

TURNHOUT VERBINDT

Inspiratienota **2020 - 2025**

Turnhout, stad in verandering

Onze stad groeit, in aantal inwoners en hun diversiteit, maar ook in haar stedelijkheid. Die evolutie gaat snel, zorgt voor boeiende debatten en biedt tegelijk heel wat kansen. In aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen willen we als medewerkers van het lokaal bestuur de Turnhoutse beleidsmakers prikkelen met een aantal ideeën en inzichten. Nieuwe uitdagingen vragen nu eenmaal nieuwe antwoorden. Ze kunnen mee invulling geven aan het beleid voor de volgende legislatuur. Dat doen we niet zomaar, maar vanuit een sterke betrokkenheid bij wat leeft in Turnhout.

Deze inspiratienota is het resultaat van een intensief proces en het werk van vele handen. 'Hoe maken we van Turnhout een nóg aangename stad om in te wonen, te werken en te leven.' Met die vraag gingen een tachtigtal medewerkers van het lokaal bestuur aan de slag. Dat leverde een rijkdom aan ideeën en voorstellen op die over de teams heen sterk met elkaar verknoopt bleken. Uit die rijke input puurde een kleinere reflectiegroep de essentie en definieerde zo de focus voor de uiteindelijke tekst. Uiteraard toetsten we ons werk voortdurend aan beschikbare gegevens.

Ik dank alle denkers, creatievelingen, schrijvers én vormgevers die deze nota tot stand hebben gebracht. Het is de start van een ongetwijfeld boeiend traject. Na 14 oktober gaan we er samen, schouder aan schouder, tegenaan!



Filip Bujs

Algemeen directeur

INHOUD

Burger zijn in buurt, stad en regio	1 ◀
Burger in zijn buurt	7 ◀
Burger in de stad	21 ◀
Burger in de regio	37 ◀
Een straffe organisatie	47 ◀



BURGER ZIJN IN BUURT, STAD EN REGIO

BURGER ZIJN IN BUURT, STAD EN REGIO



De intense periode van debat en analyse die aan deze nota voorafging, heeft opnieuw aangetoond hoe rijk, maar ook hoe complex onze stad is. Dat kan niet in zijn volheid tot uiting komen in deze inspiratienota. Verwacht dus geen opsomming van alle mogelijke beleidsopties, maar wel een aantal bewust gekozen suggesties en acties. Het is aan het nieuwe bestuur om keuzes te maken.

Het lokaal bestuur is een belangrijke motor voor

welvaart en welbevinden in onze stad, maar niet de enige. Mensen en organisaties vormen grote en kleine netwerken die verbonden zijn met elkaar. In dat systeem hebben wij als lokaal bestuur een grote verantwoordelijkheid en krachtige mogelijkheden. Met de blik op de komende zes jaar willen we een focus meegeven voor het toekomstige beleid. Die focus gaan we nodig hebben, want niet alles kan. The sky is not the limit. Denk hierbij maar even aan onze financiële mogelijkheden. Door telkens gerichte keuzes te maken en eraan vast te houden, kunnen we het verschil maken. De focus kan ons ook helpen bij het schrijven van het strategisch meerjarenplan in 2019.

Focus op verbinden

Wie de laatste edities van de stadsmonitor leest, krijgt een fraai en boeiend beeld van Turnhout. Tegelijk zijn de resultaten soms confronterend. Een belangrijk deel van de inwoners herkent zich maar moeilijk in onze stad. Dat laat ons niet koud en vraagt om een krachtig antwoord. We

moeten als lokaal bestuur meer verbinding maken met de Turnhoutenaren. De stad is hun thuis.

We pleiten hiermee niet voor navelstaarderij, voor een beleid dat enkel naar binnen gericht is. We denken wel dat wat goed is voor de burger, meestal ook goed is voor de bezoeker, de ondernemer,

de werknemer, de scholier ... Tevreden burgers zijn de beste ambassadeurs voor onze stad. Met hun inzet en energie kunnen we een paar versnellingen hoger schakelen.

Verbindende stad

Turnhout kan enkel een duurzame en leefbare stad zijn als mensen elkaar ontmoeten en zich met elkaar verbinden. In onze samenleving zijn heel veel burgers en netwerken actief. Ze dragen bij tot aangenaam leven in Turnhout. Hoe beter alles met elkaar

verweven is, hoe groter de evenwichten en hoe sterker de stad.

Heel wat ontmoeting en verbinding gebeurt spontaan. Als lokaal bestuur kunnen we dat proces wel ondersteunen en stimuleren. Zo zorgen we ervoor dat de onderlinge betrokkenheid toeneemt en de mogelijkheid voor burgers

om zich te identificeren met elkaar en de stad groeit.

Ook verbinding met onze beleidskeuzes is cruciaal. We willen een gedragen beleid. Communicatie, debat en samenwerking zijn daarbij essentiële pijlers. Ze zorgen voor dynamiek. Door tijdig en geregeld in dialoog te gaan, maken we projecten sterker. Wij leren van de burger en de burger krijgt een beter inzicht

in onze ideeën.

Soms moeten we echter ook beslissingen nemen die niet populair zijn. Omdat het algemeen belang dat

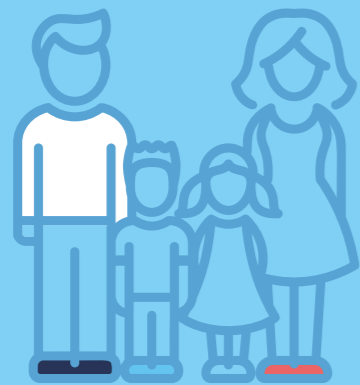
vereist of omdat keuzes onvermijdelijk zijn. Eerlijke en tijdige communicatie zorgt er dan voor dat deze beslissingen vastere grond krijgen.

Zo groeit Turnhout naar een betere samenleving, een fijne stad die inwoners en bezoekers (h)erkenning, veiligheid, geborgenheid en ontwikkelingskansen biedt.

**Tevreden
burgers zijn
de beste
ambassadeurs
voor onze stad.**

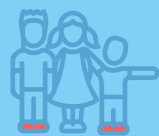
BURGER ZIJN IN BUURT STAD EN REGIO

AANTAL INWONERS



LEEFTIJDGROEPEN

Kinderen en jongeren (0-19 jaar)



9 219
21 %

Actieve bevolking (20-64 jaar)



25 869
60 %

Senioren (65+)



8 379
19 %

Centrumsteden 22 % Vlaanderen 22 % Centrumsteden 59 % Vlaanderen 59 % Centrumsteden 19 % Vlaanderen 20 %

TOP 3 HERKOMST



- 1. België 70 %
- 2. Nederland 8 %
- 3. Oost-Europa (binnen EU) 4 %
- Maghreb 4 %
- Azië 4 %
- Afrika 4 %

NIEUW ADRES



26 %

wil de volgende 5 jaar verhuizen

12 % buiten de stad 14 % binnen de stad

HUISHOUDENS



alleenwonend

36 %



koppel zonder kinderen

28 %



koppel met kind(eren)

26 %



alleenstaand met kind(eren)

9 %

BUURT, STAD EN REGIO

Deze inspiratienota is verdeeld in drie thematische hoofdstukken. We zetten de Turnhoutenaar centraal in zijn buurt, in zijn stad en in zijn regio. Zo benaderen we de vele uitdagingen als een samenhangend geheel, met telkens een gerichte aanpak. 'Buurt', 'stad' en 'regio' zijn voor ons niet enkel geografische begrippen. Ze gaan ook over de sociale context waarin mensen leven als ouder van een kind op school, lid van een vereniging, beoefenaar van een sport ...

TEVREDENHEID



57 %

is tevreden over de stad

Centrumsteden 77 % Vlaanderen 76 %



**BURGER IN
ZIJN BUURT**

BURGER IN ZIJN BUURT

De Turnhoutenaar kruist voortdurend anderen in zijn stad. Hij legt contacten, hij ontmoet en hij groeit. Dat doet hij op drie niveaus. Het microniveau omvat de directe buurt van elke burger. We definiëren 'buurt' dan niet alleen als een fysiek stuk stad rondom de woning, maar ook als een verzameling van nabije leefomgevingen waarbinnen iemand andere mensen ontmoet. Dat microniveau en de verbindingen die de inwoners daar maken, diepen we uit in dit eerste hoofdstuk.

De Turnhoutse bevolking wordt diverser. Ze verkleurt, vergrijs, verzilvert en

vergroent. De gezinnen worden kleiner en het aandeel alleenstaanden neemt toe. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat mensen elkaar soms moeilijk vinden.

Het lokaal bestuur kan helpen om het natuurlijke ontmoetingsproces actief mee vorm te geven. We geloven dat het voor de hele stad loont om te investeren in ontmoetingen tussen mensen in hun eigen leefomgevingen. De kwaliteit en de intensiteit van al die ontmoetingen hebben een directe impact op iemands welbevinden.

