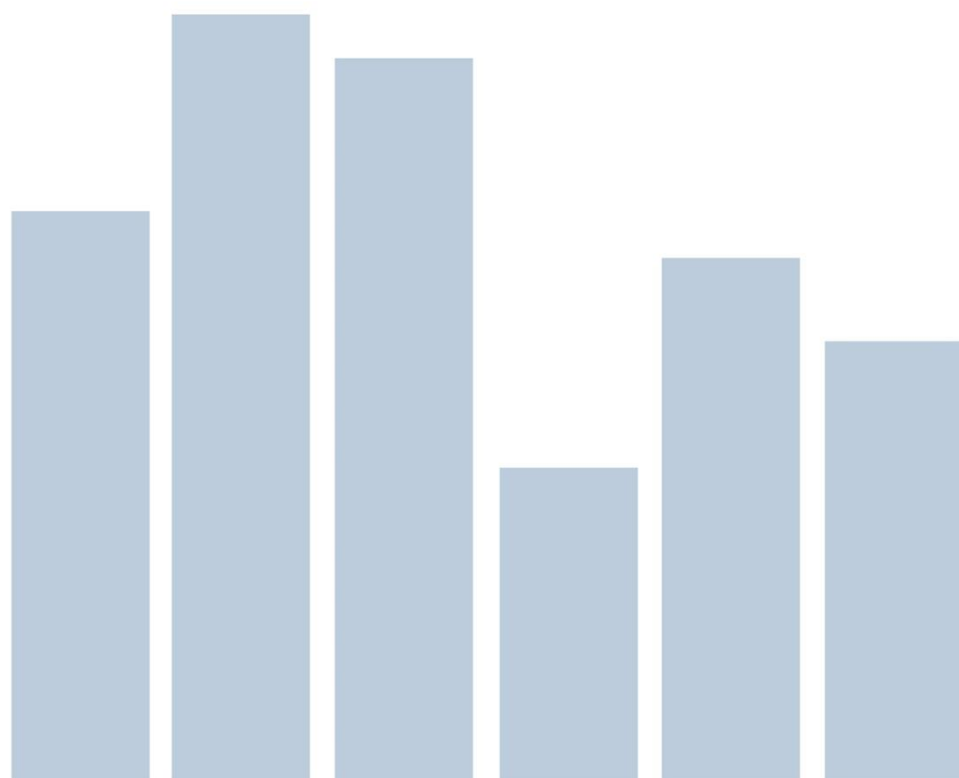
HORECABELEIDSPLAN LIGHT

Handleiding voor gemeenten

AGENTSCHAP
INNOVEREN &
ONDERNEMEN



Vlaanderen
is ondernemen



©2016 Guidea - Kenniscentrum voor Toerisme en Horeca vzw

Deze informatie werd met de grootste zorg samengesteld.

Guidea, het Kenniscentrum voor Toerisme en Horeca vzw stelt zich echter niet aansprakelijk voor de juistheid van de aangeboden informatie. In geen geval is Guidea, het Kenniscentrum voor Toerisme en Horeca aansprakelijk voor enige directe of indirecte schade als gevolg van of in verband met de aangeboden informatie uit deze publicatie.

VOORWOORD

De horeca is een onlosmakelijk deel van ons straatbeeld. De vele restaurants, bistro's, snackbars, cafés, tavernes, brasserieën, grote en kleinere hotels bepalen mee het uitzicht, de sfeer en de aantrekkelijkheid van onze steden en gemeenten. Kunnen we ons een gemeente zonder horeca voorstellen?

Een ruime keuze aan kwalitatief hoogstaande horeca, lijkt al snel de normaalste zaak van de wereld. Wie af en toe in het buitenland vertoeft, weet echter dat dit geen evidentie is. Het valt niet te ontkennen dat we in Vlaanderen op culinair en gastronomisch vlak verwend zijn.

Horecazaken zijn ondernemingen, economische entiteiten die winst moeten maken om te overleven. Ze zijn daarbij onderworpen aan allerlei voorschriften, regels en verplichtingen. Ook op gemeentelijk niveau.

Het is dan ook belangrijk om een klimaat te creëren waar zowel de gemeente als de horeca de vruchten van plukken. Een uitgesproken visie op de rol van de horeca in de gemeente, een duidelijke communicatie en een goed overleg, een eenduidige en eenvoudige regelgeving, een vlotte samenwerking met de stadsdiensten, aantrekkelijke evenementen... Het zijn allemaal condities die bijdragen tot een win-win voor alle betrokkenen.

Een horecabeleidsplan is een nuttig instrument om naar dit positief klimaat toe te werken. Horeca is in elk geval belangrijk genoeg om een eigen beleidsplan te hebben. Al te vaak is de horeca een onderdeel van een toerisme- of detailhandelsplan, dat onvoldoende rekening houdt met zijn specifieke kenmerken.

Deze handleiding wil gemeenten op weg helpen naar zo een beleidsplan. Het is tot stand gekomen in het kader van de oproep "Ondernemingsvriendelijke gemeente" dankzij de steun van Agentschap Innoveren & Ondernemen.

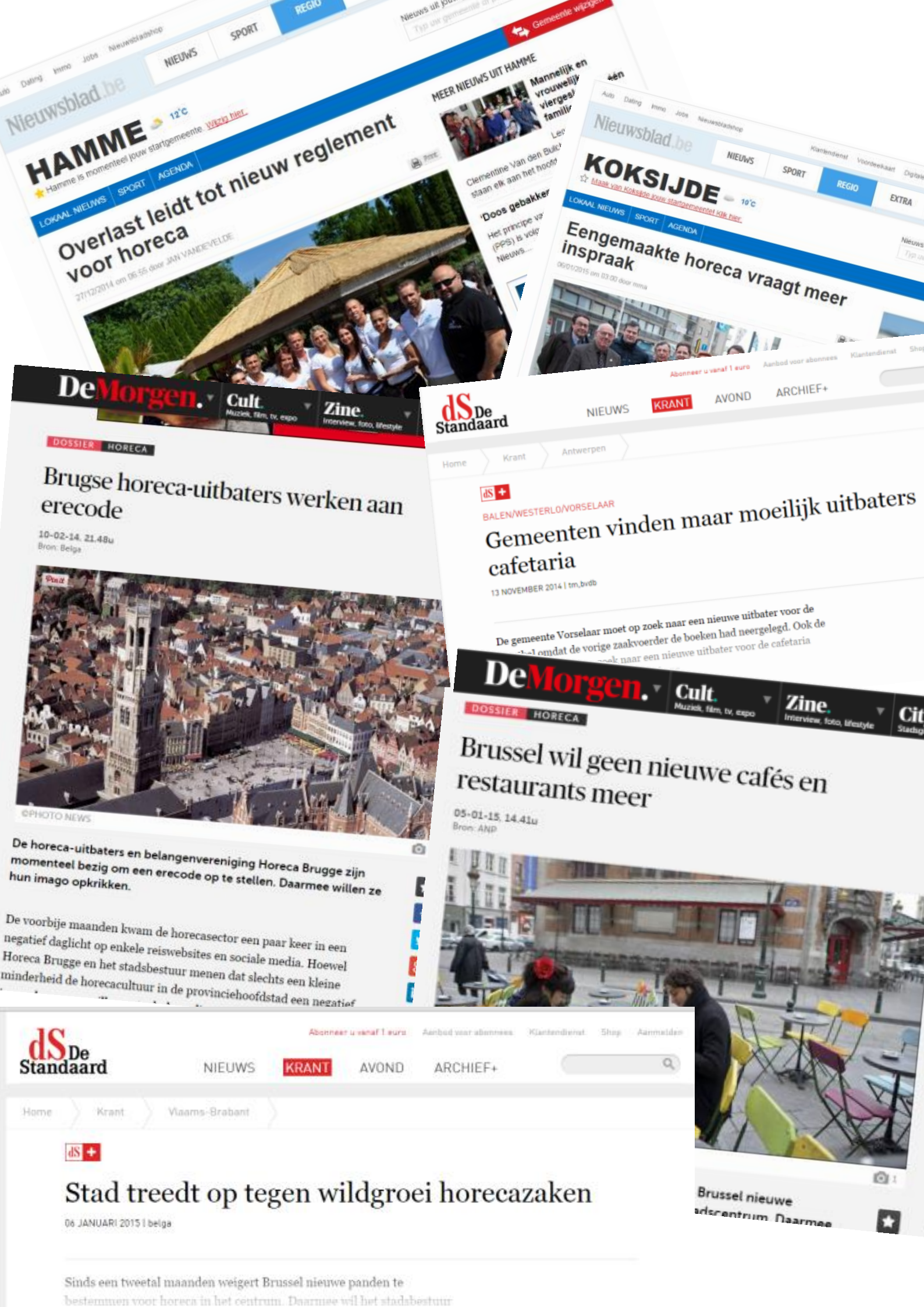
Onze hartelijke dank gaat uit naar al onze partners en iedereen die heeft mee geholpen aan deze handleiding. Wij hopen dat het voor jullie een bron van inspiratie mag zijn om het gemeentelijk horecabeleid naar een hoger niveau te tillen.

Peter Serru

Directeur Guidea, Kenniscentrum voor toerisme en horeca
Brugge, januari 2016

Overzicht stappen

1	De voorbereiding	p7
2	De kick-off meeting	p17
3	De analysefase	p21
4	De strategische fase	p39
5	De realisatiefase	p45
6	De implementatie en opvolging	p55



Waarom werken aan een horecabeleidsplan?

Elke gemeente moet zich vroeg of laat de vraag stellen: “Hebben wij nood aan een horecabeleidsplan?”.

Een eerste belangrijke overweging om op deze vraag te antwoorden is: “Heeft het stadsbestuur een duidelijke en neergeschreven visie op de rol van de horeca in de gemeente?”. Als het antwoord “neen” is, dan is het zeker de moeite om een horecabeleidsplan te overwegen.

De nood aan een horecabeleidsplan uit zich ook in een heel gamma van signalen: aanhoudende discussies over bepaalde thema's (terrassen, overlast, taksen, evenementen, parkeren en mobiliteit, samenwerking met stadsdiensten ...), verontrustende evoluties in het aantal of het type horecazaken, vage berichten vanuit de horeca, stadsdiensten of de bevolking, het knagend gevoel dat er meer kan gedaan worden of dat een aantal zaken in de samenwerking tussen horeca en gemeente niet helemaal sporen. De moeilijkheid bestaat er in om die signalen als dusdanig te herkennen.

Het opvangen en correct herkennen van deze signalen vormt een noodzakelijke, maar nog geen voldoende voorwaarde om te komen tot een horecabeleidsplan in de gemeente. Er moeten steeds één of meerdere personen het voortouw nemen en de drijvende kracht zijn om te komen tot een concreet project. Dit kunnen schepenen zijn, lokale ambtenaren, maar ook horecazaakvoerders.

Algemeen gesteld is de horeca belangrijk genoeg om het voorwerp te zijn van een apart beleidsplan. De ervaring leert echter dat het niet gemakkelijk is om gemeentebesturen te overtuigen hier de nodige tijd en energie aan te besteden. De bevoegdheden die aan horeca raken zijn bovendien vaak gespreid over verschillende schepenen en administraties.

De horeca neemt in veel gemeenten een niet te onderschatten plaats in, meer dan we ons soms realiseren. Horeca is onlosmakelijk verbonden met vele onderdelen van het gemeentelijk leven:

- De horeca is een belangrijke economische sector die voor werkgelegenheid zorgt:
 - Eind 2014 telt Vlaanderen 33.299 horecaondernemingen die 65.960 werknemers tewerkstellen en 27.163 zelfstandigen.
 - Horeca biedt veel tewerkstellingskansen aan jongeren, laaggeschoolden en allochtonen.
- De horeca maakt intrinsiek deel uit van het bindweefsel van een stad of gemeente:
 - De horeca speelt een belangrijke rol bij de aantrekkelijkheid, de levendigheid en de beleving van een stad. Aantrekkelijke horeca en gezellige terrassen bepalen mee het uitzicht van een gemeente. Een bekende horecazaak kan een gemeente op de kaart zetten. Meer nog, het kan zelfs de reden zijn om een stad te bezoeken.

- De horeca speelt een belangrijke sociale en maatschappelijke rol als ontmoetingsplaats van mensen. De gast gaat zelden op restaurant of café omdat hij honger of dorst heeft. De gast is op zoek naar een totaalbeleving.
- De Vlaamse horeca is een uithangbord voor zowel het dag- als verblijfstoerisme. Onze gastronomie en onze horeca zijn een troef waarmee we ook in het buitenland scoren.

Belangrijk om rekening mee te houden alvorens op te starten

Nog voor het College van Burgemeester en Schepenen de formele goedkeuring geeft om een horecabeleidsplan op te stellen, is het raadzaam dat er al goede contacten zijn tussen stad en horeca.

Het is belangrijk om de horeca op voorhand te enthousiasmeren. Vaak worden de goede intenties om een beleidsplan op te stellen al in de kiem gesmoord bij het niet vinden van de nodige deelnemers die de lokale horeca willen vertegenwoordigen.

In deze fase moet je de nodige contacten leggen en verkennende gesprekken voeren. Dit is een niet te onderschatten en arbeidsintensief deel van het horecabeleidsplan. Een nieuwsbrief uitsturen, of het nu per brief of email is, leidt vaak tot weinig respons. Het is pas bij persoonlijk contact dat je hen, mits de nodige argumenten, over de streep kan trekken. Een persoonlijk bezoek geeft de beste resultaten, maar is natuurlijk tijdsintensief. Hou hier dus de nodige tijd voor vrij, wil je slagen in je opzet. De horecaondernemers die actief aan het horecabeleidsplan willen meewerken, fungeren immers als ambassadeurs naar de andere ondernemers toe en vormen een eerstelijnscontact tussen de projectleider en de horeca.

Hoe vlot dit loopt, hangt sterk af van de plaatselijke situatie. Misschien zijn er al verregaande contacten via bijvoorbeeld een adviesraad of een bestaand (formeel of informeel) overlegplatform. Soms zijn de horecawoordvoerders gemakkelijk te identificeren, soms is dit onduidelijk.

Wat kan helpen is via de lokale horeca-vereniging een aanspreekpunt te krijgen. Heb je geen horecavereniging of weet je niet waar te starten? Contacteer dan zeker eens Horeca Vlaanderen.

Een aantal steden en gemeenten hebben al de stap gezet naar een horecabeleidsplan.

We vroegen enkele gemeenten welke resultaten of acties uit hun horecabeleidsplan volgden. Je vindt hieronder enkele getuigenissen.



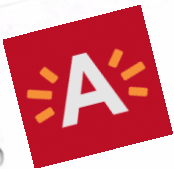
Dinah Buysse
Horecacoach Aalst

- Aanstelling van een horecacoach
- De realisatie van een centrale database waar alle stadsdiensten input doen en info uithalen
 - Info over de zaak, de uitbater, de vergunningen, het gebouw en leefmilieu, handhaving ...
 - Aanmelding + begeleiding starters/overnemers + afleveren vergunningen op één punt
 - Preventief advies
 - Horecabrochure op maat van Aalst
- Organiseren infomomenten
 - Geluidswetgeving
 - Events: Carnaval - criterium - ...
- Nieuwsbrieven (4-6/jaar)
- Opstart structureel overleg met horecagroepen/stadsdiensten
 - Grensoverschrijdend gedrag/overlast
 - Evenementen(beleid)
 - Wijk/buurt/plein(problematiek-werking)
- Organisatie van jaarlijks netwerkevent
- Finaliseren van algemeen terrassenreglement in overleg met horeca/stadsdiensten
- Specificaties voor terrassen per plein uitwerken in overleg met horeca/stadsdiensten
- Samenwerkingsverbanden/events initiëren/ organiseren/ ondersteunen
(Week van de Smaak, Perron '14, Cirk, Louis Paul Boon jaar ...)
- Promoten horeca (digitale brochure)



Raf Nulens
Afdelingscoördinator welzijn en lokale economie
Heusden Zolder

- De SWOT-analyse maakt dat het beeld dat (subjectief) in de hoofden wel aanwezig was nu ook geobjectiveerd werd.
- Belangrijk was de mix van korte en lange termijn voorstellen en (verbeter)acties om de diverse stakeholders mee te krijgen en houden.
- Je ziet dat dit geen geïsoleerd plan is maar de potentie in zich draagt om zowel als visienota, actieplan en aandrijver voor andere beleidsplannen of domeinen te fungeren!



Ann Kermans
Horecacoach Antwerpen

- 1) structureel overleg met de horecasector.
Horeca Beleidsadviesraad, Overlegplatform, jaarlijks 3-maandelijkse netwerkmoment
- 2) inzetten op het horeca aanbod en het versterken.
Horecaforum.
In kaart brengen van vraag en aanbod (leegstaande panden, bezoekers aantallen, inventarisatie van bestaande horeca ...), maar ook toerisme (promoten van de horeca), terrassen (het terrasreglement ism de horeca opstellen), medewerking aan stadsgids Gault & Millau, 3-jaarlijkse horecameting vanaf 2010 ...
- 3) woon- en horecafunctie.
Regelmatig overleg met politie of buurtregie is een must, rookcharter ism de sector opgesteld na het invoeren van het rookverbod
- 4) evenementen, mobiliteits- en arbeidsmarktbeleid.
Sectoroverleg op het niveau van de arbeidsmarkt (scholen, vakbonden ...), sectoroverleg met toerisme, hotelsector, ..., advies bij evenementen



Bart Ingelbrecht
Horecacoach Gent

- Project gevelrenovatie voor de horeca
- Extra toiletvoorzieningen nabij de horecagebieden
- Horecabrochure (checklist horeca)
- Horeca-attest (Meldingsplicht voor startende horecazaken bij 1 centraal punt)
- Preventief advies inzake geluidsoverlast, conformiteit met de eetwarenwetgeving, brandveiligheid, overlast van openbare orde, vestigingsvoorwaarden en vestigingslocatie bij nieuwe zaken voor de opstart
- Gents horeca debat
- Implementatie terrasreglement en inplantingsplannen
- Verplichting stedenbouwkundige vergunning bij horecavestiging
- Communicatie richting investeerders over gewenste ontwikkeling horeca
- Actualisering draaiboek
- Implementatie Q-Nights (charter rond drugbeleid bij evenementen)
- Aanpak afvalcontainers
- Optimalisatie return van grote evenementen voor de Gentse horeca
- Gebiedsgericht overleg van de horeca

Stap 1: De voorbereiding

De beslissing

In principe neemt het College van Burgemeester en Schepenen of de gemeenteraad de beslissing om een horecabeleidsplan uit te werken. In deze beslissing schets je (idealiter) het onderwerp van het project (de “scope” of dat wat je wil aanpakken in het project), de timing waarbinnen je het moet realiseren en het budget dat je eraan kan spenderen. Het is belangrijk dat gans het schepencollege achter deze beslissing staat.

Het **onderwerp** van het beleidsplan kan zeer breed en algemeen zijn, maar ook zeer specifiek. Zo kan het gaan over een beleidsplan voor de horeca in al zijn facetten in de ganse gemeente, genoemd de **open aanpak**. We verwijzen hier bijvoorbeeld naar de horecabeleidsplannen van Aalst, Genk, Gent en Antwerpen¹. Evenzeer kan het betrekking hebben op een zeer duidelijk gedefinieerde problematiek (bijvoorbeeld de terrassen) in een nauwkeurig omschreven buurt (bijvoorbeeld een plein, de markt ...). Dit noemen we de **thematische aanpak**. Verder in dit document bespreken we een aantal van de klassieke thema's in een beleidsplan (bijlage 3 met een overzicht van de klassieke thema's en concrete voorbeelden van acties). Deze thema's kunnen sterk variëren. Alles hangt af van de problematiek in je gemeente. Om deze reden zijn er ook geen standaardoplossingen. Een horecabeleidsplan kan tot op een bepaalde hoogte gestandaardiseerd zijn, maar blijft grotendeels maatwerk.

De motivatie om te kiezen voor een open aanpak of een thematische aanpak kan zeer divers zijn en is afhankelijk van de plaatselijke situatie. Pak je alles in één keer aan of werk je thema per thema over een periode van verschillende maanden of jaren? Is er al een goed samenwerkingsplatform tussen gemeente en horeca of moet je alles nog opbouwen? Heb je al een goed zicht op de problematiek of niet? Wil je vanuit een bewuste beleidskeuze slechts één specifiek thema aanpakken? Wat zijn de budgettaire mogelijkheden?

De **timing en het budget** vormen belangrijke randvoorwaarden. Een horecabeleidsplan moet voldoende ambitieus, maar ook realistisch zijn. De kwaliteit van het beleidsplan primeert. Als de omstandigheden dit vereisen, moet men durven schuiven met deadlines en middelen.

Binnen de klijlijnen van deze beslissingen, kan de voorbereiding van het horecabeleidsplan beginnen. Het belang van deze voorbereidende fase is niet te onderschatten. In deze fase beantwoordt men een aantal belangrijke vragen die een impact hebben op het verdere verloop:

- Wie is de “trekker” van het horecabeleidsplan?

¹ Te raadplegen via www.guidea.be/horecabeleid

- Wie zijn de “stakeholders”?
- Welke groepen en betrokkenen werken idealiter mee aan het horecabeleidsplan?
- Hoe communiceren over het horecabeleidsplan?

Wie is de “trekker” van het horecabeleidsplan?

Een noodzakelijke voorwaarde om het horecabeleidsplan op een succesvolle manier te realiseren, is het aanduiden van een verantwoordelijke. Hij of zij ‘trekt’ het project en heeft de leiding over het project, het eigenaarschap. We spreken verder dan ook over de “projectleider”. Dat betekent niet dat hij of zij het horecabeleidsplan in zijn/haar eentje moet realiseren. De projectleider bewaakt de verschillende stappen van het proces, zorgt ervoor dat elk van de betrokkenen zijn **rol** op een correcte manier vervult en dat men het project binnen de voorziene timing en het voorziene budget realiseert. Hij of zij waakt er ook over dat men de “scope” van het horecabeleidsplan respecteert. De projectleider heeft bij voorkeur voeling met en beschikt over een netwerk binnen de horeca.

Deze projectleider is idealiter één individu. Het kan ook anders georganiseerd zijn. Het kan een departement of een groep van mensen zijn die deze verantwoordelijkheid opneemt. Belangrijk is dat er zeer goede afspraken zijn over de rolverdeling. Op die manier verwatert het eigenaarschap over het beleidsplan niet. Bij gebrek aan eigenaarschap over (onderdelen van) het project, begint men elkaar al snel met de vinger te wijzen wanneer iets fout loopt. De projectleider kan zich natuurlijk steeds laten bijstaan door andere mensen.

De projectleider beheert het horecabeleidsplan. Hij of zij zorgt ervoor dat men de verschillende fasen van het project realiseert en dat de betrokkenen in elke fase de hun toegewezen **taken** goed uitvoeren. Enkele voorbeelden van taken die de projectleider in de loop van het traject vervult, zijn:

- De algemene coördinatie van het project
- Het zoeken, contacteren en overtuigen van deelnemers aan stuurgroep, werkgroepen, focusgroepen ...
- De logistieke organisatie van stuurgroep en werkgroepen
 - Vergaderzaal regelen
 - Uitnodigingen versturen en opvolgen
 - Verslaggeving
- De kick-off meeting regelen en sturen
- De nodige afspraken maken met en input leveren aan de betrokkenen in elke fase
- Het opvolgen van de gemaakte afspraken en bijsturen waar nodig
- Het tijdspad en budget monitoren
- Het actie- en beleidsplan uitschrijven (optioneel)
- ...

Wie zijn de “stakeholders”?

Stakeholders zijn personen, groepen of betrokkenen die een invloed kunnen ondervinden van of zelf een invloed uitoefenen op het horecabeleidsplan. Het loont zeker en vast de moeite om voldoende lang stil te staan bij de vraag wie de stakeholders van het beleidsplan zijn. De horeca speelt een niet te onderschatten rol in het economische en sociale weefsel van een gemeente. Daarnaast heeft het raakpunten met veel gemeentelijke beleidsdomeinen. De lijst met stakeholders kan dus behoorlijk uitgebreid zijn.

In de loop van het project werk je in meer of mindere mate actief samen met verschillende van deze stakeholders. Op zijn minst moet je, doorheen het opstellen van het beleidsplan, rekening houden met de invloed van deze groepen op het finale actieplan en met de invloed van het actieplan op de groepen zelf.

Een eerste stap is het opstellen van een zo volledig mogelijke lijst van stakeholders. Dit is geen gemakkelijke taak en vraagt een bewustwording van alle mogelijke betrokken partijen. Neem alle partijen die betrokken (kunnen) zijn bij een horecabeleidsplan op in de lijst. Ook kan je nooit uitsluiten dat er in de loop van het project nog een stakeholder opduikt die over het hoofd is gezien. Besteed daarom voldoende aandacht aan deze oefening. Bovendien is deze lijst de basis waaruit je later personen selecteert voor het samenstellen van de stuurgroep, de werkgroepen, het onderzoek ...

Bij wijze van voorbeeld geven we hieronder een lijst van stakeholders die in veel gemeenten relevant zijn. Deze lijst is zeker niet exhaustief. Deze oefening zal voor elke gemeente anders zijn.

Mogelijke stakeholders:

- *Gemeentebestuur, burgemeester en schepenen*
- *Gemeenteraad*
- *De gemeentelijke diensten en ambtenaren die op een of andere manier in contact komen met horeca (bv lokale economie, financiën, leefmilieu, toerisme, mobiliteit, stedenbouw ...)*
- *Hulpdiensten, in het bijzonder politie en brandweer*
- *Horecacoach, centrummanager, wijkmanager ...*
- *Horecazaakvoerders en -werknemers, eventueel onder te verdelen volgens:*
 - o *subsectoren (logies, eetgelegenheden en drinkgelegenheden)*
 - o *zones in de gemeente (centrum, deelgemeenten, bepaalde pleinen of buurten ...)*
- *Vertegenwoordigers van de horeca (Horeca Vlaanderen, eventuele andere horeca vertegenwoordigers) Deze kunnen ook onderverdeeld zijn volgens subsector, zones ... (cfr vorige punt)*
- *Lokale verenigingen en handelskringen*
- *Brouwers*
- *Handelaars en winkeliers (en hun vertegenwoordigers)*
- *Attracties, bioscopen, theater en culturele centra ...*
- *Inwoners van de gemeente (centrum, deelgemeenten ...)*
- *Inwoners van randgemeenten*
- *Inwoners van het aantrekkingsgebied van de gemeente*
- *Toeristen*
- *Verblijfstoeristen*
- *Dagtoeristen*
- *Fiets- en wandeltoeristen*
- *Leisure & business*
- *Ondernemingen en KMO's die gebruik maken van horecadiensten (bijvoorbeeld voor vergaderfaciliteiten, catering, evenementenorganisatoren ...)*
- *Diverse andere betrokkenen (bijvoorbeeld provinciale toeristische organisaties, De Lijn, taxibedrijven, parkeerbedrijven, resoc, VDAB ...)*
- *...*

Welke groepen of betrokkenen werken idealiter mee aan het horecabeleidsplan?

Eens de lijst van de stakeholders opgesteld is, beslis je op welke manier je elk van deze personen of groepen in het project betreft. Vanuit een praktisch standpunt is het niet mogelijk iedereen op dezelfde manier te betrekken. De rol die elke stakeholder in het tot stand komen van het beleidsplan speelt, is dan ook anders. Stel je de vraag wie je best betreft om de nodige draagkracht voor het beleidsplan te bekomen.

Voor de stakeholders zijn de volgende rollen mogelijk:

- Lid van de stuurgroep
- Lid van werkgroepen
- Deelnemer aan het onderzoek

Lid van de stuurgroep

Een stakeholder kan lid zijn van de stuurgroep. De stuurgroep “stuurt” als het ware het project. Ze begeleidt het horecabeleidsplan en neemt belangrijke beslissingen doorheen het traject. In de laatste fase keurt de stuurgroep het opgestelde horecabeleidsplan al dan niet goed.

Een stuurgroep is best niet al te groot, 8 à 14 personen is ideaal. Een grotere groep is moeilijker werkbaar om tot beslissingen te komen. Een kleinere groep weerspiegelt dan weer te weinig de heterogeniteit van de diverse actoren.

Zowel de horeca als beleidsmakers van de stad moeten het horecabeleidsplan dragen. Daarom is het belangrijk dat in de stuurgroep zowel vertegenwoordigers van de stad of gemeente, als vertegenwoordigers van de horeca zetelen. Beiden zijn verantwoordelijk voor een geslaagde implementatie van het horecabeleidsplan. Bovendien zorgt de aanwezigheid van beiden voor de creatie van een voldoende groot draagvlak.

Welke personen precies in de stuurgroep zetelen, volgt uit de lijst van stakeholders en is bijgevolg voor elke gemeente anders. Een evenwichtige samenstelling van deze lijst is een must:

- Zorg voor evenveel vertegenwoordigers van de gemeente als van de horeca. Dit zorgt voor evenwicht tijdens discussies.
- Zorg onder de vertegenwoordigers van de gemeente voor een goede mix van de relevante departementen. Laat zowel schepenen, als ambtenaren in de stuurgroep zetelen. Ook de burgemeester kan in de stuurgroep zetelen. Dat betekent echter niet automatisch dat hij of zij de eindbeslissing neemt! Maak dit ook op voorhand duidelijk.

- Zorg voor een goede mix van eet- en drinkgelegenheden en logies onder de vertegenwoordigers van de horeca. Denk ook aan centrum versus deelgemeenten.
- Verzeker je ervan dat de personen die de horeca vertegenwoordigen, over nuttige expertise beschikken en kunnen optreden als spreekbuis voor de horeca. Dit kan vanuit een formeel mandaat (bijvoorbeeld bestuurder van de lokale Horeca Vlaanderen-afdeling), maar ook vanuit een historisch gegroeide autoriteit, een gewoonte of een afspraak onder de plaatselijke horeca.
- Voeg eventueel andere relevante personen aan de stuurgroep toe afhankelijk van de lokale situatie.
- Maak aan de leden van de stuurgroep duidelijk dat je een actief engagement verwacht. Het gaat niet enkel om de belangenvertegenwoordiging van een bepaalde organisatie, departement of onderneming.
- Het is belangrijk dat de leden van de stuurgroep steeds aanwezig zijn op de vergaderingen. Als ze niet kunnen aanwezig zijn, moeten ze een vervanger sturen. Dit vermijdt problemen en discussies in een later stadium.

Voorbeeld stuurgroep horecabeleidsplan Aalst:

- *Burgemeester en tevens eerste schepen, schepen van Openbare Werken en Stadsvernieuwing, Wonen en Energie*
- *Schepen van Lokale en Sociale Economie, Middenstand en Markten, Toerisme en Monumentenzorg*
- *Adjunct stadssecretaris*
- *Diensthooft dienst economische zaken*
- *Horeca Vlaanderen*
- *Dienst Preventie*
- *Streekoverleg Zuid-Oost-Vlaanderen*
- *Eigenaar hotel*
- *Eigenaar café*
- *Eigenaar restaurant*
- *Eigenaar dancing*
- *Guidea, kenniscentrum voor Toerisme en Horeca*

Een alternatief om een stakeholder te betrekken bij de verschillende stappen doorheen het traject is een adviesraad. Een stuurgroep neemt beslissingen doorheen het traject. Een adviesraad beperkt zich tot het geven van advies. Zo kan het bijvoorbeeld praktisch niet haalbaar zijn een stakeholder een stem te geven in de beslissingen. Toch probeer je dit best te vermijden. Door stakeholders niet of weinig te betrekken bij de beslissingen verklein je het draagvlak van de beslissingen.

Lid van een werkgroep

In de “realisatiefase” (stap 5) van het project komen de werkgroepen aan bod. In deze werkgroepen ga je brainstormen over potentiële actiepunten rond een bepaald topic (bijvoorbeeld terrassen). Dat laat je toe om bestaande situaties op te lossen of te optimaliseren. Dit lichten we verderop meer in detail toe.

Een werkgroep is idealiter tussen de 8 à 14 personen groot. Het exacte aantal hangt van het aantal relevante stakeholders voor het thema in kwestie af.

In een werkgroep breng je best personen (stakeholders) samen die betrokken zijn bij het thema in kwestie. Als het in de werkgroep bijvoorbeeld gaat over evenementenbeleid, dan is het aangewezen om in de groep een organisator van evenementen in jouw gemeente te betrekken. Afhankelijk van de topics in het beleidsplan, betrek je steeds andere relevante stakeholders in het proces.

Welke personen precies aan de werkgroep deelnemen moet elke gemeente voor zichzelf beslissen. Zorg in elk geval voor een evenwichtige samenstelling. Hierbij gelden in grote lijnen dezelfde adviezen als bij de stuurgroep.

Deelnemer aan het onderzoek

Vaak is het niet haalbaar om alle stakeholders, niettegenstaande hun waardevolle input, in de stuur- of werkgroepen te betrekken. Het is bijvoorbeeld weinig realistisch om dagtoeristen in een werkgroep te betrekken, los van de vraag wie dan voor deze groep kan/mag spreken. Deze groepen kan je wel betrekken in de analysefase (stap 3).

In functie van de scope van het project kan dit op verschillende manieren gebeuren, bijvoorbeeld via:

- Een kwalitatieve bevraging aan de hand van focusgroepen of diepte-interviews met inwoners van de gemeente of randgemeenten
- Kwantitatieve bevragingen van inwoners, toeristen, bedrijven ...
- Interviews met bevoorrechte getuigen en experts

In functie van de beschikbare tijd, het budget, de middelen, de scope van het project ... ga je best na of het wenselijk en haalbaar is om de visie en mening van deze stakeholders mee te nemen. Verder in het document bespreken we de verschillende mogelijkheden op het vlak van analyse.

Hoe communiceren over het horecabeleidsplan?

Eens de beslissing genomen is om een horecabeleidsplan op te stellen, stel je een communicatieplan op. Het werken aan een plan creëert verwachtingen bij de stakeholders, niet in het minst bij de horeca. Communiceer op een vlotte en duidelijke manier over het beleidsplan. Je neemt best volgende zaken op in de communicatie:

- Wat is de doelstelling van het beleidsplan?
- Wat ga je precies doen? Wat zijn de verschillende stappen?
- Wie wordt erbij betrokken?
- Wat is de timing? Tegen wanneer kan je wat verwachten?
- Wat gebeurt er met de resultaten?

Laat je na om te communiceren, bestaat het risico op te hoge of verkeerde verwachtingen, of op teleurstelling omtrent het resultaat. Een duidelijke en correcte communicatie vooraf, vermijdt frustratie nadien.

Het is belangrijk zich te realiseren dat de beslissing om een plan uit te werken, het engagement impliceert om aan de slag te gaan met de resultaten ervan. Als dit niet gebeurt, riskeer je veel frustratie bij de horeca (maar ook bij andere betrokkenen). Bovendien vermindert hierdoor ook het enthousiasme om een volgende keer aan een project mee te werken.

Hoe de communicatie verloopt en hoe uitgebreid deze is, moet geval per geval bekeken worden. Enkele mogelijkheden zijn:

- Een collectieve infovergadering
- Een persoonlijke brief of mail
- Een persbericht
- Communicatie via een lokale krant of publicatie
- Een nieuwsbrief
- ...

De stelregel hierbij is dat je alle betrokkenen op een duidelijke manier informeert. Voorzie dan ook verschillende communicatiemomenten doorheen het project.

Te onthouden!

Stap 1 De voorbereiding

- In de beslissing om een horecabeleidsplan uit te werken, bepaal je de scope, de timing en het budget van het project.
- Het aanstellen van een projectleider/trekker is een must. Hij of zij heeft de leiding over het project, bewaakt de verschillende stappen in het proces en zorgt er voor dat de betrokkenen hun rol op een correcte manier vervullen.
- Doorheen het project moet je aandacht hebben voor de stakeholders, zij die invloed uitoefenen of worden beïnvloed door het project. Doorheen het project werk je met hen samen. Stel in het begin van het project een zo volledig mogelijke lijst samen van alle stakeholders.
- Het is niet mogelijk elke stakeholder op dezelfde manier bij het project te betrekken. De stakeholders worden ingedeeld als lid van de stuurgroep, werkgroep of als deelnemer aan het onderzoek.
- Eens het project doorgaat, stel je best een communicatieplan op. Een duidelijke communicatie vermijdt te hoge of verkeerde verwachtingen.

Stap 2: De kick-off meeting

Wat is het doel van de kick-off meeting?

De kick-off meeting is een korte, maar belangrijke fase in het hele proces. Het doel van deze meeting is om:

- De scope van het project te verduidelijken naar de stuurgroep.
- De verschillende stappen in het project te schetsen.
- De betrokkenen in het project en hun rol te benoemen.
- Afspraken te maken zodat de fasen in het proces vlot kunnen verlopen.
- Eventuele onduidelijkheden en vragen te beantwoorden.

Wie neemt deel aan de kick-off meeting?

De deelnemers aan de kick-off meeting zijn:

- De projectleider
- De leden van de stuurgroep

De projectleider organiseert de kick-off meeting, treft de nodige logistieke voorbereidingen en nodigt de deelnemers uit. Hij zorgt dat alle leden van de stuurgroep aanwezig zijn bij deze kick-off meeting. Zo kan iedereen met dezelfde informatie starten en is iedereen betrokken bij het maken van de afspraken. De projectleider zit de vergadering voor.

Wat komt er aan bod tijdens de kick-off meeting?

Voorzie de nodige tijd voor deze meeting. Een kick-off meeting neemt gemakkelijk twee uur in beslag. Het is belangrijk om alles goed door te nemen. Zo zijn er achteraf geen discussies of misverstanden.

Stel een verslag op van de meeting en spreek op voorhand af wie het verslag opstelt. In het verslag staat minimaal welke punten besproken zijn en welke beslissingen genomen zijn door de stuurgroep. Zorg dat het verslag duidelijk is voor zij die afwezig zijn.

Het verloop van een kick-off meeting ziet er als volgt uit (hier kan je uiteraard van afwijken in functie van de concrete situatie):

1. Korte introductie van de leden van de stuurgroep

Hoewel veel van de personen rond de tafel elkaar al kennen, hou je toch best een kennismakingsronde. Er zetelen altijd mensen in de stuurgroep die elkaar niet (of nauwelijks) kennen.

2. Bepalen van de rol van de stuurgroep en de projectleider

Leg duidelijk vast wat de rol is van de stuurgroep in dit project en welke bevoegdheid ze heeft. Verduidelijk waarom precies deze personen in de stuurgroep zitten. Eventuele voorstellen om nog andere mensen in de stuurgroep op te nemen, bespreek je best nu. Hou er rekening mee dat de groep niet te groot wordt. Ook de projectleider stelt zich voor en verduidelijkt wat zijn/haar rol en bevoegdheden zijn in het tot stand komen van het horecabeleidsplan. Eventuele onduidelijkheden bij de leden over de rol van de stuurgroep en van de projectleider verhelder je best.

3. Voorstellen van de opdracht

Bespreek:

- Wat het onderwerp of de scope van het horecabeleidsplan is.
- Wat de timing ervan is.
- Welk budget is voorzien.

In dit stadium definieer je duidelijk waaraan je werkt in het project. Zo vermijd je latere discussies of misverstanden. Gaat het over alle horeca in de gemeente of enkel over een deelsegment? Gaat het over de horeca op het hele grondgebied van de gemeente of enkel over het centrum, of een bepaalde wijk? Kunnen alle thema's aan bod komen of gaat het enkel over een specifiek thema (bijvoorbeeld de terrassen) ...

Eventuele vragen tot uitbreiding van de scope bespreek je nu best. Beslist de stuurgroep om onderdelen toe te voegen die initieel niet voorzien waren, leg dit dan duidelijk vast. Ook is er steeds aftoetsing met het beleid nodig om te bepalen of een dergelijke uitbreiding is toegestaan.

4. Voorstellen van de stappen in het project

Bespreek de verschillende stappen in het project. Wat gebeurt er precies in elke stap? Verder is de timing belangrijk. Mogelijk moeten sommige onderdelen voor een bepaalde datum afgerond zijn.

Maak de nodige afspraken om de stappen in het project zo goed mogelijk te laten verlopen. Bespreek ook de condities en voorwaarden hier. Zijn er bijvoorbeeld bepaalde diensten of mensen die de stuurgroep moet betrekken? Is er interne of externe communicatie nodig? Is er informatie nodig die niet direct toegankelijk is? Moet de stuurgroep nog eens nadenken op welke manier ze een onderdeel van het project het best aangepakt?

5. Voorstellen van het eindresultaat

Wat wordt precies het eindresultaat van het project? Waaraan mag men zich verwachten? Schep hierover duidelijkheid om teleurstelling en frustratie nadien te vermijden. Dit maakt het voor de leden van de stuurgroep gemakkelijker om zich naar hun achterban toe te verantwoorden. In principe is het eindresultaat een horecabeleidsplan met concrete actiegerichte punten over de thematiek waarrond gewerkt is. De implementatie van het beleidsplan behoort niet tot dit project. Meestal moet het college van burgemeester en schepenen en/of de gemeenteraad de implementatie van een beleidsplan eerst goedkeuren. Zorg dan ook dat het gemeentebestuur vooraf duidelijk de intentie uitspreekt om met het beleidsplan aan de slag te gaan.

6. Vragenronde

Besprek hier eventuele vragen of onduidelijkheden over het horecabeleidsplan, evenals zaken die nog niet aan bod zijn gekomen.