Verbinding verbetert welbevinden

In zijn gezin, vriendenkring, buurt, aan de schoolpoort of op de zaterdagmarkt ... De Turnhoutenaar komt

regelmatig anderen tegen. Dat biedt hem de kans om een sterk netwerk uit te bouwen waar hij op terug kan plooiën als hij daar nood aan heeft. Bovendien vergroot een netwerk het zelfvertrouwen:

het geeft iemand voldoening en identiteit om iets te kunnen betekenen voor anderen, om positieve bevestiging te krijgen, om samen dingen te doen. Ontmoeten leidt tot verbinding en mondt finaal

uit in samenleven. Doorgaans gebeurt dat spontaan, zowel in persoonlijke leefomgevingen als in de publieke ruimte. Vanuit het lokaal bestuur kunnen we de kwaliteit van dat samenleven beïnvloeden.

We voorzien voldoende publieke ruimtes zoals pleinen, parkjes of een bibliotheek. En we hebben aandacht voor de manier waarop die ruimtes worden ingericht. We investeren ook in een sterk verenigingsleven en stimuleren contacten tussen bewoners.

Van burger naar lokaal bestuur

Turnhoutenaren ontmoeten elkaar in de stad en zoeken elkaar op. Uit die dynamiek en binnen hun leefomgevingen ontstaan ideeën. Vanuit het lokaal bestuur zorgen we er mee voor dat die ideeën evolueren naar initiatieven en engagementen.

Ruimte geven aan de input van burgers betekent spontane, organische en misschien tijdelijke initiatieven mogelijk maken. We verhogen zo de kansen voor Turnhoutenaren om elkaar te ontmoeten. Ze nemen dan zelf waardevolle initiatieven met een directe impact op hun eigen leven. We kiezen in dat geval als ►►



► lokaal bestuur expliciet voor een bottom-upaanpak waarbij we faciliteren en ondersteunen. We geloven in de kracht van een groep mensen die eigenaar zijn van hun eigen projecten. Samen iets realiseren zorgt voor meer samenhang en betrokkenheid. Burgers worden zo zelf de motor van welbevinden in hun leefomgevingen.

► *We creëren mogelijkheden voor burgerinitiatief en experimenteren verder met werkingsbudgetten waar burgers en buurten zelf mee aan de slag kunnen gaan. Zo willen we ideeën van burgers koesteren en laten uitgroeien tot daadwerkelijke initiatieven.*

Van lokaal bestuur naar burger

Het volstaat niet om enkel ideeën en initiatieven op te pikken. Het lokaal bestuur moet ook de vinger aan de pols houden. We moeten actief vragen en noden opsporen om beter te kunnen handelen in functie van het algemeen belang. Om dat te realiseren moeten we als lokaal bestuur écht aanwezig zijn in leefomgevingen en buurten. Onze medewerkers zijn hierbij onze voelsprietten. Onze werking keert zich naar buiten in alle beleidsdomeinen, zowel in de reguliere werking als in projecten.

Daarnaast hebben we ook echte brugfiguren. Zij pikken signalen op en koppelen die terug. Tegelijk nemen zij een regiefunctie op en zijn zij het best geplaatst om beleid en beslissingen rechtstreeks te vertalen naar de Turnhoutenaar. Zij hebben een thematische opdracht gekregen of zetten zich in binnen een specifieke leefomgeving. De

gemeenschapswachten, de Buurtmakerij en het Buurtgericht Jeugdwerk zijn voorbeelden van reeds bestaande brugfiguren in onze organisatie.

► *We geven de brugfiguren het mandaat om kleinere projecten aan te sturen, ook clusteroverschrijdend. Om het lokaal bestuur een gezicht te kunnen geven in de stad, moeten zij zich immers ook vlot kunnen bewegen binnen de structuren van de organisatie. Dat geeft hen de mogelijkheid om in een relatief korte termijn een wezenlijk verschil te maken voor het welbevinden van Turnhoutenaren.*

► *We werken samen met andere deurwerkers en eerstelijns werkers als huisartsen, buurthuizen, wijkagenten of buurtporters. Zij zijn immers in dezelfde buurten en netwerken aan de slag. Samen kunnen we positieve verhalen realiseren.*



Kwaliteitsvolle publieke ruimte

De publieke ruimte speelt een belangrijke rol als het gaat om verbinding en ontmoeting. Het is de gemeenschappelijke leefruimte die – goed ingericht – sociale samenhang en samenhang bevordert en zo identiteit verleent aan de stad.

Het ontmoetings- en belevingselement is daarom voor ons het uitgangspunt bij de (her)aanleg van de openbare ruimte. Publieke plaatsen moeten voor alle leeftijden goed bereikbaar, veilig, comfortabel en aantrekkelijk zijn. We stellen hoge kwaliteitseisen aan de openbare ruimte. De overige (verkeers)functies moeten daaraan worden aangepast.

Er zijn in Turnhout grote verschillen tussen straten en wijken. Sinds 1996 hebben we met een stevig investeringsplan bijna het hele stadshart vernieuwd. Nu zijn de straten, stoepen, pleinen en allerlei ►

► voorzieningen in andere stadsdelen aan de beurt. Bovendien blijft het een uitdaging om het rioleringsnet te moderniseren en om te vormen tot een gescheiden rioolsysteem. In een ideaal scenario voeren we riolerings- en wegeniswerken tegelijk uit, maar dat is budgettair niet altijd mogelijk. Bovendien hebben ze een verschillende onderhoudsfrequentie: een straat heeft gemiddeld na dertig jaar vernieuwingswerken nodig, een rioleringsnet pas na zestig jaar.

► *De meeste grote werken op het openbaar domein worden gecombineerd met de heraanleg van de riolering. Dat is financieel en planmatig het interessantst. Maar hierdoor geraken andere straten en buurten achterop. We bekijken de noden voor stoepen en straten los van de planning van rioleringswerken.*

► *Verschillende wijken in en rond het stadshart zijn al structureel verbeterd en hebben een hedendaagse publieke ruimte gekregen, zoals de Grote Markt, 't Stokt, de omgeving van de Lokerenstraat en de wijk rond de Heilig Hartkerk. In die buurten zijn verkeerscirculatie en ontmoetingsplekken tegelijk aangepakt. Andere buurten hebben ook zo'n vernieuwing nodig, zoals ten noorden van de Steenweg op Oosthoven, in de omgeving Molenberg – Muijlenberg, Heilig Hart Zuid of Smiskens. De eigenheid van de plek mag zichtbaar gemaakt worden in de ontwerpen.*

► *Ook buiten het centrum zijn er woonwijken die we moeten aanpakken. Ze zijn gefragmenteerd aangelegd, per verkaveling of per project sociale huisvesting. Ze beschikken niet over gelijkwaardige ontmoetingsplaatsen.*

► *De kwaliteit blijft een absolute prioriteit. We pakken rommelige zones aan en zetten in op netheid. Dat doen we door eigen medewerkers in te schakelen die zo de vinger aan de pols kunnen houden van wat er leeft, ondersteund door burgerinitiatieven. Waar het mogelijk en opportuun is, kiezen we voor sociale tewerkstelling.*

► *Indien mogelijk creëren we bijkomende trage routes, voor functioneel en recreatief gebruik, die interactie tussen gebruikers versterken en verbindingen tussen wijken tot stand brengen.*

Sterke leefomgeving

De noodzaak om wijken fysiek te verbeteren, geeft ons de kans om de communicatie met die wijken te optimaliseren. We kunnen onze aanwezigheid in buurten versterken en verankeren. Via buurtgesprekken overleggen



we over de definitieve inrichting van het openbaar domein. In buurten waar onderhoudswerken pas op lange termijn zijn gepland, kan via dergelijke gesprekken ruimte worden gemaakt om met eenvoudige ingrepen toch de leefbaarheid te vergroten.

Gesprekken over ingrepen kaderen we in een groter verhaal, met daarin elementen als toegankelijkheid, bereikbaarheid, veiligheid, leefbaarheid, ontmoetingsplekken, groen- en speelruimte. Een onderzoek als 'Kindvriendelijke publieke ruimte' biedt

aanknopingspunten voor een goed buurtgesprek. Ervaringen in 't Stokt en Smiskens bewijzen dat dit werkt. Cruciaal is om niet te werken rond losse voorstellen, maar rond een samenhangende set van projecten en ingrepen, die gespreid in de tijd kunnen worden uitgevoerd. ►►

BURGER IN ZIJN BUURT



ACTIEVE BURGERS



14 %

was voorbije jaar actief om iets in buurt of stad te verbeteren

Centrumsteden 15 %



45 %

is actief lid van een vereniging, 30 % in een sportvereniging

Centrumsteden 42 %

KINDERARMOEDE



24 %

van kinderen wordt geboren in een kansarm gezin volgens index Kind & Gezin

Centrumsteden 22 %
Vlaanderen 13 %

BUURTEN

72 %

vindt het aangenaam om met de buren te praten

Centrumsteden 73 % - Vlaanderen 81 %

54 %

vindt straten en voetpaden in de buurt netjes

Centrumsteden 64 % - Vlaanderen 68 %

50 %

vindt fietsen in de buurt veilig

Centrumsteden 57 % - Vlaanderen 52 %

72 %

is tevreden over zijn buurt

Centrumsteden 77 % - Vlaanderen 79 %

RECHT OP WERK

17 %

verlaat secundaire school zonder diploma

Centrumsteden 16 %
Vlaanderen 10 %

32 %

van inwoners (20-64 jaar) heeft geen job

Centrumsteden 32 %
Vlaanderen 27 %

1 173

inwoners leefden in 2017 van een (equivalent) leefloon



►► Een groep van betrokken bewoners, handelaars, beleidsmensen en ambtenaren krijgt de kans om samen de uitvoering van de plannen op te volgen.