7. Vastleggen data bijeenkomst stuurgroep

Leg in dit stadium om praktische redenen de data vast waarop de stuurgroep samenkomt. Voorzie minimum twee uur voor elke samenkomst. Als leden van de stuurgroep op bepaalde data niet aanwezig kunnen zijn, laten ze zich best vervangen.

8. Afronding van de vergadering

Te onthouden!

Stap 2 De kick-off meeting

- Een kick-off meeting organiseer je om de stuurgroep te informeren maar ook om de nodige afspraken te maken en tegemoet te komen aan vragen.
- De projectleider zit deze vergadering voor.
- De kick-off meeting neemt doorgaans een tweetal uur in beslag. Een verslag hiervan is wenselijk.
- Je neemt best volgende stappen op in de agenda:
 - Introduceer kort de leden
 - Bepaal de rol van de projectleider en stuurgroep
 - Stel de opdracht/project voor met daarin de bespreking van de scope, timing en budget
 - Overloop het stappenplan
 - Stel voor hoe het eindresultaat er moet uitzien
 - Vragenronde
 - Leg de verschillende data voor bijeenkomst vast

Stap 3: De analysefase

Wat?

In deze fase verzamel je alle relevante informatie en ga je die verder analyseren en interpreteren.

Waarom?

Het doel van een analyse is een duidelijk en grondig inzicht te verkrijgen in het huidige horeca aanbod en het huidige horecabeleid van jouw gemeente met zijn troeven en knelpunten. Je maakt als het ware een foto van de huidige situatie. Dit inzicht geeft 'de stand van zaken' in jouw gemeente weer en vormt de basis voor je toekomstig horecabeleidsplan. Hoe beter dit inzicht in het nu is, hoe realistischer je het toekomstig beleid kan vormen.

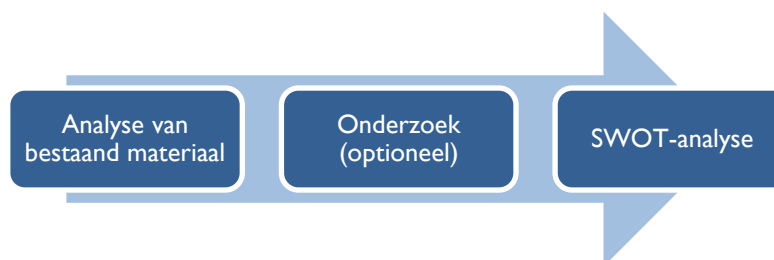
De analyse:

- Brengt nu nog onbekende moeilijkheden, behoeften ... aan het licht.
- Brengt concrete moeilijkheden, behoeften ... in kaart.
- Kan eventueel vermoede moeilijkheden, behoeften ... bevestigen/ hard maken.

Zo schuift de discussie van 'wat zijn de knelpunten, naar 'hoe kunnen we ze aanpakken'.

Het verzamelen van de info kan via een analyse van bestaand materiaal of een bevraging. Een bijkomend voordeel van het uitvoeren van een bevraging is het vergroten van de betrokkenheid van inwoners, uitbaters, toeristen ... Door hen te bevragen, betrek je hen en geef je hen een stem in de opmaak van het horecabeleidsplan.

Hoe?



Het doel van de analysefase is te komen tot een SWOT-analyse die knelpunten, troeven, opportuniteiten en kansen van het huidige horeca aanbod en beleid in kaart brengt. Om die SWOT-analyse te maken is een vooronderzoek nodig. Je kan verschillende onderzoeksmethoden gebruiken om een grondige analyse van je gemeente, de plaatselijke horeca en het huidige horecabeleid te maken. Mogelijkheden zijn:

- Een analyse maken van bestaand materiaal.

- Een analyse uitvoeren via bevraging bij inwoners van de gemeente en/of inwoners van de randgemeenten, horecazaakvoerders, stadsdiensten en stadsbestuur, bevoorrechte getuigen en/of experts.

We raden je aan om steeds een analyse van bestaand materiaal en een bevraging bij experts en bevoorrechte getuigen uit te voeren. Indien er hierna nog steeds bepaalde essentiële informatie ontbreekt, kan je ook andere partijen gaan bevragen.

De keuze of je dit doet en bij wie hangt af van hoe gedetailleerd je analyse dient te zijn, van wat je nog wenst te weten, van de beschikbare financiële middelen om de analyse uit te voeren, van de beschikbare tijd en de beschikbare expertise binnen het bestuur van je gemeente.

Het uitvoeren van een goede bevraging vereist gespecialiseerde kennis, vaardigheden en ervaring. Het verwerken van de cijfers, het opstellen van de vragenlijst, het uitvoeren van werkgroepen en het uitvoeren van de analyse vraagt expertise. Deze expertise is cruciaal om tot een correcte, volledige en bruikbare analyse te komen. We raden je aan om deze bevraging of een aantal onderdelen ervan te laten uitvoeren door een gespecialiseerd onderzoeksbureau. Bovendien is de aanwezigheid van een extern persoon een bijkomende troef. Een extern persoon bekijkt de problematiek vanop een zekere afstand en ziet zo nieuwe en andere zaken.

A. Analyse bestaand materiaal

In een eerste fase ga je op zoek naar bestaande informatie en gegevens. Bestaand cijfermateriaal en bestaande databases helpen je om de belangrijkste kenmerken van het huidige horeca aanbod in kaart te brengen. Ook ga je op zoek naar andere documenten die je kunnen inspireren bij de verdere opmaak van je horecabeleidsplan. Deze analyse is zeer belangrijk en voer je best **ALTIJD** uit. Vaak is er al heel wat informatie beschikbaar en is het niet nodig zelf onderzoek te doen. De analyse van bestaand materiaal laat je best uitvoeren door een werkgroep, de interne studiedienst of eigen personeel van de gemeente. De gegevens die je vindt, kunnen zowel kwantitatief (i.e. uitgedrukt in getallen) als kwalitatief (i.e. uitgedrukt in kenmerken, inhoud) van aard zijn. Bruikbare gegevens zijn onder andere:

- Cijferdatabase Guidea (Hulp nodig? Contacteer ons, zie laatste pagina)
- Cijfers en databases beschikbaar in de gemeente of bij andere betrokken partijen met info over het bestaande horeca aanbod, de geografische ligging van het horeca aanbod, het aantal inwoners in de gemeente, het aantal toeristen ...
- Strategische beleidsplannen op het vlak van nevendomeinen zoals toerisme, lokale economie ... van de eigen gemeente/stad
- Horecabeleidsplannen van andere gemeenten/steden
- Verrijkte kruispuntbank (info: http://www.corve.be/docs/vkbo/Infofiche_VKBO.pdf)

- Regelgeving en taken
- Bestaand onderzoek: stadsmonitor, veiligheidsmonitor, onderzoek door provinciale diensten ...
- Trends en ontwikkelingen

Uiteraard zijn de betrokken partners in het project een eerste aanspreekpunt om bovenstaande info te verkrijgen. Andere mogelijke bronnen zijn:

- Locatus
- Horeca Vlaanderen
- Website VVSG

Alle verzamelde gegevens ga je vervolgens rapporteren. De resultaten dienen immers als input voor de SWOT-analyse en de verdere opmaak van het horecabeleidsplan. Dit rapport geeft de belangrijkste bevindingen en inzichten weer. Cijfers en statistieken geef je weer in tabellen of grafieken voorzien van een correcte interpretatie. Kwalitatieve gegevens geef je schematisch weer.




horeca in cijfers

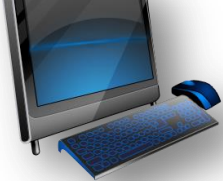
Horeca in cijfers: online database

Op zoek naar cijfers omtrent de horecasector, voor gans België of enkel jouw gemeente? Kijk dan zeker even in de online cijferdatabase van Guidea, te bereiken via de homepage van Guidea. Horeca in cijfers is een online database waar relevante cijfers met betrekking tot de horeca te vinden zijn. Je kan zelf tabellen en grafieken samenstellen of je kan gebruik maken van voorgeprogrammeerde presentaties. De online database is een gebruiksvriendelijk informatiesysteem dat je toelaat zonder voorkennis aan de slag te gaan.

Er zijn vijf grote thema's wat betreft cijfermateriaal te vinden in de database:



- Werkzaamheid:** met o.a. # werknemers, extra's, etc.
- Vacatures:** met # vacatures in horecasector
- Ondernemingen FOD Economie:** met # ondernemingen, faillissementen, etc.
- Economische indicatoren:** met o.a. omzet en investeringen
- Demografie:** met # inwoners en huishoudens



De cijfers kan je op heel wat verschillende manieren presenteren. Zo kan je kiezen uit een tabel, maar ook grafieken en kaarten zijn mogelijk. Daarnaast zijn de cijfers makkelijk te exporteren naar bijvoorbeeld Excel. Bij het openen van de database vind je een handleiding waarin de mogelijkheden en de werkwijze van de database worden uitgelegd. De database is te bereiken via de website van Guidea maar ook via de rechtstreekse link <http://guidea.incijfers.be>. Heb je vragen omtrent de cijferdatabase dan kan je deze altijd stellen via volgend e-mailadres: onderzoek@guidea.be.

© 2015 Guidea – [Horecabeleidsplan Light]

23

In bijlage I vind je voorbeelden van analyses van bestaand materiaal:

In [bijlage 1a](#) vind je een voorbeeld van een schematische weergave van recente trends en ontwikkelingen op diverse domeinen. In [bijlage 1b](#) vind je een voorbeeld van relevante conclusies uit de stadsmonitor 2008. In [bijlage 1c](#) vind je een voorbeeld van een automatisch rapport uit de Guidea cijferdatabase na de keuze van de gemeente Dendermonde.

B. Bevraging experts en bevoorrechte getuigen

Naast het analyseren van bestaand materiaal, raden we aan om ook **ALTIJD** een bevraging van experts of bevoorrechte getuigen uit te voeren. Zij zijn sleutelfiguren binnen de horeca of het beleid. Je kan ze onder andere terugvinden in horecaondernemingen, -organisaties, kenniscentra of binnen het lokaal bestuur. Experts of bevoorrechte getuigen kunnen een diepgaander beeld schetsen van de horeca en/of het beleid in je gemeente. Door hen uit te nodigen voor een goed voorbereid gesprek kan je heel wat relevante en essentiële informatie bekomen. Vaak krijg je info te horen waar je niet meteen aan dacht. Ook geeft het de kans om critici aan het woord te laten. Hen betrekken zorgt er soms zelfs voor dat ze enthousiasteling en/of trekker worden in het verhaal.

Door wie laten uitvoeren?	• Extern onderzoeksbureau • De projectleider • Interne studiedienst of eigen personeel indien nodige expertise • ...
Wie bevragen?	• Schepenen • Stadsdiensten en stadsbestuur • Horecaondernemingen • Horecaorganisaties • Kenniscentra • Andere bevoorrechte getuigen en andere experts
Aantal?	• In theorie tot er geen/weinig nieuwe informatie meer naar boven komt
Werkwijze?	1. Methode van bevragen kiezen (gestructureerd, ongestructureerd, semi) 2. Vragen/checklist met topics waarover je het wil hebben opstellen, suggestieve of dubbele vragen vermijden 3. Deelnemers selecteren, vragen om deelname en anonimiteit garanderen 4. Plaats en tijd gesprek vastleggen 5. Gesprek voorbereiden 6. Gesprek uitvoeren en opnemen of noteren (mits toestemming!) 7. Alle gesprekken analyseren, kernthema's identificeren 8. Resultaten rapporteren

Meer tips voor het uitvoeren van de bevraging vind je in [bijlage 2](#).

Hieronder geven we enkele thema's die je aan bod kan laten komen in de bevraging. Deze lijst is enkel een richtlijn die kan helpen. Het is belangrijk dat er voldoende tijd gaat naar het opstellen van de vragenlijst en dat alle thema's aan bod komen die belangrijk zijn voor je gemeente. Een vragenlijst kopiëren die een andere gemeente gebruikte, heeft dan ook geen enkele zin.

Algemene thema's of vragen die je aan bod kan laten komen in de bevraging zijn:

De gemeente:

- *Troeven - knelpunten*
- *Typering, imago*
- *Evoluties*

De horeca:

- *Troeven - knelpunten - gebreken*
- *Het aanbod naar subsectoren*
- *De diversiteit van het aanbod*
- *Geografische spreiding*
- *Aangeboden service, kwaliteit, prijs, variatie, vakkennis, professionalisme*
- *Combinatie met andere activiteiten: winkelen, werken, evenementen, cultuur ...*
- *Wisselwerking met evenementen, toerisme ...*
- *Wisselwerking met bewoners: eventuele problemen*

Specifieke thema's

voor de bevraging van zaakvoerders en beleidsmensen zijn:

Relatie, wisselwerking, overleg tussen de horeca en:

- *Stadsbestuur (hulp en steun, regelgeving, communicatie over beleidsbeslissingen, evenementenbeleid, terrasbeleid, mobiliteitsplanning, publieke ruimtes (vb. inrichting van pleinen) ...)*
- *Politie en hulpdiensten (criminaliteitsbestrijding, tolerantie, brandveiligheid ...)*
- *Andere stadsdiensten (dienst Toerisme, netheid in de omgeving van de zaak ...)*
- *Middenstand*

C. Analyse via bevraging

Deze bevraging is **OPTIONEEL** en hoef je dus niet standaard uit te voeren! Bestaande cijfergegevens en andere documenten helpen je al een heel eind op weg om inzicht te krijgen in de troeven en de knelpunten in het huidige horeca aanbod, het huidige horecabeleid en wisselwerking tussen beleid en horeca. Vaak beschik je na de analyse van bestaand materiaal en bevraging van experts en bevoorrechte getuigen al over voldoende info. Echter, soms kan het nodig zijn om deze inzichten verder te verfijnen en diepgaand te weten welke meningen leven onder zowel inwoners, horecazaakvoerders, toeristen, beleid als andere betrokken partijen. Indien nodig kan je nog een extra analyse via bevraging uitvoeren. Uit ervaring weten we dat het zeer nuttige informatie oplevert. Maar als je beslist het te doen, laat je dan bijstaan door een extern bureau. Tenzij je een expert in huis hebt.

Verdere analyse geeft de verschillende partijen de kans om vanuit de eigen context hun visie te geven op het huidige horeca aanbod, het huidige horecabeleid en de wisselwerking tussen beleid en horeca. Door deze visies naar boven te brengen, ontstaat er extra betrokkenheid bij alle relevante actoren. Deze betrokkenheid komt het draagvlak alleen maar ten goede en zorgt dat er veel minder weerstand is tegen de concrete implementatie van het beleidsplan.

Een bijkomende analyse via bevraging kan gebeuren door middel van diepte-interviews, focusgroepen en/of vragenlijsten.

- Een diepte-interview is een gesprek tussen een interviewer en één respondent. Door een (gestructureerde) gesprekspuntenlijst te gebruiken, zorgt de interviewer ervoor dat alle aspecten van het probleem ter sprake komen.
- Een focusgroep is een groep personen die een gestructureerde discussie voeren rond een bepaald onderwerp onder leiding van een ervaren gespreksleider. Een focusgroep kan je dus zien als een combinatie van een gericht interview en een discussiegroep.
- Een vragenlijst is een (gestandaardiseerde) set van vragen rond een bepaald thema. Vragenlijsten kan je schriftelijk (mail of brief), online (via webpagina of sociale netwerksite), face-to-face (ter plaatse door een interviewer), telefonisch of self-administered (de respondent vult zelf een vragenlijst in) afnemen.

Hieronder bieden we je een summier overzicht van de drie analyse methoden (i.e. diepte-interviews, focusgroepen, vragenlijsten) die je kan gebruiken om mensen te bevragen. Bij elke methode geven we aan waarvoor je het kan gebruiken en wie de bevraging het best uitvoert. Ook verduidelijken we per methode wie je ermee kan bevragen, hoeveel mensen je best bevragt en hoe je tewerk gaat. Meer info over deze methoden vind je onder andere in volgende bronnen:

Focusgroep:

- Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek (2006). PARTICIPATIEVE METHODEN. Een gids voor gebruikers. Te raadplegen via http://www.demos.be/uploads/tx_bworxebib/PUB_1599_Participatieve_Methoden_1.pdf

Diepte-interview:

- Centrum voor Survey Methodologie, KU Leuven (2002). Handleiding voor interviewers: het face-to-face interview. Te raadplegen via <http://soc.kuleuven.be/ceso/download/interviewnetwerk/interviewerhandleiding.pdf>
- Mens en Samenleving (2011). Tips voor een geslaagd diepte-interview. Te raadplegen <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/communicatie/75897-tips-voor-een-geslaagd-diepte-interview.html>

Vragenlijsten:

- NCDO (2013). Tool evalueren: tips and tricks bij het opzetten van een vragenlijst. Te raadplegen via <http://www.ncdo.nl/artikel/6-hoe-maak-ik-een-goede-vragenlijst> of <http://www.ncdo.nl/sites/default/files/Tool%20tips%20and%20tricks%20vragenlijsten.pdf>
- Bond Beter Leefmilieu (2003). Tips voor enquêtes: meten = weten = actie. Te raadplegen via http://www.bondbeterleefmilieu.be/downloads_ftp/ledenpagina/bewegingswerk/acties/070403_tips_voor_enquetes.pdf
- Vakgroep Bewegings- en Sportwetenschappen (n.d.). Google documenten/drive (vooral deel 2 is belangrijk!). Te raadplegen via <http://isb.colobba.be/doc/Bro/Handleiding%20Google%20Tools%20ISB-UGent.pdf>
- Survey Monkey (2014). Belangrijke tips voor effectieve online vragenlijsten. Te raadplegen via <https://nl.surveymonkey.com/mp/online-questionnaires/>

FOCUSGROEP

Waarom gebruiken?	• Om zicht te krijgen op opvattingen, bezorgdheden, behoeften, en/of waarden van mensen/om ideeën te genereren, zaken te exploreren • Om groepen inwoners van je gemeente en randgemeenten, toeristen, zaakvoerders te bevragen
Door wie laten uitvoeren?	• Extern onderzoeksbureau • Interne studiedienst/eigen personeel indien nodige expertise • ...
Wie bevragen?	• Inwoners van je gemeente • Inwoners van je randgemeenten • Horecazaakvoerders • ...
Aantal?	• 1 à 3 groepen met 4 à 12 personen, afhankelijk van de beschikbare tijd en middelen • In theorie tot er geen nieuwe informatie meer naar boven komt • Belang van kwalitatieve representativiteit: steekproef zo samenstellen dat alle mogelijke verschillen in meningen, opvattingen, gevoelens en motivaties naar boven kunnen komen binnen het onderzoek • Iets meer mensen uitnodigen dan je effectief nodig hebt. Gemiddeld komt 10 à 20% van de bevestigde deelnemers niet opdagen
Werkwijze?	1. Onderzoeksteam samenstellen 2. Onderzoeksonderwerp en -vragen afbakenen 3. Vragen opstellen 4. Plaats en tijd focusgroep vastleggen 5. Deelnemers selecteren en rekruteren 6. Discussie voorbereiden 7. Focusgroep uitvoeren 8. Focusgroep analyseren 9. Resultaten rapporteren

DIEPTE-INTERVIEW

Waarom gebruiken?	• Om subjectieve/individuele informatie te verkrijgen (vb. meningen, ideeën ...)/om meer in de diepte te graven. • Om individuele vertegenwoordigers van de betrokken partijen (zie eerder) of andere relevante en bevoorrechte getuigen hun mening en visie te kennen.
Door wie laten uitvoeren?	• Extern onderzoeksbureau • Interne studiedienst/eigen personeel indien nodige expertise • ...
Wie bevragen?	• Horecazaakvoerders • Bevoorrechte getuigen en andere experts • Stadsdiensten en stadsbestuur • ...
Aantal?	• Afhankelijk van wie je bevraagt • In theorie tot er geen nieuwe informatie meer naar boven komt • Belang van kwalitatieve representativiteit: steekproef zo samenstellen dat alle mogelijke verschillen in meningen, opvattingen, gevoelens en motivaties naar boven kunnen komen binnen het onderzoek
Werkwijze?	1. Onderzoeksteam samenstellen 2. Onderzoeksonderwerp en -vragen afbakenen 3. Interviewmethode kiezen (gestructureerd, ongestructureerd, semi) 4. Interviewvragen opstellen 5. Plaats en tijd interviews vastleggen 6. Deelnemers selecteren en rekruteren 7. Interview voorbereiden 8. Interviews afnemen 9. Interviews analyseren 10. Resultaten rapporteren

VRAGENLIJSTEN

Waarom gebruiken?	• Om zaken te kwantificeren of er cijfermatig inzicht in te verkrijgen (vb. percentage inwoners dat nood heeft aan...) • Om gegevens te verkrijgen die veralgemeend kunnen worden naar de ganse populatie.
Door wie laten uitvoeren?	• Extern onderzoeksbureau
Wie bevragen?	• Inwoners van je gemeente • Inwoners van je randgemeenten • Horecazaakvoerders • Toeristen • ...
Aantal?	• Afhankelijk van de grootte en aard van je doelgroep (vb. bewoners, horecazaakvoerders, toeristen ...) • Afhankelijk van beschikbare tijd en middelen • Hoe meer, hoe betrouwbaarder je resultaten • Rekenen op respons van 15% (zie vorig onderzoek Guidea)
Werkwijze?	1. Onderzoeksteam samenstellen 2. Onderzoeksonderwerp en -vragen formuleren 3. Vorm bevraging kiezen (mondeling, schriftelijk .../open vragen, gesloten vragen) 4. Medium kiezen (face-to-face, telefoon, e-mail, online) 5. Surveyvragen opstellen 6. Survey testen en eventueel nog aanpassen 7. Deelnemers selecteren en rekruteren 8. Survey aankondigen 9. Vragen verspreiden / surveys afnemen 10. Herinneringen sturen 11. Surveys analyseren 12. Resultaten rapporteren

We raden je zeer sterk aan om tenminste een bevraging van de bevoorrechte getuigen of andere experts uit te voeren. Of er een bijkomende bevraging nodig is van andere groepen hangt af van het onderwerp van je beleidsplan en dien je zelf af te wegen.

Hou bij deze afweging enerzijds de kosten van de bevraging (tijd, geld, inspanning bevroagde personen ...) en anderzijds je nood aan extra informatie in het oog.

D. SWOT- analyse

Vooraleer je acties formuleert, is het belangrijk dat je eerst de huidige toestand in kaart brengt. Je kan dit doen door het maken van een SWOT-analyse. In een SWOT-analyse breng je de info uit de analysefase samen. Je gaat in de verzamelde info op zoek naar factoren die het maken van een horecabeleidsplan bemoeilijken of bespoedigen.

Als materiaal voor de SWOT-analyse gebruik je de info die je verzamelde in de analysefase:

- Het onderzoek bij inwoners van de stad of gemeente en inwoners van de randgemeenten
- Het onderzoek bij de zaakvoerders van de horeca
- De interviews met bestuur, stakeholders en experts
- De analyse van het bestaand materiaal

Een SWOT-analyse gebeurt in twee stappen. Een eerste stap is het maken van een interne analyse. In het materiaal ga je op zoek naar sterktes en zwaktes van de horeca in je gemeente. De tweede stap is het maken van een externe analyse of een analyse van de omgeving. Hiervoor ga je op zoek naar kansen en bedreigingen voor de horeca in je gemeente.

In de **interne analyse** analyseer je de kenmerken van de horecaondernemingen en je gemeentebestuur zelf. Je gaat op zoek naar hun sterktes en zwaktes. Kenmerken die een sterkte of een zwakte kunnen zijn:

- Het bestaande aanbod
 - Zijn er voldoende mogelijkheden tot eten, drinken, logeren, uitgaan?
 - Zijn er voldoende zaken voor de verschillende leeftijdsgroepen?
 - Zijn er voldoende terrassen?
- De kwaliteit en professionaliteit van de plaatselijke horeca
- Het imago van de plaatselijke horeca
- De horeca als groep
 - Neemt men gemeenschappelijke initiatieven?

- Is er voldoende overleg?
- De relatie met de stadsdiensten
- De relatie met hulpdiensten
- De bestaande regelgeving
 - Is deze duidelijk?
 - Is deze éénduidig?

Voor elk van deze kenmerken ga je na in hoeverre ze een sterkte of een zwakte zijn. Schrijf de sterktes en zwaktes neer in de SWOT en staaf met cijfers, uitspraken uit de interviews en andere bronnen.

In de **externe analyse** analyseer je de omgeving van de horeca in de gemeente. Je onderzoekt aan welke ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden de horeca onderhevig is. Je gaat dus op zoek naar mogelijke kansen en bedreigingen voor de horeca in je gemeente. Elementen die een kans of bedreiging kunnen zijn:

- Algemene aantrekkelijkheid van de stad: netheid, gezelligheid, leegstand, openbare werken ...
- Evenementen
- Toerisme: aanbod, samenwerking met horeca
- Winkelen en shopping
- Mobiliteit en verkeer
- Veiligheid en overlast

Schematische voorstelling van een SWOT-analyse

Interne analyse		Externe analyse	
Sterkten	Zwaktes	Kansen	Bedreigingen

Een goede SWOT-analyse is belangrijk. Het is de basis om later een uitgebreide strategische analyse (stap 4) van het horecabeleid in je gemeente te maken. Ze helpt dus **om toekomstige acties te formuleren en beslissingen te nemen binnen een toekomstig horecabeleid**. Ze geeft aan welke zwakheden je best versterkt, welke sterkten je kunt maximaliseren, welke opportuniteiten je kunt aanwenden en tegen welke bedreigingen je je het best wapent.

Hieronder vind je een voorbeeld van mogelijke thema's in een SWOT analyse. Een uitgebreider voorbeeld van een SWOT vind je in het horecabeleidsplan Aalst.

Voorbeeld SWOT

A. Interne analyse relatie horeca – gemeentediensten

In dit voorbeeld richten we ons op de relatie horeca-gemeentediensten. Deze relatie heeft betrekking op je gemeente zelf. Daarom spreken we van een interne analyse. In een interne analyse kijken we naar kenmerken van de horeca en de gemeente in termen van sterktes en zwaktes en detecteren we dus geen (externe) kansen of bedreigingen.

Sterktes	Zwaktes
Professioneel personeel – “Als je een vraag hebt, word je altijd geholpen.”	Weinig communicatie tussen stadsdiensten – “Elk op zich werken de verschillende diensten heel goed, maar samenwerken lukt hier niet.” Geen centraal aanspreekpunt – De horecaondernemer weet niet goed waar hij met zijn vragen terecht kan. – “Er is geen overzicht. Als zaakvoerder is het heel moeilijk te weten waar je naartoe moet als je een specifieke vraag hebt.” – X % van de horecaondernemers vindt moeilijk zijn weg in de verschillende stadsdiensten.

B. Interne analyse aanbod horeca

In dit voorbeeld richten we ons op het horeca aanbod.

Sterktes	Zwaktes
Voldoende zaken om iets te eten – Meer dan x% van de inwoners gaat akkoord met de uitspraak ‘er zijn voldoende eetgelegenheden Voldoende zaken om iets te drinken – Meer dan x% van alle inwoners en de zaakvoerders gaat akkoord met de uitspraak ‘er zijn voldoende drankgelegenheden.’ Voldoende zaken met een terras – x% of meer van alle inwoners en de zaakvoerders gaat akkoord met de uitspraak ‘er zijn voldoende zaken met een terras.’	Te veel snackbars – x% van de inwoners en x% van de inwoners van randgemeenten vindt dat er te veel snackbars zijn. – “Ik vind dat je heel veel frituren tegenkomt.” Volgens zaakvoerders: te veel restaurants – x% van de horecaondernemers vindt dat er te veel restaurants zijn. Te weinig winterterrassen – x% van de zaakvoerders gaat niet akkoord met de uitspraak ‘er zijn voldoende zaken met een winterterras.’ Voor de inwoners en de randgemeenten is dit respectievelijk x% en x%. Te weinig uitgaansmogelijkheden Te weinig logiesmogelijkheden Tevredenheid horeca-aanbod lager in de deelgemeenten – x% van de inwoners vindt dat er voldoende eetgelegenheden in de deelgemeenten zijn. – “De cafés in de deelgemeenten gaan teloor.”

C. Externe analyse toerisme

In dit voorbeeld richten we ons op het toerisme. Toerisme is een externe factor die een invloed heeft op het horecabeleid in de gemeente. Daarom spreken we van een externe analyse. In een externe analyse kijken we naar ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden die van een kans of bedreiging kunnen vormen voor de horeca.

Kansen	Bedreigingen
– De gemeente heeft veel toeristische troeven Iets meer dan de helft van de inwoners vindt dat de gemeente heel wat toeristische troeven heeft... – De gemeente is een aantrekkelijke bestemming voor dagtoeristen Iets meer dan de helft van de inwoners vindt de gemeente een aantrekkelijke bestemming voor dagtoeristen – De gemeente is vlot bereikbaar De gemeente is vlot bereikbaar, zowel met de wagen als per trein.	– Fiets- en wandeltoerisme is onvoldoende uitgebouwd De gemeente wordt gezien als een minder aantrekkelijke bestemming voor fiets- en wandeltoeristen. De akkoordpercentages variëren van X % tot X %. – Te weinig (alternatieve) logiesmogelijkheden De gemeente wordt gepercipieerd als een minder aantrekkelijke bestemming voor verblijfstoeristen. Er is ook nood aan (andere) logiesmogelijkheden zoals een bed & breakfast, overnachtingsmogelijkheden voor jongeren en zakenhotels. – Gebrek aan samenwerking met de Dienst van Toerisme "Soms komen ze in de zaak vragen om een affiche uit te hangen, maar voor de rest is er geen contact."

Nog meer info over het uitvoeren van een SWOT-analyse vind je in volgende bronnen:

<http://www.managementgoeroes.nl/marketing-modellen/swot-analyse/>

http://www.gertjanschop.com/modellen/swot_analyse.html

<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>

E. Lijst met werkpunten

Na het uitvoeren van de SWOT-analyse stel je een **lijst met werkpunten** op. Deze lijst is een opsomming van noden en aandachtspunten voor het horecabeleid. Het zijn ook de punten waarvoor de werkgroepen naar oplossingen en acties zoekt.

Werkpunten zijn erop gericht om:

- Zwaktes weg te werken of om te buigen naar sterktes,
- Sterkten efficiënter te benutten,
- Kansen uit de omgeving te grijpen of
- Bedreigingen te counteren door er tijdig op te reageren.

Zorg dat de punten van deze lijst realistisch en haalbaar zijn in jouw gemeente. Zwaktes of bedreigingen waaraan je als gemeente weinig of niets kan veranderen, laat je beter weg. Elk werkpunt mag je hier specifiek en concreet formuleren. Het bundelen van deze punten en het bepalen van strategische thema's waarvoor je actie moet ondernemen, gebeurt in een volgende stap, de strategische fase.

Voorbeeld vertaling SWOT analyse naar werkpunten

• Geen centraal aanspreekpunt.		• Nood aan een centraal aanspreekpunt. • Nood aan een horecaspecialist binnen elke dienst.
• De gemeente heeft veel toeristische troeven.		• Nog meer de toeristische troeven uitspelen in samenwerking met horeca.
• Te weinig (alternatieve) logiesmogelijkheden.		• Nood aan meer diversiteit in horecazaken.

Voorbeeld lijst met werkpunten

uit het horecabeleidsplan van Aalst

- *Nood aan meer avond-, nacht- en uitgaansleven*
- *Nood aan meer speciale horecazaken*
- *Nood aan meer diversiteit in horecazaken*
- *Nood aan meer overnachtingsmogelijkheden*
- *Nood aan meer kindvriendelijke horeca*
- *Nood aan meer zalen (fuiven/evenementen)*
- *Toegankelijkheid voor andersvaliden*
- *Nood aan optimalisatie terrasreglementering*
- *Nood aan meer structureel overleg tussen horeca en stadsbestuur*
- *Nood aan meer duidelijkheid inzake gemeentelijke reglementering voor horeca*
- *Nood aan ondersteuning van stad voor evenementen*
- *Nood aan meer synergie op vlak van evenementen*
- *Nood aan centraal aanspreekpunt voor horeca*
- *Nood aan iemand die de belangen van horeca verdedigt bij stad en vice versa*
- *Nood aan horecaspecialist binnen elke dienst*
- *Nood aan hulp voor starters*
- *Nood aan meer promotie van horeca*
- *Nood aan meer samenwerking en organisatie binnen horeca*
- *Nood aan meer synergie tussen horeca en toerisme*
- *Nood aan betere benutting mogelijkheden wandel- en fietstoerisme*
- *Nood aan meer aandacht voor deelgemeenten*
- *Werken aan een parkeerbeleid dat beter afgestemd is op de horeca*
- *Gebrek aan netheid werkt negatief naar horeca toe*
- *Negatieve imago door leegstand wegwerken*
- *...*

Te onthouden!

Stap 3 De analysefase

- In de analysefase verzamel en analyseer je relevante informatie. De analyse helpt om moeilijkheden en behoeften aan het licht te brengen.
- Ten eerste ga je op zoek naar bestaande informatie zoals cijfermateriaal of gemeentedocumenten. Deze ga je grondig verwerken en analyseren.
- Ten tweede doe je een bevraging bij experts en bevoorrechte getuigen.
- Eventueel ga je via verdere bevragingen bij inwoners, horeca en toeristen op zoek naar informatie over de huidige horeca situatie zoals het aanbod, het beleid en de wisselwerking tussen beleid en horeca. Je kan hiervoor zowel focus groepen, diepte-interviews als vragenlijsten gebruiken.
- Ten slotte bundel je al je resultaten en bevindingen in de SWOT-analyse. Zo breng je enerzijds de sterktes en zwaktes en anderzijds de kansen en bedreigingen van en voor je beleid in kaart.
- Stel een lijst met werkpunten op.

Stap 4: De strategische fase

Vorige stap

Het eindresultaat van de vorige stap – de analysefase – is een SWOT-analyse en lijst met werkpunten. In de SWOT-analyse bundel je de sterke en zwakke punten, de opportuniteiten en bedreigingen van de horeca in je gemeente. Dit doe je op basis van het onderzoek in de analysefase. Dit is de start voor een lijst met mogelijke werkpunten. Deze lijst met werkpunten is een opsomming van noden en aandachtspunten voor een toekomstig horecabeleid.



Wat?

In de strategische fase bepaal je welke thema's prioritair aandacht verdienen in een toekomstig horecabeleid.

In deze stap wil je een antwoord op twee vragen:

- **Welke** thema's moet het beleid aanpakken met concrete acties?
- Welke thema's moet het beleid **prioritair** aanpakken?

Het brainstormen over deze acties gebeurt in de volgende stap: de werkgroepen.

Waarom?

In de inleiding raadden we je aan om te vertrekken vanuit een basisvisie. Deze visie definieert de ambities voor het horecabeleid van je gemeente: waar wil de gemeente staan met het horecabeleid binnen een aantal jaar. Het horecabeleidsplan moet je hierbij helpen. Het definieert de actieplannen om deze visie en ambitie te realiseren.

De opsomming van werkpunten uit de vorige fase geeft geen enkele indicatie over de richting van het horecabeleid. Misschien staan er hier punten tussen die wel belangrijk zijn, maar niet tegemoet komen aan de ambitie van je gemeente omtrent horeca. Je moet dus werkpunten uit deze opsomming kiezen. Dit doe je in de strategische fase. Je bepaalt de thema's die prioritair

aandacht verdienen in het actieplan. Je selecteert rond welke werkpunten je een actieplan moet opstellen om de vooropgestelde visie te realiseren. Uit de veelheid van mogelijke werkpunten selecteer je een aantal sleutelfactoren waarrond het toekomstig horecabeleid moet draaien.

Hoe?

Het selecteren van de werkpunten en prioritaire thema's gebeurt best door de leden van de stuurgroep. We stellen dan ook voor op dit punt **een stuurgroep** te organiseren.

Op de agenda van de stuurgroep krijg je volgende punten:

- Voorstelling van de resultaten van de SWOT-analyse en lijst met werkpunten
- Keuze van de prioritaire thema's met een stemming
- Aanpak verschillende thema's en bepaling werkgroepen
- Opsomming van mogelijke kandidaten voor de werkgroepen

1. Voorstelling van de resultaten van de SWOT-analyse en lijst met werkpunten

In een eerste agendapunt presenteert je de resultaten van de SWOT-analyse en de lijst met werkpunten. Zo is iedereen op de hoogte. Ook laat het toe de latere keuze in prioriteiten te bepalen.

2. Keuze van de prioritaire thema's in consensus

De leden van de stuurgroep bepalen:

- Welke werkpunten prioriteit krijgen en een actieplan vragen.
- Welke werkpunten je kan groeperen in een werkgroep.

De keuze kan je laten gebeuren door een stemming.

Ieder lid van de stuurgroep brengt zeven stemmen uit:

- Eén element dat hij prioritair wil realiseren.
- Drie elementen die hij op korte termijn wil realiseren.
- Drie elementen die hij op middellange termijn wil realiseren.

Hopelijk kom je al onmiddellijk tot een consensus. Bij meningsverschillen volgt er best een discussie om tot een consensus te komen.

Breng het resultaat van de stemming of discussie samen in een fiche en neem deze ook op in de eindrapportering.

Voorbeeld van een resultaatsstemming

	Aantal prioriteit	Aantal KT	Aantal LT
Nood aan meer avond-, nacht- en uitgaansleven		1	
Nood aan meer speciale horecazaken			
Nood aan meer diversiteit in horecazaken			3
Nood aan meer overnachtingsmogelijkheden			
Nood aan meer kindvriendelijke horeca			
Nood aan meer zalen (fuiwen/evenementen)	1		3
Toegankelijkheid voor andersvaliden			
Nood aan optimalisatie terrasreglementering	1	5	2
Nood aan meer structureel overleg tussen horeca en stadsbestuur	1	4	1
Nood aan meer duidelijkheid inzake gemeentelijke reglementering voor horeca		1	1
Nood aan ondersteuning van stad voor evenementen			1
Nood aan meer synergie op vlak van evenementen		3	1
Nood aan centraal aanspreekpunt voor horeca	2	1	2
Nood aan iemand die de belangen van horeca verdedigt bij stad en vice versa		3	
Nood aan horecaspecialist binnen elke Dienst			2
Nood aan hulp voor starters		1	3
Nood aan meer promotie van Aalsterse horeca		1	1
Nood aan meer samenwerking en organisatie binnen horeca			2
Nood aan meer synergie tussen horeca en toerisme	1	1	2
Nood aan betere benutting mogelijkheden wandel-, fiets- en watertoerisme		1	
Nood aan meer aandacht voor deelgemeenten	1		1
Parkeerbeleid werkt negatief naar horeca toe	2	4	2
Gebrek aan netheid werkt negatief naar horeca toe		1	
Leegstand werkt negatief naar horeca toe			

Het aantal stemmen dat een werkpunt krijgt, toont aan hoe belangrijk de stuurgroep dit vindt. Op basis van de stemmen leid je de belangrijkheid af: hoe meer stemmen een werkpunt krijgt, hoe belangrijker de stuurgroep dit vindt. Het bepalen van een rangorde kan:

- In overleg gebeuren.
- Door het gewoon samentellen van de stemming. “Nood aan optimalisatie terrasreglementering” krijgt hierdoor een score van $1+5+2 = 8$.
- Door het toekennen van een gewicht aan de stemmen. Indien het werkpunt gekozen is als prioritair punt kan je dit gewicht 3 geven, werkpunt op korte termijn gewicht 2 en werkpunt op middellange termijn gewicht 1. “Nood aan optimalisatie terrasreglementering” krijgt hierdoor $(1 \times 3) + (5 \times 2) + (2 \times 1)$ een score van 15.

De eindscore van de stemming laat toe prioritaire werkpunten te kiezen waarvoor je actie moet ondernemen.

De prioritaire werkpunten bundel je in **thema's**. In de lijst hierboven kan je de werkpunten “nood aan een centraal aanspreekpunt” en “nood aan meer structureel overleg tussen horeca en stadsbestuur” samen nemen in een thema “informatie-uitwisseling en overleg horeca-stad”. Het voorbeeld hierboven uit Aalst gaf aanleiding tot vijf thema's: informatie-uitwisseling en overleg horeca-stad, horeca en toerisme, evenementenbeleid, terrasreglementering, parkeren.

3. Aanpak verschillende thema's en bepaling werkgroepen

Eens de thema's gedefinieerd, bepaal je hoe en wanneer je op zoek gaat naar acties.

Je kan brainstormen over de aanpak van de prioritaire thema's in een werkgroep. In de werkgroepen gaan horeca en stad samen op zoek naar acties. Acties zijn mogelijke initiatieven voor de toekomst rond een bepaald thema.

Niet voor alle werkpunten moet je op zoek gaan naar actiepunten in een werkgroep. De stuurgroep kan beslissen om bepaalde werkpunten niet mee te nemen in het beleidsplan. Sommige punten of thema's kan je toevertrouwen aan een persoon of een dienst of kan je later aanpakken. Het is dan ook goed te bepalen hoe en wanneer je deze andere werkpunten of thema's (die je niet opneemt in een werkgroep) aanpakt.

4. Oplijsting van mogelijke kandidaten voor de werkgroepen

Ten slotte is het belangrijk de juiste personen te betrekken in de werkgroepen. Tijdens de stuurgroep kan je vragen wie van de aanwezigen wil deelnemen aan een werkgroep of wie potentiële deelnemers zijn. Dit beschrijven we in het volgende stuk.