Elke leefomgeving heeft nood aan een 'knooppunt' voor ontmoeting en activiteiten. Sinds lang zorgen scholen of parochies voor een verenigingsinfrastructuur. Jeugdgroepen, sport- en cultuurverenigingen kunnen er terecht, voor buurtcomités dienen ze als uitvalsbasis en bewoners organiseren er feesten en activiteiten. Hoewel sommige van de bestaande knooppunten succesvol blijven, trekken andere zich stilaan terug. Ze krijgen het organisatorisch moeilijk, hebben problemen met toegankelijkheid of kunnen de gebouwen niet meer voldoende onderhouden. Er komen ook nieuwe knooppunten: buurthuizen, culturele ruimten, diensten- en zorgcentra die zich ruimer openstellen. ►►

►► Op dergelijke plekken kunnen ontmoetingskansen en zorgvragen zich concentreren. In nieuwe projecten moet dat een aandachtspunt zijn: bij elke woonbuurt is er ontmoetingsinfrastructuur nodig. Die moet breed toegankelijk zijn en ook vlot, veilig en comfortabel bereikbaar.

► We zorgen in onze infrastructuurprojecten voor aangename ontmoetingsruimtes, zowel in de buitenwijken als in het stadshart. Op basis van een algemeen kader en een integrale aanpak geven we ontwerpprincipes mee, waarbij telkens de eigenheid van de plek voor specifieke accenten zorgt.

► In grote en in bestaande wijken bekijken we waar nieuwe buurtinfrastructuur nodig is of bestaande dreigt te verdwijnen. Voorbeelden zijn de site *Goddelijk Kind* in Turnhout-Oost, het opstartende ontmoetingscentrum in Schorvoort en het buurt- en dienstencentrum in het pioniersgebouw van Slim Turnhout. Op die laatste plaatsen werken we ons preferentieel partnerschap met Zorggroep Orion verder uit. Zo nodig starten we nieuwe samenwerkingsverbanden waarbij het lokaal bestuur ondersteuning biedt aan bestaande buurtcomplexen.

► We gaan nog intensiever met de wijken in overleg, onder andere via de beproefde methodiek 'Buurt in Beeld'.

► Voor buurten met een grote onderhoudsachterstand zetten we een samenwerking op tussen beleidsmensen, bewoners, ambtenaren, handelaars en organisaties om een strategie uit te werken die stapsgewijs binnen vijf jaar realiseerbaar is. Het beleid bepaalt het kader en voorziet een budget.

► Bij woonprojecten gaan we na welke noden er bestaan bij de huidige en toekomstige bewoners zodat we passende voorzieningen kunnen realiseren. Om 'slaapbuurten' in de stad te vermijden, staan we monofunctionele woonontwikkelingen niet meer toe. We zorgen voor een goede sociale mix. Succesvolle tijdelijke invullingen krijgen een plaats in nieuwe ontwikkelingen.

De kwetsbare Turnhoutenaar

Iedere Turnhoutenaar moet kunnen participeren aan het leven in Turnhout. Concreet betekent dit dat hij kan werken, een hobby kan uitoefenen, een geschikte woonplaats heeft ... Als lokaal bestuur moeten we inzetten op de versterking van de zelfredzaamheid van kwetsbare burgers.

Waar mensen elkaar ondersteunen, hoeft het lokaal bestuur dat niet te doen. Voor kwetsbare Turnhoutenaren is het echter geen evidentie om in eigen zorg te voorzien. We hebben het hier over mensen met een handicap, ouderen, mensen met een laag inkomen of een migratieachtergrond, laagopgeleiden, eenoudergezinnen ... Zij leven niet per definitie in armoede, maar hun kwetsbaarheid gecombineerd met andere tegenslagen in het leven maakt dat zij makkelijker in armoede terechtkomen. ►►



► Soms ontbreekt het hen aan een sterk en positief netwerk. Als lokaal bestuur ondersteunen we hen bij het herstellen of maken van hun netwerk. Een stevig netwerk vangt mee tegenslagen op. Zo investeren we op lange termijn: sterke netwerken voor kwetsbaren laten de maatschappelijke kost dalen.

Het nieuwe decreet sociaal beleid benadrukt het belang van afstemming tussen plaatselijke actoren, waarbij het lokaal bestuur een regierol opneemt. Netwerken van organisaties zijn immers cruciaal om een integraal antwoord te bieden op de complexe problemen van kwetsbare groepen. Als de activiteiten van de verschillende actoren worden gecoördineerd en op elkaar afgestemd, ontstaat er een meerwaarde. Door samen te werken worden nieuwe ontwikkelingen mogelijk gemaakt, hiaten ingevuld en overlap vermeden. Daarnaast kan een netwerk ook structurele noden detecteren en een signaalfunctie vervullen.

► *Waar nodig en opportuun moeten we investeren in toegankelijkheid en versterking van het bestaande aanbod. We denken hierbij bijvoorbeeld aan het project Mama Leert, de onderwijscheques of de tegemoetkoming socio-culturele participatie.*

► *We optimaliseren de toegankelijke kinderopvang voor kwetsbare groepen. In het bijzonder investeren we in een aanbod van occasionele kinderopvang. Dit wil zeggen dat we tijdelijke opvang om dringende redenen organiseren, bijvoorbeeld wanneer een ouder gaat solliciteren. We onderzoeken de mogelijkheden van flexibele opvang in de stad.*

► *Samen met de doelgroepen zoeken we naar manieren waarop zij zelf een betekenisvolle inbreng kunnen hebben. We geven hen een stem in het debat.*

► *Dwars door externe clusters en beleidsdomeinen heen is er nood aan een regisseur armoede- en kansenbeleid. Door een versnipperde aanpak missen we een integrale focus. De regisseur brengt met een duidelijk mandaat de noden in kaart, brengt de externe partners samen en responsabiliseert hen om het bestaande aanbod beter onderling af te stemmen en uit te bouwen. Daarnaast draagt de regisseur binnen de administratie het bewustzijn rond armoede uit en stimuleert alle diensten om de problematiek te integreren binnen hun werking.*

Recht op werk

We benadrukken het recht op werk. Een job heeft immers een rechtstreekse impact op het welbevinden van de Turnhoutenaar. Werk zorgt voor voldoening en het

gevoel bij te dragen aan de samenleving. Daarenboven stelt het inkomen de burger in staat anderen te ontmoeten in verschillende leefomgevingen en op verschillende niveaus in de stad. Tenslotte geeft een job ook kansen aan de volgende generatie. Kinderen kunnen zich volop ontwikkelen omdat zij door de verbeterde situatie van hun ouders kunnen deelnemen aan activiteiten in de stad.

Niet iedere Turnhoutse leefloner is klaar om te werken, ook niet via het artikel 60-statuuut. Iemand die niet over de nodige vaardigheden beschikt zomaar aan het werk zetten, mislukt dikwijls. Een dergelijke faalervaring heeft een negatieve impact op het welbevinden.

Het mechanisme van lage opstapplaatsen kan in zulke gevallen wel een antwoord bieden. Wie in dat traject start, krijgt de kans om eerst de nodige vaardigheden te ontwikkelen. Tegelijk doet zo'n werknemer een positieve ervaring op

die zijn welbevinden zal doen toenemen. Opnieuw staat maatwerk voorop. Daarbij staan er veel opties open: vrijwilligerswerk, netwerkversterkende trajecten ... Daarna kan de betrokkene doorstromen naar volgende stappen die uiteindelijk leiden naar een reguliere tewerkstelling. Er zijn echter ook leefloners voor wie professionele activering te hoog gegrepen is. Voor hen wordt sociale activering een doel op zich.

► *We investeren in een ruim en gedifferentieerd aanbod van tewerkstellingsplaatsen in het kader van artikel 60, zodat we jobs op maat kunnen aanbieden. Een goede match tussen werkgever en werknemer versterkt immers het effect van het artikel 60-statuuut en zal de werknemer gemakkelijker uit het leefloonsysteem helpen door hem te integreren in het gewone arbeidscircuit.*

► *We monitoren het recht op arbeid. Daarvoor volgen we niet alleen de indicator van het aantal Turnhoutse leefloners op, maar ook de verschillende stappen in de doorstroom naar werk. Zolang er immers doorstroom wordt gerealiseerd, heeft die een positief effect op de kost voor het lokaal bestuur.*

► *Met het programma Werk maken we een verbinding tussen de Turnhoutse leefloner en de ondernemer die hem een job kan aanbieden. De eerste resultaten die we daarmee hebben geboekt, tonen aan dat dit initiatief verder uitgewerkt moet worden. Het programma werd aanvankelijk voor een beperkte duur opgezet, maar er is nood aan structurele inbedding.*

Halt aan kinderarmoede

Het is belangrijk om actief te investeren in de toekomstige generatie. Dat doen we vandaag al door bijvoorbeeld kinderadviseurs de stad in te sturen om kwetsbare kinderen op te zoeken of door jongeren laagdrempelig samen te brengen binnen Buurtsport. We hebben daarmee bewezen dat succesvolle projecten de participatiekansen doen stijgen.

Investeren in het Turnhoutse kind betekent ook investeren in de reguliere werking van teams binnen het lokaal bestuur, zoals het team Sociale Zaken. Zij bieden een laatste vangnet van kwaliteitsvolle financiële en materiële hulpverlening. Maar om van die hulpverlening ook een duurzame begeleiding te kunnen maken, moet er gewerkt worden aan alle levensdomeinen waar zich problemen voordoen, bijvoorbeeld opvoeding, gezondheid, psychisch welbevinden, werk, opleiding en vrije tijd.

▶ *Succesvolle projecten moeten we verankeren in de reguliere werking. We monitoren de resultaten en op basis hiervan maken we keuzes.*

▶ *Alleen een integrale aanpak die alle levensdomeinen tegelijk bestrijkt, kan een duurzame oplossing bieden voor mensen in armoede. We zorgen voor de nodige personele middelen om zo'n aanpak te realiseren. Daarnaast zetten we een programma Kind op, naar analogie van het programma Werk.*



BURGER IN DE STAD

BURGER IN DE STAD

Verbinden en ontmoeten lopen in dit tweede hoofdstuk als rode draad doorheen onze voorstellen. Initiatieven kunnen eraan worden getoetst, ongeacht het thema, van vrije tijd tot veiligheid, van wonen tot mobiliteit. De volgende suggesties vormen een selectie van hoe dat volgens ons in verschillende beleidsdomeinen in de praktijk kan worden gebracht.

Natuurlijke verbindingen tussen inwoners en groepen ontstaan en groeien op basis van gemeenschappelijke

kenmerken of interesses. Vaak speelt dat op het buurtniveau, maar niet zelden overstijgen sociale verbindingen dat microniveau en vormen ze zich op stedelijke of zelfs regionale schaal. Voorbeelden zijn de toneelvereniging, het oudercomité, de studentenvereniging, het actiecomité en de adviesraad.

In de publieke ruimte(n) van stad en regio komen groepen met elkaar in contact en ontstaat er een onderlinge betrokkenheid. Daardoor kunnen mensen zich niet enkel identificeren met elkaar, maar ook met de ruimere gemeenschap en dus met de stad. Zo'n verbinding achten we cruciaal voor het welbevinden van de Turnhoutenaar.

Een geïntegreerd belevingsaanbod

Turnhout heeft nood aan een geïntegreerd stedelijk belevingsaanbod dat inwoners en bezoekers op regelmatige tijdstippen bijeenbrengt in de stad. Alle inwoners en bezoekers, dus ook de maatschappelijk



kwetsbaren, moeten daaraan kunnen deelnemen als zij dat wensen. Om een verbindend belevingsaanbod te realiseren, hebben we sterke, dynamische en betrokken partners nodig. Dat vraagt van ons als lokaal bestuur een engagement: we bieden een luisterend oor en ondersteunen en stimuleren die partners ook.

▶ We ontwikkelen een geïntegreerd evenementenbeleid waarin we de stedelijke en particuliere publiekevenementen zoveel mogelijk op elkaar en op het stedelijke beleid afstemmen.

▶ Voor een kwalitatief cultuur- en vrijetijdsaanbod is er geschikte en toegankelijke infrastructuur nodig. We nemen een regierol op om vraag en aanbod te matchen op regionale schaal. Daarvoor maken we een bovenlokaal infrastructuurplan Cultuur & Vrije Tijd dat de noden en de potentieel beschikbare infrastructuur in kaart brengt, zowel stedelijk als particulier. Bijzondere aandacht gaat daarbij naar het herdenken van de rol en het beheer van de parochiale infrastructuur en naar de mogelijkheden om kerken te herbestemmen.

▶ We vormen de stedelijke sporthal om tot een moderne sport- en recreatieruimte die past binnen een brede toekomstvisie voor het Stadspark als belevingspark.

▶ UiT in Turnhout en UITPAS Kempen worden nog meer dan nu de basisinstrumenten voor laagdrempelige communicatie en dit zowel voor actieve als passieve participatie. Waar nodig worden ze aangevuld en versterkt door onze brugfiguren gericht in te zetten om zo ook de maatschappelijk kwetsbaren te bereiken.

▶ We initiëren en coördineren periodiek een participatief 'stadsfestival' rond een lokaal en actueel thema. Dat doen we in overleg en samen met (boven)lokale organisaties.

BURGER IN DE STAD

WONEN

€ 201 209

kost een gemiddeld woonhuis

Beerse € 225 573
Oud-Turnhout € 206 754
Vosselaar € 241 035

7

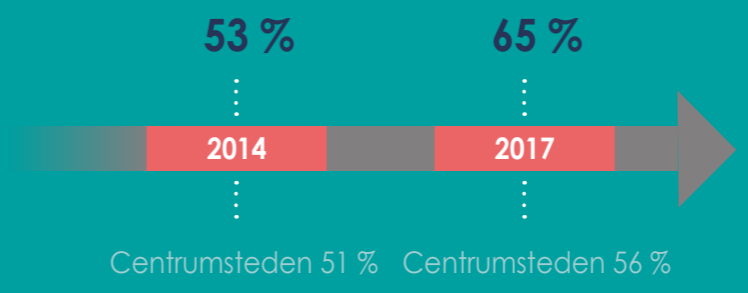
sociale woningen per 100 gezinnen

(Beerse 5, Oud-Turnhout 2, Vosselaar 3)



DUURZAAM WONEN

Aandeel energiezuinige woningen



Een bruisend en aantrekkelijk stadshart

Het Turnhoutse stadscentrum vormt het hart van het stedelijk weefsel. Het is daar dat belangrijke economische, sociale, culturele, recreatieve en representatieve functies bijeenkomen voor alle bewoners van stad en regio. Het is de locatie bij uitstek waar inwoners, bezoekers en groepen elkaar kunnen ontmoeten. We willen er dan ook voor zorgen dat het stadshart een dynamische en een aantrekkelijke plek is waar iedereen gemakkelijk kan komen en graag vertoeft. De verdere, kwalitatieve opwaardering van het centrum in al zijn facetten is daarom van groot belang. Dat vereist een geïntegreerde aanpak die wonen, werken, verblijven en beleven op elkaar afstemt. ►►

VERPLAATSING KORTE AFSTANDEN



70 %

Centrumsteden 70 %
Vlaanderen 52 %



60 %

Centrumsteden 48 %
Vlaanderen 38 %

EVENEMENTEN



72 %

ging afgelopen jaar vooral in eigen stad naar een park- en pleinevenement of festival

Centrumsteden 84 %

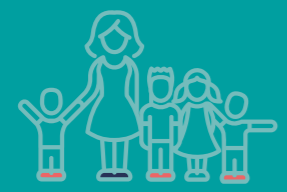
VEILIGHEID



95 criminele feiten per 1 000 inwoners in 2016
Centrumsteden 109

23 % mijdt soms bepaalde plaatsen in de stad omdat men het daar niet veilig vindt
Centrumsteden 13 %
Vlaanderen 6 %

KINDEROPVANG

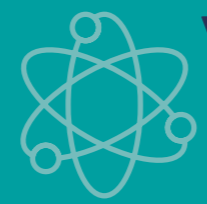


34

kinderopvangplaatsen per 100 baby's en peuters
Centrumsteden 42
Vlaanderen 42

98 %

van de baby's en peuters woont binnen 1 km loopafstand van een kinderopvang



WERK



1 / 10

jobs in Turnhout bevinden zich in een innovatieve sector (wetenschap, technologie, innovatie)
Centrumsteden 1,4 / 10

650

werknemers in de sociale economie

NETHEID

62 %

vindt het stadscentrum netjes
Centrumsteden 80 %



► Een goede 'beleefbaarheid' veronderstelt dat het openbaar domein aantrekkelijk, veilig en rijk aan belevingsaanbod is. De (fysieke) publieke ruimte moet dan ook in functie daarvan verder worden ontwikkeld en hernieuwd. Om de gewenste kwaliteit in de binnenstad te garanderen, moeten we bij nieuwe ontwikkelingen in dialoog gaan met investeerders en projectontwikkelaars. We moeten daarnaast ook proactieve controles uitvoeren op de woningkwaliteit.