Te onthouden!

Stap 4 De strategische fase

- In de strategische fase bepaal je welke thema's en acties het beleid prioritair moet aanpakken om de vooropgestelde visie te realiseren.
- De leden van de stuurgroep selecteren en bepalen de prioritaire thema's.
- Je begint de stuurgroep best met de voorstelling van de resultaten van de SWOT-analyse en lijst met werkpunten.
- Daarna kiezen de leden van de stuurgroep de prioritaire thema's aan de hand van een stemming.
- In een derde stap bepaal je hoe de prioritaire thema's aan te pakken en rond welke thema's je een werkgroep organiseert.

Stap 5: De realisatiefase

Deze fase omvat twee onderdelen: de werkgroepen en de rapportering.

A. De werkgroepen

Wat is het doel van de werkgroepen?

In de vorige fase (de strategische fase) beslist de stuurgroep welke thema's ze willen uitwerken. Afhankelijk van de scope van het horecabeleidsplan zijn dat een of meerdere thema's. Het doel van de werkgroepen is om per thema te komen tot concrete actiepunten.

Elke werkgroep beperkt zich steeds tot één thema. Je hebt dus evenveel werkgroepen als er thema's zijn. Elke werkgroep stelt een actieplan op om de vooropgestelde visie over het thema in kwestie te realiseren. Na alle werkgroepen schrijf je de afzonderlijke actieplannen verder uit en neem je ze op in het uiteindelijke horecabeleidsplan (zie verder).

Wie neemt deel aan de werkgroepen?

Een werkgroep bestaat idealiter uit 8 à 14 personen. In een grotere groep is het moeilijker om iedereen voldoende aan het woord te laten. Een kleinere groep is dan weer niet bevorderlijk voor de heterogeniteit.

Hoeveel deelnemers de werkgroep telt, hangt af van het aantal relevante stakeholders voor het thema in kwestie.

De stuurgroep beslist in samenspraak met de projectleider welke personen (stakeholders) ze uitnodigen voor een werkgroep. Dat zijn best personen die betrokken zijn bij het thema in kwestie. Ze moeten inhoudelijk een relevante bijdrage kunnen leveren. Welke personen dit uiteindelijk zijn, moet je zelf bekijken. De stakeholderanalyse die je bij het begin van het project maakte kan daarbij helpen.

De projectleider is aanwezig bij alle werkgroepen. We gaan er in de verdere beschrijving van uit dat de projectleider de werkgroepen leidt (=animator), maar dat is niet noodzakelijk.

Idealiter maken de leden van de stuurgroep zo weinig mogelijk deel uit van een werkgroep. Deze mensen hebben al een stem in de stuurgroep. Best geef je zo veel mogelijk andere mensen de kans om deel te nemen aan het horecabeleidsplan.

Je zorgt best voor een evenwichtige samenstelling van de werkgroep. We herhalen hiervoor de richtlijnen uit stap 1:

- Zorg voor evenveel vertegenwoordigers van de gemeente als van de horeca. Dit zorgt voor evenwicht tijdens discussies.
- Zorg onder de vertegenwoordigers van de gemeente voor een goede mix van de relevante diensten. Betrek zowel schepenen, als ambtenaren.
- Zorg onder de vertegenwoordigers van de horeca voor een goede mix van de relevante subsectoren (eet- en drinkgelegenheden en logies). Denk ook aan centrum versus deelgemeenten (eventueel wijken).
- Verzeker je ervan dat alle personen die deelnemen aan de werkgroep over nuttige expertise beschikken.
- Voeg eventueel andere relevante personen toe (e.g. ...), afhankelijk van de lokale situatie.
- Maak aan de leden van de werkgroep duidelijk dat je een actief en constructief engagement verwacht. Het gaat niet enkel om belangenvertegenwoordiging van een bepaalde organisatie, dienst of onderneming.
- Leg tijdig de nodige contacten om de werkgroep samen te stellen. Je zal tijd nodig hebben om mensen te rekruteren voor de werkgroep. Vaak is een persoonlijk bezoek nodig.
- Contacteer meer mensen dan je strikt genomen nodig hebt. Vaak zijn er personen die kort voor de werkgroep (om praktische redenen) afzeggen. Zo garandeer je dat je toch voldoende deelnemers aan de werkgroep hebt.

De praktische afspraken

Voor elke werkgroep voorzie je voldoende tijd. Een werkgroep neemt gemakkelijk twee à drie uur in beslag. Dit communiceer je duidelijk aan de deelnemers. Deze tijd is nodig om iedereen aan bod te laten komen en te brainstormen over mogelijke actiepunten.

Mogelijk is er een tweede of zelfs een derde bijeenkomst van de werkgroep nodig.

Je voorziet iemand die een verslag opmaakt. Dat is handig om naar terug te grijpen wanneer je het actieplan uitschrijft.

Voorzie het volgende materiaal:

- Een whiteboard en/of twee of drie flipcharts
- Grote post-its in drie verschillende kleuren (voldoende groot om leesbaar een gedachte te formuleren)
- Stiften, balpennen en papier
- Beamer en laptop
- Naamkaartjes
- Fototoestel (optioneel om de notities op whiteboard en flipchart vast te leggen)
- Catering

De onderdelen van een werkgroep

Het verloop van een werkgroep ziet er als volgt uit (hier kan je uiteraard van afwijken in functie van de concrete situatie):

1. Korte introductie van de deelnemers aan de werkgroep (5 minuten)

Hoewel veel van de deelnemers elkaar al kennen, hou je (= de projectleider/animator) best een kennismakingsronde.

2. Doel en verloop van de werkgroep (10 minuten)

Je legt uit wat de bedoeling is van de werkgroep en waarom de mensen rond de tafel zitten. Je kan dit kaderen in het uitwerken van een horecabeleidsplan voor de gemeente.

Je legt kort uit hoe een werkgroep verloopt. Meld dat je een actieve betrokkenheid van de deelnemers verwacht. Verduidelijk hierbij een aantal elementaire spelregels:

- Een werkgroep is geen onderhandelingstafel. Het komt er niet op aan gelijk te halen. Het doel is om gezamenlijk te komen tot concrete actiepunten.
- Een werkgroep is gericht op de toekomst. Je kijkt niet naar het verleden maar vertrekt van de huidige situatie. Het is niet de bedoeling om op te rakelen waarom en hoe bepaalde zaken in het verleden fout zijn gelopen.
- Een werkgroep is geen klaagbarak. Je zoekt actief en constructief naar oplossingen.
- Er zijn geen goede of foute antwoorden. Er zijn enkel percepties, de manier waarop je naar een bepaald thema kijkt. Wees niet bang om die uit te spreken.
- Laat mensen uitspreken en hun mening formuleren.
- Zorg dat er geen deeldiscussies ontstaan, hou het op één gezamenlijke vergadering.
- Respecteer de mening van de andere deelnemers. Mensen verschillen nu eenmaal in de kijk die ze op dingen hebben. De ene mening is niet beter dan de andere, allen zijn gelijkwaardig.
- Spreek een idee of mening uit, ook al kan je het niet helemaal helder formuleren. Mogelijk kan iemand anders hierop voortbouwen.

3. Presentatie van de beschikbare gegevens (20 minuten)

Onderzoeksgegevens die je tijdens de analysefase verzamelde over het thema, presenteer je aan de werkgroep. Zo beschikt iedereen in de werkgroep over dezelfde informatie.

De voorstelling van de resultaten is best niet te uitgebreid. Een 15 tot 20 minuten is meestal voldoende. Dat is natuurlijk afhankelijk van de hoeveelheid beschikbare informatie.

De presentatie hoeft zich ook niet te beperken tot cijfermateriaal of de resultaten van een bevraging. Ook de volgende zaken kunnen aan bod komen:

- In het kader van een werkgroep over terrassen is het nuttig om kort het terrasreglement van andere (vergelijkbare) gemeenten te schetsen.
- Bij een werkgroep over parkeren en mobiliteit is het nuttig dat iemand van de dienst mobiliteit toelicht op basis van welke overwegingen beslissingen zijn genomen.
- Welke taksen en retributies zijn er voor horeca in andere gemeenten?

4. Oplijsting van positieve en negatieve punten (25 minuten)

Op dit punt zet je de deelnemers aan het werk. Je vraagt de deelnemers om over het thema in kwestie op een post-it te noteren:

- Wat er nu goed gaat
- Wat er nu niet of minder goed gaat

Je gebruikt één kleur van post-its voor de positieve elementen. Gebruik een andere kleur van post-it voor de negatieve elementen.

Per post-it schrijven de deelnemers slechts één gedachte op. Ze noteren alles met een stift op de post-it zodat het nadien voor iedereen duidelijk leesbaar is.

Je geeft de deelnemers een tiental minuten om dit te doen. Het is de bedoeling dat ze dit alleen doen (dus niet in groep). De animator haalt systematisch de post-its op.

Vervolgens toon je de post-its één voor één en plak je ze op het bord en/of flipcharts. Voor de post-it op het bord komt, leest de animator voor wat er op de post-it staat. Aan de persoon die dit opschreef, vraag je om dat kort toe te lichten. Het is niet de bedoeling om hier al uitgebreid over te discussiëren. Het is enkel de bedoeling om duidelijk te weten wat de deelnemer wil uitdrukken met zijn notitie.

In deze fase cluster je de post-its nog niet. Je plakt ze dus door elkaar op het bord.

5. Clustering + discussie (30 minuten)

In deze fase cluster je de positieve en negatieve zaken die op de post-its staan. Dat betekent dat je de elementen die inhoudelijk bij elkaar horen, bij elkaar plakt. Hierbij kan je positieve en negatieve elementen bij elkaar plaatsen.

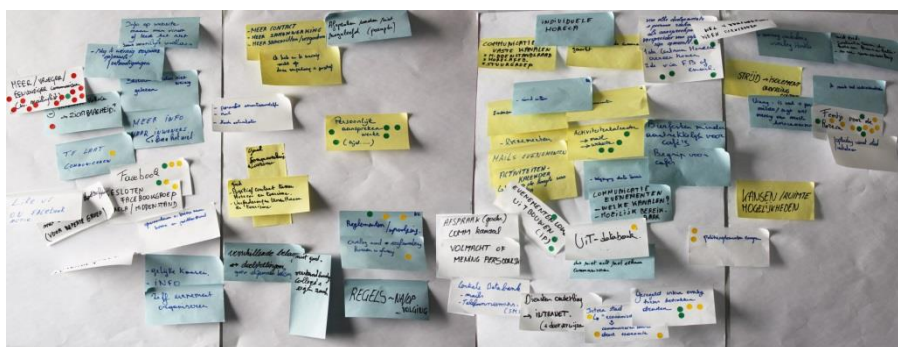
Je discussieert over deze clustering. De bedoeling is om tot een consensus te komen over zaken die je onder dezelfde noemer kan plaatsen. Mogelijk komen uit deze

discussie nieuwe elementen naar voor. Deze schrijf je op een nieuwe post-it en voeg je aan de juiste cluster toe.

Sommige clusters bestaan overwegend uit positieve elementen, andere overwegend uit negatieve. Er zijn ook clusters die zowel positieve als negatieve elementen bevatten.

Notities die je niet onder een van de clusters kan plaatsen hou je best apart en vormen een element op zichzelf.

Aan elke cluster geef je een naam of omschrijving die zo goed mogelijk de elementen of gedachten eronder dekt.



6. Brainstorming over actiepunten (30 minuten)

Je vraagt aan de deelnemers om per cluster na te denken over mogelijke actiepunten. De deelnemers doen dit eerst apart (gedurende een tiental minuten).

Ze noteren de actiepunten op een post-it met een andere kleur dan de positieve en negatieve punten. Ook hier geldt de regel: één gedachte per post-it. Je haalt de post-its systematisch op.

Vervolgens toon je de post-its één voor één en plak je ze op het bord en/of flipcharts. Voor de post-it op het bord komt, leest je voor wat er op de post-it staat. Aan de persoon die dit opschreef, vraag je om toe te lichten bij welke cluster dit hoort en wat hij precies bedoelt. In tegenstelling tot de vorige fase is er nu wel een uitgebreide discussie mogelijk. Mogelijk komen uit deze discussie opnieuw nieuwe elementen naar voor. Deze schrijf je op een aparte post-it en voeg je aan de juiste cluster toe.

De actiepunten formuleer je zo concreet mogelijk. Je spoort de deelnemers aan, vraagt zoveel mogelijk door en helpt hen om de actiepunten te formuleren. Je moedigt de mensen die weinig spreken aan om hun ideeën te verkondigen. Vraag hen expliciet naar hun mening over de behandelde onderwerpen.

Streef naar een consensus over de actiepunten.

7. Prioriteiten bepalen (15 minuten)

In deze fase kennen de deelnemers een prioriteit toe aan de actiepunten die ze in de vorige fase uitwerkten. Elke deelnemer selecteert zeven zaken:

- Één actiepunt dat topprioriteit krijgt (als dat actiepunt er niet inzit, dan is het horecabeleidsplan wat hem betreft niet geslaagd).
- Drie actiepunten die hij op korte termijn wil gerealiseerd zien.
- Drie actiepunten die hij op middellange termijn wil gerealiseerd zien.

Korte termijn definiëren we als 'binnen een periode van maximum zes maanden'.

Middellange termijn als 'binnen een periode van zes maanden tot anderhalf jaar'.

De selectie kan op verschillende manieren gebeuren. Ofwel komen de deelnemers naar het bord en duiden ze het actiepunt (in verschillende kleuren) met een streepje of bolletje aan als topprioriteit, korte of lange termijn. Je kan er ook voor opteren om het eerst op een briefje te laten schrijven en vervolgens te turven.

Eventueel kan je op basis van de discussie nog punten toevoegen of wijzigen.

8. Afronding (5 minuten)

Hier kan nog je even nabespreken of kunnen variapunten aan bod komen.

Je bedankt de deelnemers en licht beknopt toe welke stappen volgen.

B. De rapportering van de werkgroep

Wanneer de werkgroep achter de rug is, schrijf je het resultaat met de verschillende actiepunten uit. We raden aan om hier niet te lang mee te wachten, zodat alle details nog fris in het geheugen zitten.

De actiepunten die in de werkgroep naar voor zijn gekomen, kan je meestal in enkele grotere categorieën of onderdelen splitsen. Bij het uitschrijven kan je best deze verdeling aanhouden.

Per onderdeel geef je de actiepunten schematisch in een tabel weer. Hieronder vind je een voorbeeld:

Actiepunt	Trekker	Overige actoren	Termijn	Prioriteit
Werking evenementen-draaiboek optimaliseren via werkgroep	Verantwoordelijke evenementendraaiboek	Horecacoach, ambtenaar noodplanning, Dienst Algemene Administratie, Dienst Stadspromotie (sectie organisatie)	Midden	Hoog
Aanduiden van een algemeen coördinator bij evenementen	Verantwoordelijke evenementendraaiboek	Horecacoach, Dienst Stadspromotie (sectie organisatie)	Kort	Hoog
Regelgevend kader uitwerken rond communicatieplat form + aangifteplicht evenementen	Verantwoordelijke evenementendraaiboek	Horecacoach, Juridische Dienst, Dienst Stadspromotie (sectie organisatie)	Midden	Hoog

- In de eerste kolom geef je een (korte) beschrijving van het actiepunt weer.
- In de kolom “Trekker” staat aangegeven wie verantwoordelijk is voor dat actiepunt. Hij of zij moet erover waken dat het actiepunt tot stand komt.
- In de kolom “Overige actoren” staan de andere personen of diensten die bij de realisatie van dit actiepunt betrokken zijn. Het is de verantwoordelijkheid van de trekker om hen tot actie aan te zetten.
- In de kolom “Termijn” geef je weer of dit actiepunt op korte, middellange of lange termijn moet/kan gerealiseerd worden.
- In de kolom “Prioriteit” geef je weer of dit actiepunt een hoge, midden of lage prioriteit heeft.

Naast de schematische voorstelling schrijf je het actiepunt best ook uit. Op die manier geef je wat meer duiding aan het actiepunt: wat is de achtergrond? Waarom is het belangrijk? Waarom zijn bepaalde diensten niet en andere wel betrokken? Wat wil men ermee bereiken? ... Dit hoeft niet zeer uitgebreid te zijn. Vaak is één alinea voldoende.

Deze rapportering gebeurt voor elk van de thema's waarover er een werkgroep was. Het samenvoegen van al deze onderdelen vormt het actieplan.

C. Het eindrapport

Het eindrapport is het document dat het College van Burgemeester en Schepenen en de gemeenteraad moet goedkeuren. Het is het officiële eindproduct van het horecabeleidsplan.

Aan welke vormvereisten dit document moet voldoen, verschilt ongetwijfeld van gemeente tot gemeente. De volgende onderdelen moeten er echter zeker deel van uitmaken:

- De uitgeschreven visie van de gemeente op de horeca
- De uitgeschreven SWOT-analyse (zie stap 3 D)
- Het uitgeschreven actieplan voor de verschillende onderdelen (zie vorige punt)

Vooraleer je het eindrapport voorlegt aan het College, laat je het eerst valideren door de stuurgroep. In functie van de besprekingen binnen de stuurgroep kan je nog aanpassingen aan het document maken.

Binnen de stuurgroep moet er een consensus zijn over het eindrapport. Als dat niet het geval is, loopt men het risico dat er bij de implementatie problemen optreden.

Te onthouden!

Stap 5 De realisatiefase

- Het doel van de werkgroepen is om per uitgewerkt thema te komen tot concrete actiepunten.
- De stuurgroep beslist in samenspraak met de projectleider welke personen ze uitnodigen voor een werkgroep.
- Voorzie voldoende tijd voor de werkgroepen.
- Een werkgroep bestaat uit de volgende onderdelen:
 - Introductie van de deelnemers
 - Uitleg over het doel en het verloop van de werkgroep
 - Presentatie van de beschikbare gegevens
 - Oplijsting van positieve en negatieve punten
 - Clustering van de aangehaalde punten en discussie
 - Brainstorming over potentiële actiepunten
 - Bepalen van de prioriteiten
- De actiepunten schrijf je per onderdeel uit en geef je schematisch weer met vermelding van:
 - De trekker
 - De overige actoren
 - De termijn
- Het eindrapport vormt het officiële eindproduct van het horecabeleidsplan. De stuurgroep valideert dit voor je het voorlegt aan het College van Burgemeester en Schepenen.

Stap 6: De implementatie en opvolging

Wat na het plan?

Het werk is lang niet ten einde wanneer het horecabeleidsplan geschreven is en het rapport er ligt. Integendeel, dan begint het pas. Het maken van het beleidsplan is slechts een eerste stap in het proces naar een betere horeca in jouw gemeente. De bevindingen en voorgestelde actiepunten uit dit document moet je omzetten in de praktijk. Dit is niet altijd even makkelijk want in tegenstelling tot de meeste andere gemeentelijke beleidsplannen is een horecabeleidsplan vaak niet bindend.

De realisatie van het beleidsplan is een werk van vele maanden en jaren. Hiervoor moet de gemeente de komende periode de nodige engagementen aangaan. Ze moet mensen en (financiële) middelen vrijmaken om zo veel mogelijk actiepunten te realiseren. Ook blijft een constructieve samenwerking tussen gemeente en horeca de basis en de motor voor een succesvol horecabeleid. Het plannen van enkele bijkomende stuurgroepen na aflevering van het beleidsplan helpt om alles verder op te volgen.

Ten slotte vormt het horecabeleidsplan zelf de basis van wat er nadien mee gebeurt. Het zo concreet mogelijk formuleren van de actiepunten en wie hiervoor verantwoordelijk is, is erg belangrijk! Een jaarlijkse evaluatie van wat er allemaal gebeurde in het betreffende jaar kan een stok achter de deur zijn. Daarenboven kan de gemeente op die manier actiepunten toevoegen of bijsturen.

Bijlagen

Bijlage Ia: Schematische weergave recente trends en ontwikkelingen op diverse domeinen

Economisch	• Stijgende werkloosheid • Minder vacatures
Demografisch	• Groeiende bevolking • Meer diversiteit • Toenemende vergrijzing
Maatschappelijk	• Generation Y • Maatschappelijk verantwoord ondernemen • Deeleconomie
Technologisch	• Digitaal • Mobile devices • Sociale media
Politiek	• Geregistreerde kassa met black box • Nieuwe allergenenwetgeving

Bijlage Ib: Voorbeeld analyse bestaand materiaal: Relevante conclusies uit de Stadsmonitor 2008

Bron: Studiedienst Vlaamse Regering - Stadsmonitor 2008: Aalst.