Tenslotte vraagt het stadshart een vlotte bereikbaarheid die echter de beleefbaarheid niet in het gedrang mag brengen door bijvoorbeeld verkeersonveilige situaties, verkeerslawaai of uitlaatgassen. We nemen daarom maatregelen die de modal shift naar de fiets en het openbaar vervoer ondersteunen en die de toegankelijkheid en effectiviteit van het openbaar vervoer bevorderen.

► Een projectteam 'Levend Stadshart' optimaliseert de leefbaarheid, ook economisch, en de bereikbaarheid van het centrum door bij ingrepen in het stadshart te streven naar een integrale aanpak. Daarbij besteden we bijzondere aandacht aan de creatie van een draagvlak en aan communicatie met alle stakeholders actief in het centrum.

► We stimuleren cross-overs tussen ondernemerschap, cultuur en toerisme. De aanleg van belevingspleintjes in het winkelcentrum draagt daartoe bij, net als de verdere uitrol van innovatieve projecten zoals bijvoorbeeld 'Games, Cards & Comics', een door Europa gesubsidieerd project waarvoor het lokaal bestuur samenwerkt met de provincie Antwerpen, Cartamundi, Game Brewer en Strip Turnhout.

► In 2017 maakten we een beeldkwaliteitsplan. Dat bevat een set van aanbevelingen die een meerwaarde betekenen bij de ruimtelijke ontwikkeling van de binnenstad. De esthetische vormgeving van gebouwen en publieke ruimte is daarbij belangrijk. Daarnaast zijn er ook aanbevelingen om open ruimte te behouden of te voorzien voor een betere leefkwaliteit. We hanteren dat beeldkwaliteitsplan als leidraad bij de verdere fysieke (her)ontwikkeling van het centrum.

► Binnen Wonen Stadsregio Turnhout zetten we een specifieke werking op die de kwaliteit van de woningen in het stadshart moet verbeteren. Daarbij horen voorstellen om de situatie op de private huurmarkt te verbeteren.

► In 2019 openen we het stadsdeel Turnova, waardoor het kernwinkelgebied wordt uitgebreid aan de oostkant van de Grote Markt. Dat mag geen apart winkelgebied zijn. Door samen te werken binnen de vzw Centrummanagement, bijvoorbeeld via evenementen en marketing, versterken we de band tussen de nu nog apart beleefde winkelzones Gasthuisstraat-Leopoldstraat-Sint-Antoniusstraat, Herentalsstraat, Otterstraat, Patersstraat en Warandestraat, met de Grote Markt als verbindende plek. Zo versterken we Turnhout als belangrijkste regionale winkelstad.

► We zorgen voor voldoende voetgangersruimte in het kernwinkelgebied om een positieve beleving mogelijk te maken. We zetten in op kwalitatieve voetgangersroutes voor onze bezoekers, bijvoorbeeld van de autoparkings en het station richting het stadshart.





Slimme bereikbaarheid

Vandaag zit het wegennet naar en in Turnhout op de grens van zijn capaciteit. Tijdens spitsuren wordt die capaciteit zelfs al overschreden. Aangezien de bevolking in het arrondissement Turnhout de komende tien à twintig jaar nog met ongeveer tien procent zal toenemen, zal het aantal verplaatsingen vanuit de regio naar onze centrumstad ook stijgen. Meer files en verkeersopstoppingen zullen een nadelig effect hebben op de toegankelijkheid en

de beleving van de publieke ruimte en dus ook op de sociale cohesie in de stad. En er zijn nog negatieve gevolgen: meer CO₂-uitstoot en lawaai, meer ongevallen en meer mensen die het stadscentrum mijden. Uiteraard beogen we het omgekeerde.

Daarom moeten we inzetten op de fiets en het openbaar vervoer (modal shift). 'Slimme bereikbaarheid' betekent dat de vervoersmiddelen worden gebruikt die het meest geschikt zijn voor een bepaalde verplaatsing. Als mensen nabije bushaltes gebruiken en voor kleine afstanden de fiets kiezen, dan

blijft er ruimte beschikbaar voor wie echt aangewezen is op de auto. Om dat autoverkeer dan weer uit het centrum en langs de ring te leiden, moeten we de knelpunten op de ring oplossen, zodat de veiligheid en doorstroming er verbeteren.

Waar veel mensen bij mekaar komen, is een evenwichtige inrichting nodig waarin fietsers, voetgangers en auto's zich veilig en vlot kunnen verplaatsen. Toegankelijkheid voor voetgangers en veiligheid voor fietsers zijn belangrijke factoren wanneer het publiek domein als verkeersruimte functioneert.

▶ We zetten in op een veilig en continu netwerk van vrije fietsroutes naar en in Turnhout. Die routes worden op maat gemaakt voor lagereschoolkinderen en senioren en verhogen de veiligheid en de capaciteit van het fietsnetwerk zonder wezenlijk in te grijpen in de auto-ontsluiting. We tekenen dat netwerk uit op schaal van de vervoersregio. Een veilige groene fietsroute is al voorzien richting Oud-Turnhout-Liereman-Arendonk via project Bentel. Over het stedelijk plateau is een fietsroute mogelijk vanuit de binnenstad en door het Stadspark naar de Parkwijk en de industriezone.

▶ We zetten ons via de vervoersregioraad in om het openbaar vervoer aantrekkelijker te maken. Daarom willen we de combinatie van fiets en openbaar vervoer vergemakkelijken, de betrouwbaarheid van de busdiensten verbeteren en de toegankelijkheid van bushaltes op ons eigen grondgebied én in de regio verhogen.

▶ We streven ernaar om binnen vijf jaar het project 'zuidelijke ring-stedelijk plateau' te realiseren. Daarvoor gaan we in overleg met het Vlaamse Gewest en alle betrokken actoren. Het gaat immers over het op twee na gevaarlijkste kruispunt van gewestwegen in Vlaanderen.

▶ We onderzoeken de mogelijkheid van een lage-emissiezone of andere manieren om verkeerslawaai en uitlaatgassen te verlagen. Dit doen we in het bijzonder op die plaatsen waar dat de levenskwaliteit ten goede komt, zeker in woonbuurten, in horeca- en recreatieomgevingen.

▶ We zorgen ervoor dat veilig gemengd fietsen mogelijk wordt door zone 30 in te voeren in heel de bebouwde kom. Zo houden we het snelheidsverschil tussen fietsers en gemotoriseerd vervoer binnen de veiligheidsmarge. Waar dat niet kan, zijn op de fietsassen gescheiden fietspaden nodig.

Betaalbaar en kwaliteitsvol wonen

In een leefbare en duurzame stad is betaalbaar wonen een recht. De meeste Turnhoutenaren kunnen daarvoor terecht op de reguliere private woonmarkt, zowel in de koopsector als in de bovenste segmenten van de huursector. Voor een toegenomen groep maatschappelijk kwetsbare inwoners is dat minder of niet vanzelfsprekend. Het aanbod aan betaalbare huurwoningen krimpt, terwijl de vraag stijgt. Daardoor lopen de woonkosten voor kwetsbare Turnhoutenaren op en dreigen ze in armoede terecht te komen.

Dat mag niet gebeuren. Als lokaal bestuur kunnen en moeten we ingrijpen door de private huurmarkt te versterken en zo een verdere inkrimping tegen te gaan. Bovendien moeten we binnen de stadsregio

blijven streven naar een groter aanbod van sociale woningen. Door dat aanbod te spreiden over projecten en doorheen het gebied, kunnen we een leefbare en duurzame mix realiseren op wijk-, stads- en regioniveau.

Betaalbaar wonen moet samengaan met kwaliteitsvol wonen. Om dat te garanderen, zijn controles op de kwaliteit van woningen van fundamenteel belang. Onze sterk uitgebouwde reactieve werking, op basis van klachten, moeten we daarom nog systematischer aanvullen met een gebiedsgerichte, proactieve aanpak. Naast (studenten-) kamers moeten we ook problematische woningen beoordelen.

Het is belangrijk om vraag en aanbod goed op elkaar af te stemmen op regionaal niveau; de woningmarkt is immers ruimer dan enkel de stad. Dat moet gebeuren op basis van maatschappelijke behoeften.

▶ *We versterken de private huurmarkt en benaderen private verhuurders daarvoor als partners. Onder andere met renovatieadvies en -ondersteuning breiden we het dienstverleningsaanbod naar eigenaarsverhuurders uit, waardoor de energiearmoede op de private huurmarkt afneemt.*

▶ *We blijven stadsregionaal streven naar een groter aanbod van sociale woningen en blijven daarvoor de 15 %-regel voor sociale huisvesting hanteren. Daarnaast willen we met Vlaanderen onderhandelen over een woonbeleidsconvenant. Via een dergelijke convenant, afgesloten op vraag van het lokaal bestuur, engageert Vlaanderen zich om voldoende middelen te reserveren voor bijkomende sociale huurwoningen in gemeenten die hun bindend sociaal objectief al bereikt hebben.*



▶ *Vooraf voor het onderste segment van de huurmarkt wordt handhaving van de minimale woonkwaliteit uitgewerkt. Daar zitten immers grote risico's op stedelijke kankerplekken en concentraties van maatschappelijke problemen. Dat kan bijvoorbeeld met gerichte controles en de invoering van een conformiteitsattest voor huurwoningen. Handhaving gaat best hand in hand met begeleiding van huurders en eigenaars. Samenwerking tussen betrokken diensten moet zowel de controles als de begeleiding op een administratief en sociaal haalbare wijze mogelijk maken.*

▶ *Op stadsregionaal niveau zorgen we voor de opmaak en uitvoering van een woonbehoefteplan dat is gebaseerd op een duidelijk locatiebeleid. Dat beleid omvat waar en wanneer wordt gebouwd, welk type van woningen er komt en hoeveel woningen per type.*

▶ *Bij projecten in stad en regio voorzien we verschillende woontypes binnen een wijk en promoten we aanpasbaar wonen, zodat levenslang wonen binnen dezelfde wijk mogelijk wordt. Voorbeelden daarvan zijn de lopende projecten Heizijdse Velden en Slim Turnhout.*

Een gezonde omgeving

De fysieke en mentale gezondheid en het comfort van onze burgers worden sterk beïnvloed door bovenlokale en zelfs globale tendensen. De klimaatopwarming, de intensiteit van neerslag en de achteruitgang van de biodiversiteit zijn bekende voorbeelden. Toch moeten we ook op het vlak van gezondheid onze verantwoordelijkheid nemen, temeer omdat Turnhout in de top tien staat van Vlaamse steden met een hoog hitte-eilandeffect. Dat is het fenomeen waarbij de temperatuur in een stedelijk gebied gemiddeld hoger is dan in het omliggende landelijk gebied.

Ook de kwaliteitsvolle inrichting van de openbare ruimte heeft een grote impact op het welbevinden van onze bewoners. Slim ingerichte openbare ruimtes zetten aan tot ontmoeten én bewegen.

▶ *We vervullen een voorbeeldfunctie en nemen een voortrekkersrol op rond duurzaamheid. Zo zetten we sterk in op warmtenetten en diepe geothermie. We schakelen over naar led-verlichting op het openbaar domein en we promoten duurzame verplaatsingen.*

▶ *We zetten in op ontharden en op zowel vergroenen als verblauwen, dus op ruimte voor groen en water. Zo proberen we de gevolgen van de klimaatverandering in te perken, in het bijzonder het hitte-eilandeffect, maar ook verdroging en wateroverlast. Tegelijk verbeteren we de luchtkwaliteit door de uitstoot van schadelijke stoffen te verminderen, door duurzame verplaatsingen te stimuleren en door hernieuwbare energie te gebruiken bij de verwarming van gebouwen.*

▶ *Klimaat en duurzaamheid leven sterk bij burgers. We stimuleren hen in hun engagement en gaan waar mogelijk met hen aan de slag.*

▶ *We ontwikkelen onze groene gordel verder tot hoogwaardige en toegankelijke natuurgebieden. Met het Vennengebied hebben we een stadsdeel op Europees niveau. We werken dat verder uit om Turnhout op de kaart te zetten. We verbeteren daarvoor de fysieke verbindingen en missing links, onder andere via de ontwikkeling van Heizijdse Velden.*

Werk in de eigen stad

Turnhout heeft een sterk uitgebouwd economisch weefsel met een hoog aantal tewerkstellingsplaatsen. Ondanks de beschikbare arbeidsplaatsen en ondanks openstaande vacatures, kent

Turnhout een relatief hoge werkloosheidsgraad. Als lokaal bestuur moeten we enerzijds alle stakeholders verbinden en anderzijds het aanbod en de toeleiding nog beter afstemmen op de noden van onze burgers.

Als we nieuwe bedrijven aantrekken, is het belangrijk om ons te richten op nieuwe economische sectoren die passen binnen de intrinsieke sterktes van de stad. De ontwikkeling van zorginnovatie in het kader van Slim Turnhout is een belangrijk speerpunt, evenals de economische valorisatie van diepe geothermie en warmtenetten. Daarnaast denken we onder meer aan de economische valorisatie van het groene buitengebied van Turnhout. Er moet ook meer aandacht gaan naar tewerkstelling in de binnenstad, in haar verscheiden vormen. Klassieke industrie heeft daar bijna geen plaats meer, maar voor bijvoorbeeld diensten, creatieve industrie en ambachten kan meer

ruimte worden gecreëerd. Innovatieve projecten moeten we maximaal ondersteunen.

Een goede afstemming tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt is steeds noodzakelijk om de gekwalificeerde uitstroom van jongeren te verhogen. De stad kan daarbij als facilitator een belangrijke rol spelen.

▶ *We bieden actieve ondersteuning via een eenlokettefunctie voor bedrijven die zich in Turnhout willen vestigen. We maken werk van b2b-marketing.*

▶ *We bevorderen de afstemming tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt via arbeidsmarkteducatie en een preventief arbeidsmarktbeleid. Daarbij horen bijvoorbeeld vorming rond arbeidsattitude, jobrealisme en sollicitatievaardigheden. We werken daarvoor samen met onderwijsinstellingen, bedrijven en arbeidsmarktorganisaties.*

▶ *We besteden meer aandacht aan innovatieve projecten en aan de creatie van tewerkstelling in de binnenstad.*

Een kindvriendelijke stad

Turnhout wil een kindvriendelijke stad zijn en blijven. Vaak is kindvriendelijkheid de belangrijkste toetssteen wanneer er keuzes worden gemaakt. Want een kindvriendelijke stad is een open, toegankelijke en aangename stad voor alle inwoners. Die insteek geldt voor heel wat beleidsvelden en thema's die al eerder aan bod kwamen: beleving, openbare ruimte, mobiliteit, woon- en leefomgeving ... Een kindvriendelijk beleid is bij uitstek een stadsbreed verhaal waarbij inspraak en participatie van kinderen, jongeren en ouders van fundamenteel belang zijn, of het nu gaat om de aanleg van een ontmoetings- of ►►

▶▶ belevingspleintje, een veilige fietsroute of de invulling van het vrijetijdsaanbod.

Van prioritair belang bij een kindvriendelijk beleid is het bestrijden en voorkomen van kinderarmoede. De investeringen in tijd én geld die daarvoor moeten gebeuren, zijn investeringen in de toekomst. Ze hebben een enorm rendement. (Kinder-)armoedebestrijding vraagt immers een uitgesproken langetermijnaanpak.

Door deelname aan het kleuteronderwijs te stimuleren, kunnen we bijdragen aan meer gelijke onderwijskansen. Zo verhogen niet alleen de slaagkansen van kinderen in hun verdere schoolloopbaan, de effecten vertalen zich ook in een betere gezondheid en sociale vaardigheden en uiteindelijk in een verhoogde kans op tewerkstelling.

De uitbouw van het Huis van het Kind zal in belangrijke mate bijdragen aan het welbevinden en de gezondheid van de jonge

Turnhoutenaar en zijn gezin. Door krachten multidisciplinair te bundelen, ontstaat er immers een netwerk én een vindplaats van waaruit ondersteuning kan worden geboden.

▶ *We streven naar een verlenging van het label 'Kindvriendelijke stad' voor de periode 2020-2025. Daartoe ontwikkelen we, op basis van grondige evaluatie, inspraak en participatie, een nieuw stadsbreed programma dat de huidige werking nog verdiept en verbreedt.*

▶ *We willen de nood invullen aan een overkoepelende regisseur 'kindvriendelijke stad'. Die moet met een duidelijk mandaat een stadsbrede aanpak bewaken en een aantal belangrijke taken op zich nemen: hij inventariseert noden, vormt een netwerk, verzekert participatie en inspraak en responsabiliseert partners zowel binnen als buiten het lokaal bestuur.*

▶ *We streven ernaar om de kleuterparticipatie in het onderwijs te verhogen. Dagelijks naar school gaan, verbetert de gelijke (onderwijs)kansen en verkleint de kans op kinderarmoede.*

Veiligheid voor iedereen

De afgelopen jaren nam de veiligheid in Turnhout sterk toe. We zien een dalende trend voor een aantal strafbare feiten. Toch voelen mensen zich vaak onveilig, ondanks het feit dat we vanuit het lokaal bestuur meer communiceren over onze aanpak van veiligheidsproblemen. We verwachten echter dat de perceptie van onveiligheid gevoelig zal afnemen wanneer we inzetten op de thema's die eerder in dit hoofdstuk werden behandeld. Het lokaal bestuur heeft daarin een gedeelde verantwoordelijkheid met onze partners en met de Turnhoutenaren zelf.