Uit de stadsmonitor komen enkele interessante inzichten over de **relatie inwoners – stadsbestuur**:

- In het algemeen is de betrokkenheid van de Aalstenaar bij het beleid en zijn tevredenheid over het beleid verhoogd. Eén op tien inwoners is afgelopen jaar actief geweest om iets in de buurt of stad te verbeteren of te doen. Dit blijft stabiel over de jaren heen. Ook zijn meer dan twee op vijf inwoners bereid om mee te praten over wat er in de stad gebeurt.
- Daarentegen voelt de helft van de inwoners van Aalst zich onvoldoende geïnformeerd over de activiteiten, de dienstverlening, initiatieven en beslissingen in en door de stad. Slechts 15% van de inwoners vindt dat het stadsbestuur hen voldoende raadpleegt.
- Daarnaast heeft slechts één op vijf inwoners vertrouwen in de stedelijke overheid.

Bijlage Ic: Voorbeeld gemeenterapport uit cijferdatabase Guidea op volgende pagina's.

Het horecarapport van de gemeente Dendermonde

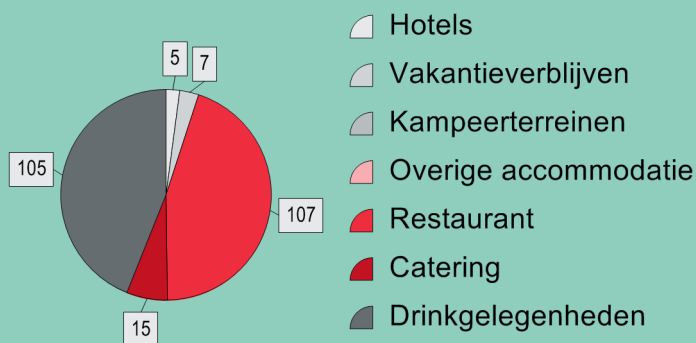
Jaarcijfers Dendermonde

De gemeente Dendermonde is gelegen in het arrondissement Dendermonde (Oost-Vlaanderen). In 2013 (toestand 1 januari 2014) telt Dendermonde 44.768 inwoners.

In 2012 bedraagt het aantal horecazaken 239. Dit betekent 1 horecazaak per 187 inwoners. (nationaal gemiddelde: 1 per 193 inwoners.)

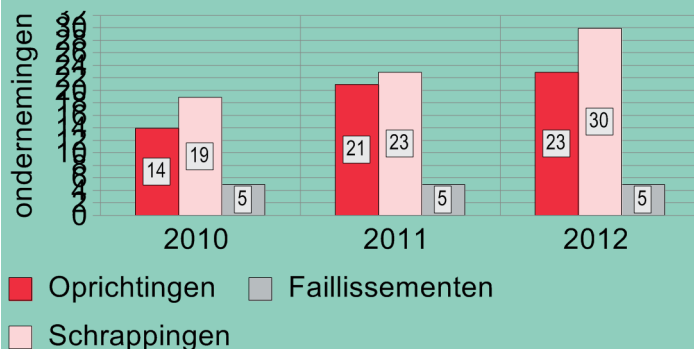
De horeca maakt 7,98% uit van alle ondernemingen in Dendermonde. (nationaal gemiddelde: 7,06%)

Aantal horecazaken per subsector in 2012



Bron: FOD Economie ADSEI

Oprichtingen, schrappingen en faillissementen in horecasector 2010-2012

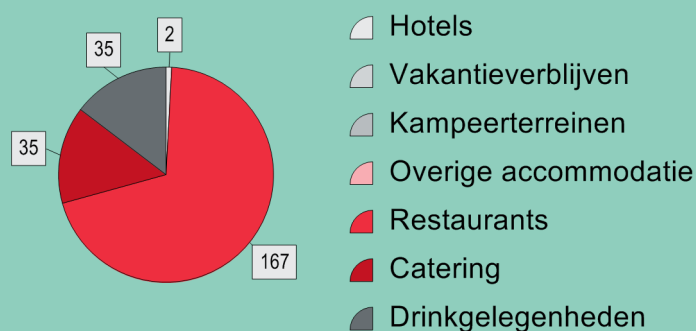


Bron: FOD Economie ADSEI

In Dendermonde werken in totaal 239 horecawerknemers. Dit is 2,84% van alle werknemers in alle sectoren in Dendermonde. (nationaal gemiddelde: 3,45%)

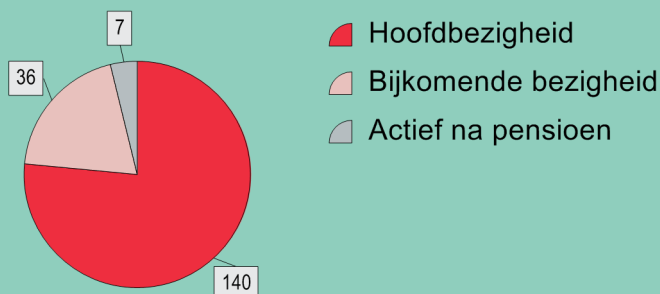
Het aantal zelfstandigen (incl. helpers) in de horecasector in Dendermonde bedraagt 183. Het aandeel van de horecasector ten opzichte van alle sectoren bedraagt 4,9%. (nationaal gemiddelde: 4,2%)

Aantal horecawerknemers per subsector in 2013



Bron: Rijksdienst voor Sociale Zekerheid

Aantal zelfstandigen in horecasector per bezigheid in 2013

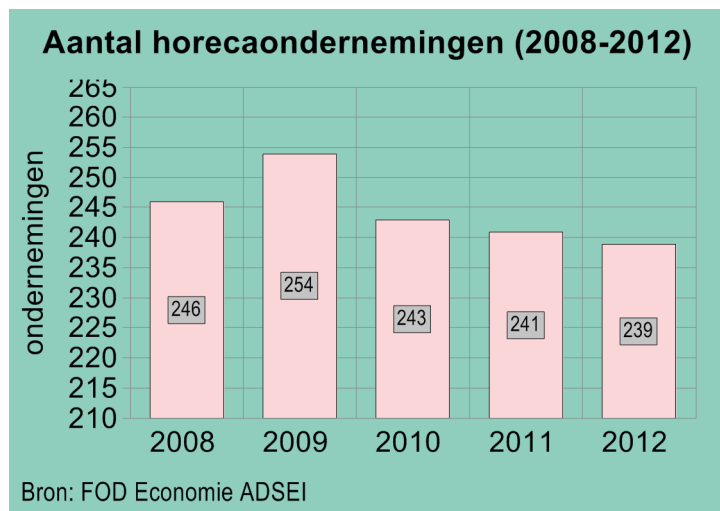


Bron: Rijksinstituut voor de Sociale Verzekeringen der Zelfstandigen

Evolutie in Dendermonde

Het aantal horecaondernemingen is in Dendermonde over een periode van vier jaar gedaald, van 246 in 2008 naar 239 in 2012 (-2,8%).

Ter vergelijking: in het Vlaams gewest zien we een daling van het aantal ondernemingen van 33.872 in 2008 naar 33.763 in 2012 (-0,3%).



Het aantal werknemers in de horecasector is de laatste jaren gedaald, van 257 in 2008 naar 239 in 2013 (-7%).

Ter vergelijking: in het Vlaams gewest zien we een daling van het aantal werknemers van 69.116 in 2008 naar 66.100 in 2013 (-4,4%).

Op zoek naar het volledige beeld van de horecasector in Vlaanderen en België? Klik op deze link (<http://www.guidea.be/cijfers-en-publicaties/publicaties-horeca>) en ga verder naar de meest recente "sectoranalyse horeca".

Op deze pagina kan je de rapporten 'sectoranalyse ondernemingen', 'arbeidsmarktanalyse horeca' alsook het 'syntheserapport horeca' downloaden. Deze rapporten schetsen de horecasector in Vlaanderen en België op een cijfermatige manier.

Procentuele verdeling in Dendermonde, provincie Oost-Vlaanderen en Vlaams gewest

Onderstaande tabel toont de procentuele verdeling van het aantal horecazaken per subsector voor de gemeente Dendermonde.

In de derde en vierde kolom zien we de verdeling in de provincie en het gewest waarin de gemeente ligt.

Hoe onderstaande tabel lezen? in Dendermonde is 44,8% van de horecaondernemingen een restaurant. In Oost-Vlaanderen is dit 48,0% en in het Vlaams gewest 51,7%.

Tabel: procentueel aandeel horecaondernemingen per subsector -2012-

	Gemeente Dendermonde	Provincie Oost-Vlaanderen	Gewest Vlaams gewest
Hotels	2,1	2,1	3,2
Vakantieverblijven	2,9	2,3	2,4
Kampeerterreinen	-	0,3	0,6
Overige accommodatie	-	0,4	0,4
Restaurants	44,8	48,0	51,7
Catering	6,3	10,3	10,0
Drinkgelegenheden	43,9	36,5	31,6
Totaal	100,0	100,0	100,0

Bron: FOD Economie Adsei
Bewerking: Guidea

De tweede tabel hieronder doet net hetzelfde als de eerste tabel, maar dan voor de verdeling van de horecawerknemers.

Tabel: procentueel aandeel horecawerknemers per subsector -2013-

	Gemeente Dendermonde	Provincie Oost-Vlaanderen	Gewest Vlaams gewest
Hotels	0,8	8,5	13,0
Vakantieverblijven	-	1,1	3,4
Kampeerterreinen	-	0,1	0,5
Overige accommodatie	-	0,1	0,2
Restaurants	69,9	64,3	58,9
Catering	14,6	10,2	11,3
drinkgelegenheden	14,6	15,8	12,8
Totaal	100,0	100,0	100,0

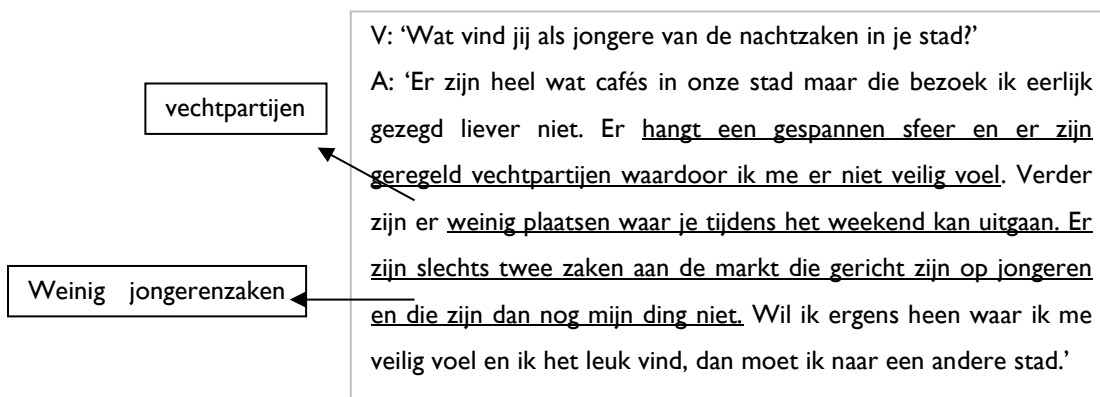
Bron: RSZ
Bewerking: Guidea

Dit rapport is aangemaakt op 01-10-2014 om 16:32.

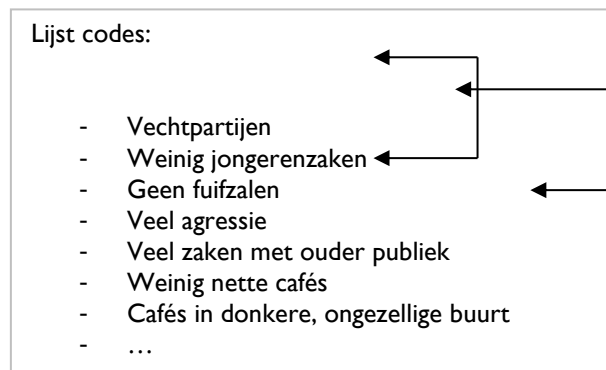
Bijlage 2: Tips voor de bevraging experts en bevoorrechte getuigen

- Bepaal wie je wil bevragen
 - Maak op voorhand een afspraak en bel deelnemers eventueel de dag ervoor op ter herinnering.
- Stel een interviewgids op
 - Hou de interviewgids kort. Laat je gedachten de vrije loop over mogelijke vragen of thema's die je aan bod wil laten komen. Selecteer hieruit de belangrijkste vragen en beslis in welke volgorde je ze wil aanbieden.
 - Begin met de belangrijkste vragen. Bewaar moeilijke of gevoelige vragen tot het einde.
 - Gebruik zoveel mogelijk open vragen. Ja-nee vragen hebben weinig zin want ze leveren weinig diepte aan het gesprek.
 - Vermijd suggestieve vragen en dubbele vragen. Met een suggestieve vraag duw je de persoon die je bevraagt in de richting van een welbepaald antwoord (e.g., 'Vind je ook niet dat ...?', 'Het valt toch niet te ontkennen dat ...?'). Bij een dubbele vraag stel je eigenlijk twee vragen in één waardoor de respondent veelal één element uitkiest en daarover begint te vertellen (e.g., 'Wat vind je van het nieuwe terrasreglement en van de nieuwe aanleg van de markt?' → Het is beter om deze vraag in twee vragen op te splitsen: 'Wat vind je van het nieuwe terrasreglement?' en 'Wat vind je van de nieuwe aanleg van de markt?').
 - Zorg voor een eenvoudige formulering.
- Afnemen van het gesprek
 - Zorg dat je zelf iets vroeger aanwezig bent.
 - Voorzie voldoende tijd. Een gesprek duurt gewoonlijk 1 à 2 uur. Maak dit op voorhand duidelijk aan de respondent.
 - Kies een locatie die gemakkelijk te bereiken is en waar zo min mogelijk afleiding is.
 - Neem notities tijdens het gesprek of neem het gesprek op zodat je het nadien kan uitschrijven.
 - Geef de respondent voldoende tijd om na te denken.
 - Laat je eigen mening niet kennen. Je beïnvloedt de respondent hierdoor beïnvloed zodat hij geneigd is met jou akkoord te gaan. Spaar je eigen mening eventueel op tot na het interview.
 - Vraag door bij onduidelijke en onvolledige antwoorden. Vaak is een eerste antwoord niet toereikend of bruikbaar om een totaal zicht te krijgen op de problematiek. Doorvragen kan door de vraag te herhalen, het antwoord samen te vatten, direct vragen om er nog wat dieper op in te gaan of er nog meer te noemen.
 - Zorg dat je het interview leidt. Een interview is geen vrij gesprek. Je mag de respondent niet te lang laten uitweiden over dingen die geen antwoord zijn op je vraag.

- Het begin van het gesprek:
 1. Schets de doelstelling van het gesprek.
 2. Geef aan dat er geen foute en goede antwoorden zijn. Dat je alleen de mening wil kennen.
 3. Benadruk dat het gesprek vertrouwelijk gebeurt, dat notities en rapportering achteraf anoniem gebeuren.
 4. Vraag toestemming om het gesprek op te nemen of te noteren.
 5. Vraag of alles duidelijk is.
- Bedank de respondent bij het beëindigen van het gesprek.
- Verwerking
 - Leer je onderzoeksmateriaal kennen door, na elk gesprek, de nota's en observaties die je gemaakt hebt op begrijpbare wijze uit te schrijven of aan te vullen. Eens je alle gesprekken uitgevoerd hebt, lees dan alle nota's en observaties grondig na. Zo maak je je het materiaal 'eigen'.
 - Terwijl je het materiaal leest, codeer je het. Codes zijn labels (korte termen) die gegeven worden aan een stukje van het gelezen materiaal. Terwijl je leest, selecteer je dus de fragmenten tekst die relevant zijn. Het gaat dus om lezen, labelen, lezen, labelen ... Wanneer eenzelfde element meermaals voorkomt in het materiaal, geef je er dezelfde code aan.



- Na het coderen van je materiaal, zijn je interviews in stukken gedeeld. De interviews zijn niet langer één groot geheel maar een verzameling van kleinere codes of labels. Nu is het nodig om deze verzameling aan codes te reduceren en te integreren. Je moet ze met andere woorden samenvoegen tot 'thema's', 'concepten' of 'categorieën'. Dit doe je op de volgende manier:
 1. Puzzelen met codes: lijst eerst alle codes op en kijk of je codes kan samennemen of schrappen.

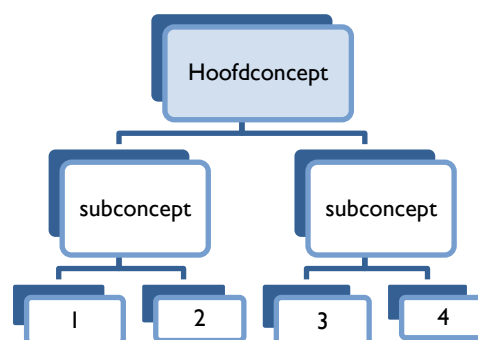


2. Codeerwerk verifiëren en verfijnen: inspecteer je codeerwerk. Ga hiervoor terug naar je oorspronkelijke fragmenten. Herlees deze en vraag je bij elk fragment het volgende af: (a) hoort het bij de code die je het gegeven hebt en (b) dekt deze code de volledige betekenis van het fragment of moet je de code opsplitsen/samenvoegen?
3. Samenhang tussen de codes creëren: cluster de codes tot een codeboom. Codebomen zijn visuele voorstellingen van codes. Zo kan je hoofdcodes en subcodes verbinden. Dit kan gebeuren aan de hand van tabel-, netwerk-, of lijstvoorstellingen. Let op, tijdens deze stap wijzigt je codeboom voortdurend. Je start met het eerste materiaal waarna je telkens nieuw materiaal toevoegt.

Tabelvoorstelling:

Hoofdconcept					
Subconcept			Subconcept		
1	2	3	4	5	6

Netwerkvoorstelling:



Lijstvoorstelling:

Hoofdconcept

A. Subconcept

1

2

3

B. Subconcept

4

5

6

- In de laatste stap van de analyse ga je verbindingen leggen tussen de verschillende categorieën. Je gaat als het ware het verhaal van de personen die je bevraagde opnieuw vertellen maar dan aan de hand van de thema's, concepten of categorieën die je identificeert.
- 1. Start met het bepalen van de kerncategorie of het centrale concept of thema. De vraag 'Waar draait het om in deze interviews?' kan je hierbij helpen. De kerncategorie moet je met andere woorden terug kunnen vinden in alle interviews of gesprekken. Daarna moet je de kerncategorie verbinden met (een groot deel van) de andere categorieën, concepten of thema's die je in de vorige fasen identificeerde.
- 2. Verbind de kerncategorie met de andere categorieën en construeer zo 'je verhaal'.
- 3. Controleer je verhaal en zorg ervoor dat het consistent is. Bekijk hiervoor je resultaten met een kritisch oog en kijk of je verhaal geen tegenstrijdige of afwijkende beweringen bevat.
- Schrijf het resultaat neer in een rapport.

Bijlage 3: Werkfiche Thema's, Werkpunten en Actiepunten

Belangrijke opmerking:

Dit zijn slechts enkele ideeën die mensen van de horeca en het stadsbestuur in bepaalde steden goed vinden. U kan er u door laten inspireren, maar laat het geen beperking zijn. Iedere stad of gemeente is anders en het is mogelijk dat in uw stad of gemeente andere zaken veel beter werken.

Thema: Horeca en evenementen

Er is vaak een ruim aanbod aan evenementen. Als de stad er in slaagt om deze evenementen maximaal te laten renderen voor de horeca, krijgt de horeca een mooie welkome ruggensteun. Wanneer je dit goed aanpakt, leidt dit ook tot een hogere waarde van de evenementen op zich. Zo ontstaat er een wisselwerking tussen de gemeente en organisatoren waar beiden beter van worden.

1. Aanspreekpunt evenementen voorzien: Iemand van de beleidsmakers binnen de stad die zich verantwoordelijk voelt voor evenementen. Deze persoon ook online toegankelijk maken.
2. Horeca betrekken bij organisatie evenementen: Een vlot overleg tussen de horeca en de organisatoren van evenementen is van zeer groot belang om de toegevoegde waarde voor beide partijen te kunnen maximaliseren.
Het is ook belangrijk dat een stad unieke en nieuwe initiatieven bedenkt. Dit is voor iedere stad anders en kan je verder uitwerken in een kleine informele overleggroep.
Bijvoorbeeld:
 - sportevenementen, originele wedstrijden (zoals de kelnerwedloop);
 - een groot winterevenement;
 - samenwerken met bijvoorbeeld bestaande scholen en lokale muziekgroepen;
 - originele dagtrips ontwikkelen;
 - originele arrangementen maken (hotel + eten/drinken + activiteiten, beleven);Daarbij is het belangrijk om: unieke troeven van de horeca uit te spelen bij evenementen; evenementen te organiseren waarbij je de (sociale) media betreft.
3. Evenementen die de horeca organiseert, ondersteunen: De horeca kan ook zelf evenementen organiseren. Dit zal vooral gebeuren wanneer ze in elkaars buurt liggen. Het is dan belangrijk dat ze vanuit de stad voldoende ruggensteun krijgen inzake bijvoorbeeld de afhandeling van alle papieren, het contact met de veiligheidsdiensten, logistieke ondersteuning en de informatie over mogelijke subsidies.
4. Organisatoren financieel en logistiek steunen.
5. Administratieve hinder vermijden: op die manier is er minder tegenwind wanneer men evenementen organiseert.
6. Evenementen communiceren naar horeca.
Alle evenementen communiceren op het horeca subdeel van de website van de stad:

- Wanneer gaat welk evenement door? Waar? Hoe? Gratis of betalend? En andere praktische modaliteiten.
- Wie organiseert dit evenement?
- Wie is het aanspreekpunt voor dit evenement?
- Zijn er nog horecapartners nodig?