Een succesvol veiligheids- en handhavingsbeleid is veel meer dan louter een zaak van de politie. Tal van andere diensten en actoren dragen er ook rechtstreeks of onrechtstreeks hun steentje toe bij: preventie en GAS, milieu, stedenbouw en huisvesting, welzijn, jeugd en vele andere. Elk vervult zijn rol, maar tot op vandaag ontbreken een gemeenschappelijke visie en kennis van elkaars beleid. Om een duurzaam veiligheidseffect te realiseren, moeten de veiligheidsdoelstellingen van de verschillende stadsdiensten en partners op elkaar worden afgestemd. Dat vraagt zowel een integrale benadering waarbij alle veiligheidsaspecten worden opgenomen in een zo breed mogelijke context als een geïntegreerde aanpak waarbij alle betrokken actoren de krachten bundelen.

Een integrale aanpak vraagt een duidelijk engagement van iedereen die de publieke ruimte gebruikt. Door die uitnodigend en kwaliteitsvol te maken, willen we burgers ▶▶

▶ stimuleren om er leven in te blazen. Dat vereist echter duidelijke spelregels. In eerste instantie willen we mensen motiveren en mede-eigenaar maken van hun stad. Een volgende stap in de cascade is om te responsabiliseren en op te roepen tot burgerzin. Sanctioneren is het sluitstuk. Waar de spelregels overtreden worden, kan en moet er worden opgetreden. Door een appel te doen op ieders engagement, creëren we een algemene gedragenheid.

▶ We zetten een consistent handhavingsbeleid neer door in opeenvolgende stappen te motiveren, te responsabiliseren en te bestraffen. Daarmee vervullen we een belangrijke voorwaarde voor een succesvol veiligheidsbeleid. We rollen dat beleid bovendien stadsbreed uit in domeinen als bijvoorbeeld preventie, huisvesting, ruimtelijke ordening en milieu.

▶ We coördineren de integrale veiligheid door verbinding te maken tussen het lokaal bestuur en de veiligheidsdiensten. Daarnaast coördineren we ook de bestuurlijke handhaving, waarbij constante informatie-uitwisseling, overleg en afstemming met interne en externe partners centraal staan. In het kader van de integrale en bestuurlijke aanpak van strafbare feiten wordt er een protocolakkoord afgesloten tussen de verschillende partners binnen de politiezone, onder andere burgemeesters, lokale politie, justitie en inspectiediensten.

▶ We informeren intensief over de maatregelen die we nemen. Daarbij betrekken we eigen werknemers, die we zo tot ambassadeur maken, maar ook partners en burgers.



BURGER IN DE REGIO

BURGER IN DE REGIO

De aangescherpte focus op de inwoner zorgt in deze inspiratienota voor een hoofdstuk dat juist het belang van het bovenlokale onderstreept. Steden staan op de kaart als een dicht netwerk van gebouwen en infrastructuur, maar ook mensen en organisaties vormen stedelijke netwerken. Kleine netwerken vormen samen grotere, alles bij elkaar een levende stad. En zo'n stedelijk systeem is altijd verbonden met de ruimere regio, want daar wonen en werken ook mensen die met Turnhout verbonden zijn, daar zijn ook bedrijven en organisaties die een band hebben met onze stad ... Wetenschappers noemen dat geheel het 'daily urban system', de regio waar het dagelijks leven zich afspeelt. En dat leven laat zich niet inperken door gemeentegrenzen.



Hoewel we als stedelijke omgeving de spil vormen van een breed systeem waar iedereen en alles afhankelijk is van mekaar, sluit een focus op de Turnhoutenaar niet uit dat we werken op een grotere schaal. Het intense

samenspel tussen de stad en haar regio brengt krachten samen en vormt op die manier een motor voor het geheel.

Een moderne of 'slimme' centrumstad die relevant

wil zijn en blijven, aanvaardt een dergelijke complexiteit en organiseert zich op een specifieke manier om de bijhorende uitdagingen aan te gaan. Daarnaast zoekt ze actief naar manieren om haar burgers meer kansen te

bieden om zich te verbinden met het regionale gebeuren.

Centrumstad met trekkersrol

In de jaren '70 en '80 zagen we Turnhout als een van de

vele Kempense stadjes met een dorps sfeer. Die draaiden op zichzelf en elk stadje had eigen scholen, industrie, een ziekenhuis, sportzalen en een cultureel centrum. Ook kleinere gemeenten groeiden uit tot kernen waar aan veel

behoeften werd voldaan.

De wereld en wijzelf zijn ondertussen veranderd. De verhoopte luxe dat 'alles overal kan', bleek niet vol te houden. Betaalbaarheid van bijvoorbeeld zwembaden, ziekenhuizen, zorginstellingen of scholen en de nood aan steeds meer expertise, noopten tot schaalvergroting en regionale samenwerking.

Die realiteit manifesteerde zich ook in Turnhout. Voorbeelden zijn de oprichting van regionale samenwerkingsverbanden als IOK, Stadsregio Turnhout, Welzijnszorg Kempen en de doorgevoerde schaalvergrotingen van onder andere de politie, de Warande en de twee Turnhoutse ziekenhuizen. Meer recente en vaak door hogere overheden ingegeven initiatieven als de vervoersregio's, de eerstelijnszones in de zorg, de brandweerzone, de fusie van Stad en OCMW en het geïntegreerd breed welzijnsonthaal tonen aan dat de evolutie nog altijd aan de gang is. ►►

BURGER IN DE REGIO



ALTIJD IETS TE BELEVEN



3,8

sportinfrastructuur
per 1 000 inwoners

Centrumsteden 2,8
Vlaanderen 3,2



74 %

van actieve klanten
van de Warande woont
buiten de stad



14 %

van de bezoekers van de
stedelijke musea komen
uit het buitenland

WINKELLEN



4 403 m² oppervlakte winkelvloeren voor detailhandel
per 1 000 inwoners

Centrumsteden 2 488 m² - Vlaanderen 2 048 m²

ONDERWIJS

71

afstudeerrichtingen
binnen de Turnhoutse
secundaire scholen

20

opleidingen binnen
het hoger onderwijs
in Turnhout

378 517

consultaties in AZ Turnhout in 2016

1 926

medewerkers in AZ Turnhout

1,2

residentiële ouderenvoorziening
in Turnhout per 1 residentiële
voorziening in een buurgemeente

ZORG



WERK EN ECONOMIE

€ 2,5 miljard

aan meerwaarde
geproduceerd door
Turnhoutse bedrijven in 2015

105

jobs per 100 inwoners op
arbeidsleeftijd (15-64 jaar)

Beerse 92 - Oud-Turnhout 43 -
Vosselaar 27

1 358

bedrijfsvestigingen
hebben personeel
in dienst, 20 daarvan
tellen meer dan 200
werknemers, 969
hebben maximum 5
personeelsleden



8 372

leerlingen in de
Turnhoutse
secundaire scholen

1 800

studenten
hoger onderwijs
in Turnhout



TURNHOUTSE SAMENWERKINGEN

4

gemeenten vormen
Stadsregio Turnhout

7

gemeenten vormen
Politie Regio Turnhout

12

gemeenten vormen
Hulpverleningszone
Taxandria

27

OCMW's vormen
Welzijnszorg Kempen

8 %

van die oppervlakte is leegstaand

Centrumsteden 9 % - Vlaanderen 8 %

41

► Door die evolutie krijgen we regionaal dus concentraties van bovenlokale voorzieningen, meestal in de centrumsteden. Dat is voor die steden niet enkel een last maar ook een lust: meer bebouwing, meer verkeer, meer investeringen versus hogere kwaliteit van stedelijke voorzieningen, versterking van de lokale economie en tewerkstelling. Steden en dorpen zijn geen concurrenten, ze kunnen alleen in complementaire samenwerking hun sterkte opbouwen. In ons daily urban system willen we als centrumstad die dynamiek versterken en benutten.