Deze informatie moet zo vroeg mogelijk beschikbaar zijn, lang voor je ze naar het brede publiek communiceert.

Een gebruiksvriendelijke evenementenkalender maken en verspreiden.

7. Systematisch evenementen evalueren.

Steden die hun evenementenbeleid ernstig optimaliseren, zorgen ervoor dat ze ieder evenement evalueren. Deze evaluatie gebeurt best door de diverse partners: de inrichters, de belangrijkste betrokken stadsdiensten, de horeca en eventueel andere belangengroepen zoals bewoners, bedrijven, bezoekers en verenigingen.

Er zijn enorm veel parameters die je kan gebruiken bij een dergelijke evaluatie. Denk maar aan de parameters inzake de bezoekers, de informatieverspreiding, de inspraak in het beleid, de randvoorwaarden, het imago, de return en de impact op de regionale economie. De kunst is echter om zich te beperken tot de krachtigste parameters.

Vanuit het standpunt van de horeca zijn de return en de impact op de regionale economie de belangrijkste.

Werkpunten	• Voorbeeld concrete actiepunten gemeente
1. Aanspreekpunt evenementen voorzien.	• Rubriek 'evenementen' met aanspreekpunt of e-loket op website gemeente plaatsen: – https://www.brugge.be/evenement-organiseren – http://www.kalmthout.be/evenement-organiseren.html – http://www.geel.be/product.aspx?id=966 – https://www.gent.be/cultuur-sport-vrije-tijd/uitgaan-en-organiseren – http://www.maaseik.be/openbare-manifestaties-of-evenementen.html – http://www.brussel.be/artdet.cfm/6469
2. Horeca betrekken bij organisatie evenementen.	• Evenementen organiseren in samenwerkingen met horeca: – http://www.damme.be/pdf/2014%202019%20Strategisch%20Meerjarenplan%20Stad%20Damme.pdf (p. 68)
3. Evenementen georganiseerd door	• Info voor horeca die evenement wil organiseren onder rubriek 'horeca' op website gemeente plaatsen: – https://www.brugge.be/horeca-2

horeca ondersteunen.	
4. Organisatoren financieel en logistiek steunen.	• Materiaal gemeentelijke uitleendienst communiceren naar horeca: – https://www.gent.be/studenten/cultuur-sport-en-vrije-tijd/zelf-organiseren/uitleendiensten – https://www.brugge.be/uitleendienst – https://www.antwerpen.be/nl/kanalen/zelf-organiseren-1/evenementen-randinformatie/aanvraag-feestmateriaal – http://www.brussel.be/artdet.cfm/646 • Overzicht andere logistieke steun op website gemeente plaatsen: – https://www.antwerpen.be/nl/kanalen/zelf-organiseren-1/evenementen-randinformatie/feestcontainers • Overzicht mogelijke locaties op website plaatsen: – https://www.brugge.be/zaal-van-stad-brugge-huren – https://www.antwerpen.be/nl/kanalen/zelf-organiseren-1 – http://www.kalmthout.be/zalen-en-lokalen.html • Overzicht mogelijke subsidies op website gemeente plaatsen: – https://www.gent.be/cultuur-sport-vrije-tijd/uitgaan-en-organiseren/zelf-een-evenement-organiseren/subsidies-bij-het-organiseren-van-een-evenement – https://www.brugge.be/subsidies-bij-organisatie-evenement – http://www.kalmthout.be/subsidies-evenementen.html
5. Administratieve hinder vermijden.	• Overzicht administratieve verplichtingen op website gemeente plaatsen: – https://www.gent.be/cultuur-sport-vrije-tijd/uitgaan-en-organiseren/zelf-een-evenement-organiseren/administratie-bij-het-organiseren-van-evenementen – https://www.brugge.be/vergunningen-bij-organisatie-evenement – https://www.antwerpen.be/nl/kanalen/zelf-organiseren-1 • Evenementenhandboek, draaiboek of infobrochure uitschrijven: – https://www.antwerpen.be/nl/kanalen/zelf-organiseren-1/evenementen-randinformatie/draaiboeken
6. Evenementen communiceren naar horeca.	• Evenementenkalender op website gemeente plaatsen: – https://www.brugge.be/activiteiten – http://www.maaseik.be/Widgets/UitInMaaseik.aspx?cnq=&cnodatetype=next30days&page_limit=10 – http://www.geel.be/activiteitenoverzicht.aspx – https://www.antwerpen.be/nl/vrijetijds kalender

	– http://www.kalmthout.be/Events/List.aspx
7. Systematisch evenementen evalueren.	• Evenementen en gevolgen horeca opsommen.

Thema: Horeca en mobiliteit

Mobiliteitskwesties zoals de bereikbaarheid van de horeca, verkeersluwte in de buurt en parkeergelegenheid zijn belangrijke randvoorwaarden voor een gezonde horeca. Deze creëer je bijvoorbeeld door:

1. De verkeersdrukte in het centrum te minimaliseren: autovrije/-luwe straten en pleintjes scheppen een aangename kuieratmosfeer. Hierdoor ontstaan supergezellige terrasregio's, wat het horecabezoek bevordert.
2. Voldoende parkeergelegenheid te voorzien: gasten hebben het graag makkelijk. Moeten ze te lang zoeken naar een dichtbij gelegen parkeerplaats, gaan ze elders.
3. De prijs van parkeren te beperken: parkeertarieven zijn een delicaat punt en hebben een grote invloed op het naar het centrum komen van mensen. Goedkopere tarieven of zones met verschillende parkeertarieven leiden ertoe dat klanten (langer) in de stad blijven.
4. Een waardig alternatief voor betalend parkeren te voorzien: gratis randparkings trekken gasten aan die niet bereid zijn om parkeergeld te betalen.
5. Duidelijke informatie over parkeren te voorzien: op de website van de gemeente, bijvoorbeeld, of via een parkeerroute met wegwijzers. Deze info helpt gasten om comfortabel en makkelijk parking te vinden. Zo vergroot de kans dat ze blijven en terugkomen.
6. Het parkeerbeleid te bespreken met de plaatselijke horeca: horecaondernemers hebben soms specifieke wensen en noden omtrent parkeren (e.g., laad- en loszones voor leveranciers, gereduceerd avondtarief voor parkeren). Overleg zorgt dat gemeenten hiervan op de hoogte zijn.

Werkpunten	Voorbeeld concrete actiepunten gemeente
I. Verkeersdrukte centrum minimaliseren.	• Studie uitvoeren om verkeersdruk centrum te minderen: – https://www.gent.be/mobiliteit-openbare-werken/mobiliteit/projecten-en-plannen-mobiliteit • Straten of zones in overleg met horeca, autoluw maken: – http://www.mobiliteitgent.be/parkeerplan – http://www.mobiliteitgent.be/mobiliteitsbedrijf/nieuws/debatavonden-mobiliteitsplan – http://www.kortrijk.be/stationsproject/ontwerp • Parkeergelegenheid/Park & Ride buiten centrum voorzien:

	– http://www.mobiliteitgent.be/met-de-auto/parkride-pr
2. Parkeergelegenheid voorzien.	• Capaciteit parkeervoorziening continu evalueren: – http://www.parkereninantwerpen.be/parkeerreglementen/parkeerbeleidsplan/parkeerbeleidsplan – http://www.parkereninantwerpen.be/parkeren/parkeermakelaar/parkeermakelaar
3. Prijs parkeren beperken.	• Keuze parking met verschillende tarieven: – http://www.knokke-heist.be/pagina/parkeren-algemene-info – http://www.toerismeturnhout.be/_uploads/www.toerismeturnhout.be/Toerisme_UiT/downloads/flyer_nieuwe_parkeren_4beta_alzones_12_web.pdf – http://www.parkereninantwerpen.be/parkeermogelijkheden • Parkeren over de middag en 's avonds gratis of zeer goedkoop houden: – http://www.vvsg.be/economie_en_werk/economie/horeca/gemeentelijk_beleid_en_praktijken/Documents/20090303_Antwerpen_Horecabeleidsplan.pdf (vanaf p.59)
4. Alternatief betalend parkeren voorzien.	• Parkeren buiten centrum gratis maken: – http://www.gemeentemol.be/product/695/parkeren-gratis-randparkings – http://www.knokke-heist.be/pagina/parkeren-algemene-info
5. Informatie parkeren voorzien.	• Rubriek parkeren op website plaatsen: – https://www.gent.be/mobiliteit-openbare-werken/mobiliteit/parkeren-ondergrondse-parkings-langs-de-weg – http://www.gemeentemol.be/verkeer-parkeren – http://www.roeselare.be/wonenenleven/mobiliteit/parkeren.asp – http://www.parkereninantwerpen.be/parkeerreglementen/parkeerbeleidsplan/parkeerbeleidsplan • Folder met overzicht parkings verspreiden: – http://www.lier.be/PRAKTISCHE_INFO/Waar_parkeer_ik_mijn_auto_in_Lier/Parkings – http://www.toerismeturnhout.be/_uploads/www.toerismeturnhout.be/Toerisme_UiT/downloads/flyer_nieuwe_parkeren_4beta_alzones_12_web.pdf • Parkeerroute uitwerken: – http://www.mobiliteitgent.be/vgs – http://www.gemeentemol.be/product/688/parkeerroute

	- Tijdelijke of langdurige parkeerveranderingen communiceren: http://www.vvsg.be/economie_en_werk/economie/horeca/gemeentelijk_beleid_en_praktijken/Documents/20090303_Antwerpen_Horecabeleidsplan.pdf (vanaf p.59)
6. Parkeerbeleid bespreken met horeca.	http://www.vvsg.be/economie/economie/horeca/gemeentelijk_beleid_en_praktijken/Documents/20090303_Antwerpen_Horecabeleidsplan.pdf#search=horecabeleidsplan%20antwerpen (vanaf p.59)
Thema: Horeca en terrassen Kwaliteitsvolle terrassen maken de stadskern en pleinen aantrekkelijk. Mensen rusten er uit, praten bij, ontspannen, of genieten er van de zon of schaduw. Volle terrassen doen een stad bruisen en creëren gezelligheid. Voor horecaondernemers vormen ze een extra bron van inkomsten. Terrassen nemen vaak een deel van de openbare weg in. Daarom is het belangrijk om er afspraken rond te maken. Zo kan een gemeente: 1. Een terrasreglement uitwerken in overleg met de horeca: dit vergroot de kans dat de horeca achter het reglement staat en het ook naleeft. Een duidelijke reglementering bevordert bovendien het gevoel van gelijke behandeling. Gemeenten kunnen verschillende voorwaarden voor open, gesloten en evenemententerrassen vastleggen. 2. Een aanvraagprocedure voor terrassen uitwerken: dit zorgt er sterker voor dat de (startende) horeca effectief een aanvraag indient en de reglementering naleeft. Zorg voor eenvoudige en duidelijke procedures. 3. De mogelijkheid onderzoeken om kwaliteitsvolle terrassen te financieren: door bepaalde kwaliteitsregels (e.g., gebruikte kleuren, materialen, reclame, windschermen) op te leggen, creëer je meer eenheid, sfeer en uitstraling in het centrum of op de pleinen.	
Werkpunten	Voorbeeld concrete actiepunten gemeente
I. Terrasreglement uitwerken in overleg met horeca	- Werkgroep terrassen opstellen: http://www.oldenzaal.nl/sjablonen/1/infotype/news/item/view.asp?objectID=6239 http://www.complexestadsprojecten.be/Documents/5.2_Mechelen_Grote_Markt/Stedenbouwkundige%20verordening%20terrasse n.pdf - Algemene en specifieke bepaling per zone uitwerken: http://www.ieper.be/default.aspx?SGREF=98&CREF=4835 http://www.bilzen.be/sites/default/files/terrasreglement%207%20februari2012.pdf

	• Afspraken in reglement opnemen: – http://www.diest.be/nl/711/content/1922/terrasreglement.html – http://www.genk.be/content.jsp?objectid=4911
2. Aanvraagprocedure terras uitwerken.	• Duidelijke aanvraagprocedure terras uitwerken: – http://www.economieieper.be/item.php?lang=NL&itemno=254_287_288 – http://www.roeselare.be/werken/economie/plaatsenterras.asp – http://www.vvsg.be/economie_en_werk/economie/horeca/terrassen/Pages/default.aspx • Aanvraagprocedure via website naar horeca communiceren: – https://www.brugge.be/vergunning-los-terras-en-uitstallingen – http://www.oostende.be/product.aspx?id=10253
3. Financiering kwaliteitsvolle terrassen onderzoeken.	– https://www.gent.be/reglement/reglement-inzake-het-terugbetalen-van-de-belasting-op-het-privaat-gebruik-van-de-openbare-weg-mbt-terrassen

Thema: Samenwerking toerisme en horeca

Horeca en toerisme gaan hand in hand. Voor sommige horecazaken is toerisme zeer belangrijk en ook toerisme heeft de horeca nodig. Idealiter zijn horecaondernemers op de hoogte van de toeristische initiatieven in hun gemeente en omgekeerd. De synergie tussen horeca en toerisme leidt tot meer bezoekers, alsook een hogere besteding per bezoeker. Een optimale samenwerking realiseren, kan bijvoorbeeld door:

1. De horeca die toeristische info aanbiedt: horeca moet een verdeelpunt van toeristische informatie zijn. Horecaondernemers en hun personeel zijn een spreekbuis naar hun klanten. Zo zetten ze de troeven van de gemeente meer in de verf.
2. Regelmatig structureel overleg tussen vertegenwoordigers van de horeca en het toerisme: horecaondernemers weten vaak niet of onvoldoende wat er leeft op vlak van toerisme in de gemeente. Omgekeerd weet de Dienst Toerisme vaak niet welke initiatieven - met een invloed op het toerisme - horecaondernemers nemen. Overleg maakt duidelijk wie er een aanspreekpunt is binnen de horeca of toerisme, welke evenementen of acties er gepland staan, en hoe beide partijen hier beter van kunnen worden. Overleg stimuleert ook de horeca om aan het toerismebeleid te participeren. De horeca mee laten denken over het toekomstige toeristisch programma van een gemeente werkt inspirerend.
3. Een toeristische kaart uit te geven waar ook de plaatselijke horeca op staat.

4. Toerisme die de horeca promoot: op de website van de gemeente bijvoorbeeld een rubriek plaatsen voor toeristen waarin ook de horeca is opgenomen.
5. Een fietsvriendelijke horeca aan te bieden: dit bijvoorbeeld door een aantrekkelijke wandel- of (motor)fietsroute met diverse stopplaatsen bij plaatselijke horeca uit te werken. Deze horecazaken voorzien bij voorkeur in faciliteiten voor de fietsers zoals bijvoorbeeld een fietsreparatieset, een EHBO-kist of voldoende plaats om fietsen veilig te stallen.
6. Gemeentelijke cadeauchques aan te bieden.

Werkpunten	Voorbeeld concrete actiepunten gemeente
1. Horeca die toeristische info aanbiedt.	• Overzicht horecazaken met toerisme info op website gemeente aanbieden: – http://www.bonheiden.be/nieuwsdetail/506/default.aspx?_vs=0_N&id=2531 – http://www.vorselaar.be/toerisme/genieten/horeca – http://www.aalst.be/default.asp?siteid=15&rubriekid=1152&artikelid=7566 • Horecazaken van toeristisch infopunt voorzien: – http://www.fedhorecavlaanderen.be/nieuws/artikel/274/ – http://www.nieuwsblad.be/article/detail.aspx?articleid=DMF20130314_00504284 – http://www.nieuwsblad.be/cnt/e337rnd1 • Opleiding 'toeristische ambassadeur van de horeca' promoten.
2. Structureel overleg tussen toerisme en horeca voorzien.	• Toeristisch adviesorgaan waarin de horeca vertegenwoordigd is, oprichten: – http://www.sint-laureins.be/website/4-www/25-www/36-www.html • Meetings tussen horeca en toerisme opzetten: – http://www.nieuwsblad.be/cnt/guov4jcn • Toerismenieuws in elektronische nieuwsbrief voor de horeca integreren. • Elektronisch forum voor informatie-uitwisseling tussen horeca en toerisme oprichten. • Overleg over toerisme(beleid) tussen stad en horeca inrichten (1x/3 maand). • Informele samenkomsten tussen de dienst voor toerisme en de horeca organiseren. • De dienst voor toerisme participeert minstens 1 keer per jaar aan de meeting van de lokale horeca federatie. • De lokale horecafederatie wordt uitgenodigd op de bestaande toeristische overlegmeetings.
3. Toeristische kaart met horeca uitgeven.	• Toeristische kaart met bezienswaardigheden en horeca aanbieden: – http://www.kruishoutem.be/website/82-www/130-www/563-www.html

	– http://www.hbvl.be/cnt/aid928805/toeristische-kaart-leidt-toeristen-naar-zonhovense-horeca
4. Toeristische troeven en horeca promoten.	• Horeca in rubriek toerisme op website opnemen: – http://www.aalst.be/default.asp?siteid=15&rubriekid=1165 – http://www.uitingenk.be/nl/uig_content/record/3567/eten-en-drinken-gids.html – http://www.uitingenk.be/nl/commerce_cats/record/72/overnachtingsmogelijkheden.html • Brochure waarin horeca en toeristische bezienswaardigheden staan, opmaken: – http://www.aalst.be/default.asp?siteid=15&rubriekid=1145&artikelid=7638 – http://www.uitingenk.be/nl/uig_content/record/3593/online-brochure.html
5. Fietsvriendelijke horeca	• Fietsvriendelijke horeca promoten op website gemeente: – http://www.deinze.be/fb111xzmd934jxb1bxib74.aspx – http://www.visitgent.be/nl/fietsvriendelijke-hotels?from_category=5&context=tourist – http://www.beernem.be/product/387/fietscafes – http://www.toerismeturnhout.be/nl/1018/content/1227/fietsvriendelijke-horeca.html – http://www.kalmthout.be/fietsvriendelijke-horeca.html – http://www.vorselaar.be/toerisme/genieten/horeca
6. Gemeentelijke cadeaucheques aanbieden.	• Cadeaucheques - uit te geven bij deelnemende handelaars (incl. horecazaken) in de gemeente – aanbieden: – http://www.centrumroeselare.be/uitleg – http://www.gemeentemol.be/product/1759/cadeaubon – http://www.maasmechelen.be/Werken_en_ondernemen/Winkelen_in_Maasmechelen/Gemeentelijke_geschenkbonnen – http://www.leuvenhandelt.be/nieuws/leuven-handelt-lanceert-cadeaubon-0 – http://www.genk.be/Vrije_Tijd/Toerisme/Geschenkbonnen?sharedid=32691

Thema: Horeca en verantwoord ondernemen

Wil de horeca een verschil maken op gebied van kwaliteit, moet het aandacht hebben voor duurzaam ondernemen. Dit betekent dat er aandacht is voor milieuzaken, sociale tewerkstelling, eerlijke handel en gezonde winst.

1. Energieaudit voor horeca invoeren: is het ideale instrument om energievervalsing structureel aan te pakken. Een audit brengt de verbruiksposten in kaart. Daarna stelt het maatregelen om energie te besparen voor. De energiefactuur in de horeca is vaak hoog. Gas en elektriciteit bijvoorbeeld, lopen gemiddeld op tot 3,2% van de omzet. Een horecazaak die door besparingsmaatregelen de energiefactuur met 30% doet dalen, doet haar winst toenemen met 1 % van de omzet.
2. Horeca sensibiliseren over verantwoord ondernemen.
3. Duurzaam afvalbeleid voor horeca ontwikkelen: is zeer belangrijk in de horeca door het volume van de verwerkte goederen.
4. Sociale tewerkstelling in horeca promoten: in de horeca zijn mensen die minder kansen hebben op de arbeidsmarkt vaak welkom (allochtonen, 45-plussers, gehandicapten, langdurig werklozen). Door het personeelstekort dat de horeca ervaart, zijn de mogelijkheden voor sociale tewerkstelling nog toegenomen. Aandacht voor dit tewerkstellingskanaal komen zowel werknemer als werkgever ten goede.
5. Eerlijke producten in horeca promoten: fairtrade producten zijn niet langer marginaal en minderwaardig. De kwaliteit van de producten is van het hoogste niveau. De prijs ervan valt te vergelijken met gewone producten. Fairtrade producten aanbieden creëert ook een positief imago. Het geeft blijk van engagement en van een positieve instelling.

Werkpunten	Voorbeeld concrete actiepunten gemeente
1. Energieaudit voor horeca invoeren.	• Energieaudit voor de horeca voorzien: – https://www.gent.be/natuur-milieu/subsidies-voor-milieuvriendelijke-projecten/trajectbegeleiding-bedrijven • Energieaudit bij de horeca promoten: – http://www.oogent.be/nl/nieuws/stad-gent-biedt-energieadvies-aan-twv-5000-euro
2. Horeca sensibiliseren over verantwoord ondernemen.	• Info over belang en hoe verantwoord ondernemen naar horeca verspreiden via website gemeente: – http://www.brecht.be/werken-ondernemen/ondernemen-brecht/informatie/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen • Info over subsidies naar horeca verspreiden via website gemeente: – https://www.gent.be/natuur-milieu/subsidies-voor-milieuvriendelijke-projecten/start-een-klimaatproject – http://www.retie.be/productgroep.aspx?pg=1408&id=1272

	• Infoboekje verantwoord ondernemen voor horecastarters uitgeven. • Verantwoord ondernemen minstens twee maal per jaar op de agenda horecastuurgroep plaatsen. – http://www.tongeren.be/Milieu_Natuur_en_Landbouw/duurzaamheid_een_must_voor_iedereen/Acties_en_tips/Tips/Kraantjeswa_ter_nu_ook_verkrijgbaar_in_horeca – http://www.lekkerutregs.nl/action/news/item/309/horeca-campagne-in-de-maak.html – http://www.oostende.be/product.aspx?id=15126
3. Duurzaam afvalbeleid voor horeca ontwikkelen.	• Duurzaam afvalbeleid op papier zetten: – http://www.vvsg.be/Omgeving/Afval/Gemeentelijk_afvalbeleid_-_wetgeving_en_bestuurlijk_beleid/Pages/Gemeentelijk_afvalbeleid_-_Kerntakendebat.aspx • Info over afvalbeleid naar horeca verspreiden via website gemeente: – https://www.genk.be/Leefomgeving/Leefmilieu/Afval/Afval_vermijden – http://www.edegem.be/Afval%20%28new%29/default.aspx?id=1707 – http://www.emballagir.be/fichiers/pages/brochure-afvalarme-evenementen-lovendegem.pdf – http://www.geraardsbergen.be/content/content/record.php?ID=1789 – http://www.antwerpen.be/docs/Stad/Bedrijven/Marketing_en_communicatie/MC_Com/evenementen/Checklist_duurzame_evenementen_groot.pdf • Infoboekje duurzaam afvalbeleid voor horecastarters uitgeven: – https://www.antwerpen.be/nl/kanalen/sorteerstraatjes-en-glascontainers/publicaties-2/sorteergids • Duurzaam afvalbeleid minstens twee maal per jaar op de agenda horecastuurgroep plaatsen. • Bij horecaevenementen milieuaspect bespreken op voorbereidend overleg. • Bij horecaevenementen milieuaspect bespreken op evaluatieoverleg. • Minstens 1 keer per jaar een milieucampagne binnen horeca uitvoeren.
4. Sociale tewerkstelling in horeca promoten.	• Info over ondersteunende maatregelen voor sociale tewerkstelling verspreiden via website gemeente: – http://www.beringen.be/nl/content/record/2084-337/sociale-economie.html • Info over gemeentelijke projecten rond sociale tewerkstelling in horeca verspreiden via website gemeente: – http://www.oostkamp.be/product/254/sociale-tewerkstelling (Loca Bora) – http://www.ocmwmmiddelkerke.be/opleidingen.asp • Infoboekje sociale tewerkstelling voor horecastarters uitgeven. • Sociale tewerkstelling minstens twee maal per jaar op de agenda horecastuurgroep plaatsen.

	• Minstens 1 keer per jaar een campagne rond sociale tewerkstelling binnen horeca uitvoeren: – http://www.brussel.be/artdet.cfm?id=8501 • Contact nemen met Horeca Vlaanderen om eventueel samen een tewerkstellingsproject op te zetten.
5. Eerlijke producten in de horeca promoten.	• Info over eerlijke producten verspreiden via website gemeente: – http://www.schelle.be/welzijn-en-zorg/ontwikkelings-samenwerking/eerlijke-handel-fairtrade-gemeente • Info over gemeentelijke projecten rond eerlijke producten verspreiden via website gemeente: – http://fairtradegemeenten.be/essen/wat-fairtradegemeente • Infoboekje eerlijke producten voor horecastarters uitgeven. • ‘Week van de Fairtrade’ organiseren: – http://fairtradegent.wix.com/fairtradegemeente#!winkels_en_horeca/c1wijt • Fairtrade horecazaken communiceren via website gemeente: – http://fairtradegemeenten.be/heusden-zolder/organisaties/2 – http://fairtradegemeenten.be/brugge/organisaties/2 – http://issuu.com/gentsoverlegnoord-zuid/docs/ecoplan_voorkant_af • Ervarings-uitwisselingsgroep rond Fairtrade in de horeca opzetten: – http://fairtradegemeenten.be/heusden-zolder/content/doe-mee-als-horecazaak

Thema: Horeca en toegankelijkheid

Het aantal mensen dat problemen ondervindt op het vlak van toegankelijkheid is groter dan men denkt. Niet enkel mensen met een handicap en ouderen krijgen te maken met hindernissen. Ook mensen met een kinderwagen of boodschappentrolley hebben vaak toegankelijkheidsproblemen.

1. Opnemen van info omtrent toegankelijke horeca in bestaande communicatiekanalen (van gemeenten).
2. Bevorderen van toegankelijkheid: een betere toegankelijkheid zorgt voor een beter imago en bevordert de klanteninstroom. Het brengt automatisch een verhoging van het comfort en de veiligheid voor iedereen met zich mee. Ook andere gasten zien dit als een extra kwaliteit.
3. Bewustmaking omtrent toegankelijkheid: personen met een handicap en ouderen zijn een interessante doelgroep voor de sector. Zij besteden zeker even veel tijd aan reizen en vrije tijd als anderen. Vaak hebben ze meer tijd om weg te gaan, reizen ze in het laagseizoen en verkiezen ze weekdagen voor hun uitstappen. Door de vergrijzing van de bevolking maakt de groep van ouderen een steeds belangrijker aandeel van de markt uit. Een goede reden dus om tijdig in te spelen op hun behoeften.
4. Controleren van horecazaken op toegankelijkheid.

Werkpunten	Voorbeeld concrete actiepunten gemeente
1. Opnemen van info omtrent toegankelijke horeca in de bestaande communicatiekanalen (van gemeenten)	• Toegankelijke horecazaken op website gemeente vermelden: – Mechelen: http://www.mechelen.be/content/9272/welke-horeca-en-handelszaken-zijn-toegankelijk.html – Heusden-Zolder: http://www.gatab.be/StartPagina/ – Databank Toegankelijk Vlaanderen: www.toevla.be • Tips toegankelijkheid via gemeentelijke website verspreiden: – Amersfoort (NL): http://www.amersfoort.nl/4/ondernemersplein/Horeca,-winkels,-markt-en-havens/Veilige-en-toegankelijke-horeca/Tips-voor-een-toegankelijke-horeca.html
2. Bevorderen van toegankelijkheid	• Info over financiële stimulatie/premies voor werkzaamheden ter bevordering toegankelijkheid verspreiden naar horeca: – Herentals, premie voor horeca: http://www.herentals.be/premie-toegankelijke-horecazaken – Kortrijk, premie voor zelfstandigen: http://www.kortrijk.be/producten/toegankelijkheidspremie – Zele, premie voor handelszaken: http://www.zele.be/premie-voor-toegankelijkheid-handelszaken.html • Projecten ter bevordering van toegankelijkheid uitschrijven: – Wedstrijd Sint-Niklaas: http://www.unizo.be/sint-niklaas/viewobj.jsp?id=416893 – Toegankelijkheidsprijs Oudenaarde: http://www.oudenaarde.be/nl/inwoners/Welzijnzorg/Speeltoethek/Activiteiten/WedstrijdToegankelijkheidsprijs.html;jsessionid=72D900C946E7C4099DE5E18ABB0EB133
3. Bewustmaking omtrent toegankelijkheid	• Nuttige info en contactgegevens van organisaties gespecialiseerd in toegankelijkheid verspreiden: – Startersbrochure Horeca Vlaanderen: http://www.fedhorecavlaanderen.be/downloads/custompages/tRUEth0g53zVkjVP.pdf – Enter vzw, Vlaams expertisecentrum toegankelijkheid: http://www.entervzw.be/ – Provinciale toegankelijkheidsbureaus: http://www.entervzw.be/enter-ondersteunt-en-werkt-samen – Toegankelijkheidslabel Toerisme Vlaanderen: http://www.toerismevlaanderen.be/toegankelijkheidslabel • Publicaties door Toerisme Vlaanderen: http://www.toerismevlaanderen.be/Toegankelijkheid-publicaties
4. Controleren van de horecazaken op toegankelijkheid	• Toegankelijkheidsaudits organiseren of aanbieden: – Kortrijk: http://www.hln.be/regio/nieuws-uit-kortrijk/driekwart-handelszaken-ontoegankelijk-a2174749/ – Westkans (Kust): http://www.westkans.be/nl/projecten/reca

Thema: Communicatie

Communicatie met horecamensen is de sleutel tot een gezond horecabeleid op lange termijn. De horeca is een sector die beleidsmatig vaak letterlijk tussen lokale economie en toerisme in valt. Dit kan meer dan eens problemen stellen op vlak van wie op gemeentelijk niveau verantwoordelijk is voor het beleid alsook daarbij in dialoog treedt met de horeca. Persoonlijk individueel contact kan hen stimuleren om mee te werken en denken met de gemeente. Communicatie bevordert je bijvoorbeeld door:

1. Een horecaloket te creëren: een loket dat de brug tussen de horeca en gemeente vormt. Idealiter krijgt dit loket de hulp van een horecacoach, centrummanager en winkelstraatmanagers. Dit loket heeft extra aandacht voor starters.
2. Een horecacoach aan te stellen/individueel contact: niet iedereen zet vlot de stap naar het horecaloket. Daarom is een centraal horecacontactpersoon zoals een horecacoach belangrijk. Deze coach is de schakel tussen de horeca en de stad. Hij/zij moet daarom zeer goed zijn/haar weg kennen in het stadsbestuur en in de horeca.
3. Een horecastuurgroep op te richten: een overlegplatform voor vertegenwoordigers van de horeca en de gemeente. De gemeente stuurt en leidt de groep (e.g., maandelijkse of tweemaandelijks bijeenkomsten). Werkt in twee richtingen: zowel de horeca als het bestuur dienen agendapunten in, doen mededelingen, en vragen elkaars advies.
4. Een lokale beroepsvereniging op te richten: zowel de stad als de lokale horeca zijn vaak vragende partij om de horeca verenigd te zien. Deze vereniging is een goede gesprekspartner voor de gemeente. Ze bestaat uit horecaondernemers en heeft een visie over wat moet gebeuren om de lokale horeca vooruit te helpen.
5. Schriftelijke communicatiemiddelen te voorzien: dit kan in de vorm van een infoboekje voor horeca-uitbaters, een startersgids, een terrasboekje (eventueel als deel van bovenstaande infoboekjes), een link op gemeente website met alle basisinfo voor horecamensen, een nieuwsbrief, infoblad of tijdschrift (bijvoorbeeld reeds bestaande nieuwsbrieven van de stad, het centrummanagement ...).
6. Een database met contactgegevens op te zetten.
Het luik citymarketing is volgens ons een vakdomein op zich en indien je dit als onderdeel wil aanpakken binnen het formuleren van een horecabeleidsplan, dien je de nodige expertise (extern) aan te trekken.

Werkpunten	Voorbeeld concrete actiepunten gemeente
1. Horecaloket creëren	• Horecaloket op de dienst Economie van de gemeente oprichten: – http://www.guida.be/sites/default/files/Rapport%20Horecabeleidsplan%20Genk%20def.pdf (p. 142 en volgende) • Digitaal horecaloket op website gemeente zetten: – http://www.kortrijk.be/eloketvoorondernemers#horeca – http://www.waregem.be/e-loketondernemers (5. Horeca)

	– http://www.mechelen.be/2628/themes/21/ondernemen.html (Horeca) – https://www.beesel.nl/Ondernemers/Horecaloket – http://www.utrecht.nl/economie-bedrijf/ondernemersloket/horecaloket
2. Horecacoach aanstellen	• Takenpakket horecacoach vastleggen: – https://www.brugge.be/horecacoach – http://www.oogent.be/nl/horecacoach • Horecacoach aanwerven.
3. Horecastuur-groep oprichten	• Een horecastuurgroep samenstellen. • Horecastuurgroep op regelmatige basis bijeenroepen.
4. Lokale beroeps-vereniging oprichten	• Lokale beroepsvereniging oprichten: – http://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20150403_01614163 (Oprichting Horeca Mechelen) • Regelmatig met lokale beroepsvereniging overleggen.
5. Schriftelijke communicatie-middelen	• Infoboekje horeca-uitbaters uitgeven: – https://www.brugge.be/files/uploads/document/broch_a5_horeca-starters-def-versie-voor-druk.pdf – http://www.aalst.be/documenten/publicaties/economie_en_werk/Beknopte_Gids_voor_de_horeca.pdf • Startersgids uitgeven: – https://www.brugge.be/files/uploads/document/broch_a5_horeca-starters-def-versie-voor-druk.pdf – http://www.fedhorecavlaanderen.be/downloads/news/4nZ4ZtAfQJK5W2v6.pdf – http://inwoner.koksijde.be/product/5000/horeca-infobrochure-voor-startende-drink-en-dansgelegenheden# – http://www.aalst.be/documenten/publicaties/economie_en_werk/Beknopte_Gids_voor_de_horeca.pdf • Terrasboekje uitgeven: – https://www.brugge.be/files/uploads/document/broch_a5_horeca-starters-def-versie-voor-druk.pdf • Basisinfo horeca via gemeentelijke website verspreiden: – http://www.kortrijk.be/eloketvoorondernemers#horeca – http://www.dendermonde.be/product.aspx?id=3002 – http://www.ondernemeninantwerpen.be/e-loket • Nieuwsbrief verspreiden:

	– http://knokke-heist.be/pagina/nieuwsbrief-lokale-economie – http://www.oogent.be/nl/nieuwsbrief – http://www.leuven.be/formulieren/nieuwsbriefinschrijving/index.jsp
6. Database met contactgegevens	Wil je gaan communiceren met de horecaondernemer als gemeente, dan dien je eerst en vooral te beschikken over een goed opgebouwde database die up to date is. Deze database kan zo breed als gewenst opgebouwd worden (denk maar aan het verzamelen van gegevens als rechtspersoon, eigenaar gebouw, vergunningen, taksen ...). We suggereren minimaal een basisdatabase op te bouwen, alsook zicht te hebben op hoe de individuele bedrijven gecontacteerd wensen te worden. En pas later werk te maken van een database in de diepte. • Naam van de onderneming (het uithangbord) • Naam en voornaam zaakvoerder • Type onderneming – Eetgelegenheid – Drankgelegenheid – Slaapgelegenheid – Andere • Nacebel-code • Adres – Straat – Huisnummer – Bus – Postcode – Gemeente • Contactgegevens – Telefoon – GSM – E-mail • Website Hoe wensen ze gecontacteerd te worden? • Brief per post • E-mail • Facebook

	• Twitter • Sms • Persoonlijk: via aanspreekpersoon, hetzij direct of via aanspreekpunt deelgemeente. • Niet, ze wensen zelf regelmatig de aparte horeca-sectie van de website te bekijken • Deel uitmaken van de gesloten facebookgroep Finaal willen we erop wijzen dat er tevens iemand verantwoordelijk gesteld moet worden voor het up to date te houden van de database.
--	---

Thema: Overlast

Wat iemand als overlast ervaart, is vaak persoonlijk. Typische voorbeelden zijn: geluidshinder, glasscherven, achtergelaten vuilnis, wildplassen, vernieling van auto's en bushokjes, en ander vandalisme. Verschillende zaken zijn mogelijk om dit aan te pakken:

1. Horeca Charter of Convenant: al te veel regels op leggen (zoals een sluitingstijdenbeleid) is niet steeds wenselijk. Een stad moet vooral leefbaar zijn. Via een Horeca Charter, soms ook wel Convenant genaamd, kan je kort en krachtig afspraken neerschrijven. De horecazaken ondertekenen dit dan symbolisch, samen met de gemeente.
2. Beleid in de horecazaak: advies van de stad aan de horeca rondom deurbeleid, bewakingsagenten, camerabewaking, omgaan met lastige en agressieve klanten, het rookverbod, alcoholwetgeving, omgaan met drugs, het sluiten van de zaak. Maar ook de afspraken rondom geluidsbeleid.
3. Horecastewards: deze stewards treden op als gastheer van een uitgaansgebied. Ze zijn proactief, hebben een zorgfunctie naar kwetsbare groepen en uitgaanspubliek in het algemeen, wijzen het publiek op de regels, sussen bij incidenten en hebben zo een kalmerend effect. Horecastewards zijn jongerenwerkers. Hun inzet is vooral geschikt voor begeleiding en opvang van uitgaanspubliek, náást de reguliere ordehandhaving.
4. Horecatelefoon of -sms: uitbaters verwittigen in geval van overlast of incidenten in de buurt. Zo kunnen ze hier op anticiperen.
5. Cameratoezicht en verlichting: cameratoezicht is aan te bevelen als je opsporing en handhaving wilt verbeteren, en als andere maatregelen onvoldoende effect hebben gehad. Cameratoezicht is het sluitstuk van het veiligheidsbeleid. Veiligheidsverlichting bestaat uit calamiteitenverlichting en fellere verlichting rond hotspots en op hot times. Kan je zowel preventief, als de-escalerend inzetten.

Werkpunten	Voorbeeld concrete actiepunten gemeente
1. Horeca Charter of Convenant	• Horeca charter of strategisch en preventieplan opstellen: – http://www.turnhout.be/nl/product_catalog/1177/convenant-horeca-stad.html – http://www.amersfoort.nl/Veiliguitgaan.html

	– http://www.fedhorecavlaanderen.be/downloads/news/a0Lc7rCvah9kU5S3.pdf (stad Antwerpen) – https://www.brugge.be/files/uploads/document/veiligheids-en-preventieplan-2014-2017_2.pdf
2. Beleid in een horecazaak	• Brochure verspreiden – http://www.youblisher.com/p/863053-Brochure-Veiligheid-en-Sfeerbeheer-in-de-Horecazaak/ (Brugge) – http://www.politieleuven.be/documenten/horecafolder.pdf – http://www.lokalepolitie.be/5388/downloads/file/brochures%2Fhoreca/Geluidsnormen_gids+voor+horeca+uitbaters_Stad+Leuven.pdf • Opleidingen organiseren – http://www.fanvanhoreca.be/opleidingen/werknemers/omgaan-met-klachten-en-lastige-klanten
3. Horecastewards	– http://www.vrijwilligerswerk.be/node/10314 – http://www.hetccv.nl/dossiers/Uitgaansgeweld/rotterdam---op-pad-met-horecastewards
4. Horecatelefoon	• Horecatelefoon en –sms voorzien: – http://www.hln.be/regio/nieuws-uit-brugge/cafebazen-krijgen-sms-bij-overlast-a2205397/
5. Cameratoezicht en verlichting	• Camera's plaatsen: – http://www.hln.be/regio/nieuws-uit-sint-pieters-leeuw/elf-camera-s-tegen-overlast-a2468663/

Doe beroep op

Hulp bij het opstellen van je horecabeleidsplan

Guidea

Kenniscentrum voor toerisme en horeca
Mariastraat 38
8000 Brugge
+32 (0)50 47 15 90
info@guidea.be
www.guidea.be

Hulp bij het vinden van je lokale horeca

Horeca Vlaanderen

Anspachlaan 111 bus 4
1000 Brussel
+32 (0)2 213 40 10
info@horeca.be
www.horecavlaanderen.be

Horecaopleidingen voor werknemers

Horeca Vorming Vlaanderen

Anspachlaan 111 bus 4
1000 Brussel
+32 (0)2 513 64 84
vormingvlaanderen@horeca.be
www.fanvanhoreca.be

Horecaopleidingen voor werkgevers

Horeca academie

www.horeca-academie.be

Steunpunt en belangenbehartiger van de lokale besturen

Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten vzw

Paviljoenstraat 9
1030 Brussel (nabij het Noordstation)
+32 (0)2 211 55 00
economie@vvsb.be
www.vvsb.be



Site Oud Sint-Jan
Mariastraat 38
8000 Brugge
+32 (0)50 47 15 90
www.guidea.be
info@guidea.be