We willen ook bewust en instrumenteel omgaan met onze samenwerkingsverbanden. We zien ze uitdrukkelijk als een verlengstuk van ons beleid. Om die reden is het belangrijk om naar een bestuurlijke stroomlijning van het geheel te gaan. Momenteel verliezen we ons al te vaak in een 'verrommelde' veelheid. Zonder afbreuk te doen aan andere bestaande samenwerkingsverbanden, willen we het geprefereerd partnerschap met de ►

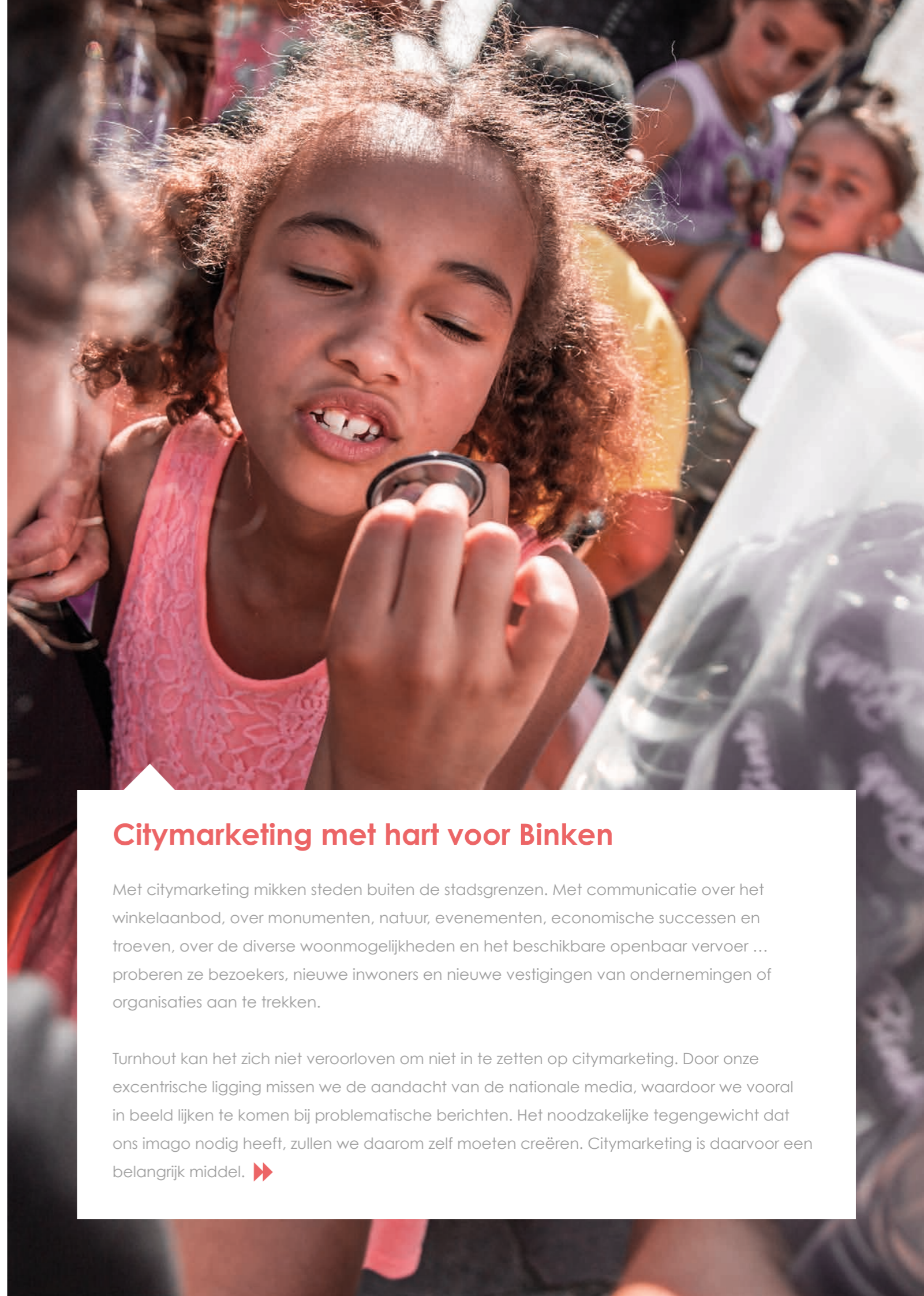
▶ gemeenten van de Stadsregio Turnhout nog versterken. We zijn ervan overtuigd dat Beerse, Oud-Turnhout, Vosselaar en Turnhout samen een belangrijk stuk van het economisch en maatschappelijk netwerk omvatten dat de basis is voor het dagelijks leven van onze burgers. Daarnaast zijn er recent heel wat stappen gezet, zowel structureel als inhoudelijk, die hun meerwaarde aan het bewijzen zijn: de start van een stadsregionale dienst Wonen, de oprichting van de regioraad, de opmaak van een visie voor detailhandel ... We willen die inhoudelijke initiatieven en de elementen van bestuurlijke vernieuwing in de toekomst alle kansen tot groeien geven.

▶ *Een cruciaal element in de versterkte samenwerking is een open houding van alle partners rond de tafel. Als centrumstad is het onze uitdaging om daarbij steeds weer een uitnodigende rol op te nemen. Op die manier kunnen we verder evolueren naar een daadkrachtig stadsregionaal sturingsmodel dat de belangen van alle deelnemers capteert en soms ook overstijgt voor het algemeen (regionaal) goed.*

▶ *We nemen onze rol als centrumstad consequent op. Daarvoor moeten we de bovenlokale voorzieningen die onze centrumrol typeren nog meer als dusdanig inzetten. We denken daarbij bijvoorbeeld aan onze kunst- en cultuurinstellingen: de academies op de Kunstencampus, de Bibliotheek & het Stadsarchief en de Turnhoutse musea. Zij kunnen optimaal gebruikmaken van nieuwe*

kansen en mogelijkheden zoals de verhuis van de Bib naar de Warande of de recente realisatie van de nieuwe Kunstencampus op Turnova om hun bovenlokale werking en uitstraling te versterken. Ook Zorggroep Orion is voor ons een belangrijke partner op die schaal.

▶ *In samenwerkingsverbanden kan en moet Turnhout een trekkersrol spelen. In veel gevallen hebben wij immers meer specialisatie in huis. Zo geven we vorm aan de complementariteit van stad en buurgemeente. Turnhout kan niet leven zonder zijn burens en de burens zijn afhankelijk van de waardecreatie en de dienstverlening in Turnhout. Samenwerking kan bovendien leiden tot een betere spreiding van de kostprijs van die dienstverlening zodat iedereen die ervan meegeniet er ook voor meebetaalt: dat is opnieuw het verhaal van lasten en lusten.*



Citymarketing met hart voor Binken

Met citymarketing mikken steden buiten de stadsgrenzen. Met communicatie over het winkelaanbod, over monumenten, natuur, evenementen, economische successen en troeven, over de diverse woonmogelijkheden en het beschikbare openbaar vervoer ... proberen ze bezoekers, nieuwe inwoners en nieuwe vestigingen van ondernemingen of organisaties aan te trekken.

Turnhout kan het zich niet veroorloven om niet in te zetten op citymarketing. Door onze excentrische ligging missen we de aandacht van de nationale media, waardoor we vooral in beeld lijken te komen bij problematische berichten. Het noodzakelijke tegengewicht dat ons imago nodig heeft, zullen we daarom zelf moeten creëren. Citymarketing is daarvoor een belangrijk middel. ▶▶



► Van speelkaartenstad over fairtradegemeente tot hartveilige stad ... Met een veelheid aan titels of bijnamen lijkt het alsof Turnhout van alles tegelijk wil zijn, waardoor onze identiteit wat flauw en onscherp wordt. In een

vernieuwde aanpak voor onze citymarketing moeten we voluit durven gaan voor een duidelijk accent op één kenmerk of speerpunt. Het is logisch dat we daarbij voor de speelkaart kiezen. Met die ene sterke onderscheidende factor

kunnen we ons krachtiger positioneren en kunnen we overtuigen.

En hoewel het doelpubliek van citymarketing zich in de eerste plaats buiten de stadsgrenzen bevindt, pleiten

we er ook hier sterk voor om de focus op de Turnhoutenaar te leggen. De stadsmonitor toont een erg lage fierheid bij onze inwoners. Daardoor lijkt het vaak alsof de grootste criticasters voor Turnhout niet buiten, maar in onze stad wonen. Citymarketing moet er daarom de eerstvolgende jaren op gericht zijn om meer Turnhoutenaren ervan te doordringen dat ze terecht fier mogen zijn op hun stad. Zo worden zij de beste ambassadeurs om daarna de rest van Vlaanderen, Nederland en – wie weet – de rest van Europa te helpen overtuigen.

► *Het lokaal bestuur en de inwoners werken het best samen om het nieuwe merk 'Turnhout' te smeden dat we via citymarketing willen promoten. Als lokaal bestuur zetten we eerst de nieuwe strategie op de rails. Bij de uitrol ervan moeten we echter de Turnhoutenaren betrekken. Alleen zo kunnen we ervoor zorgen dat het nieuwe merk ook bij hen aanslaat.*

► *Samen nemen we dan bovendien de verantwoordelijkheid voor de verdere stappen in de citymarketing. De inhoud en het uitzicht van de volgende zomercampagne, de keuze voor nieuwe acties of nieuwe initiatieven naar specifieke doelgroepen, die bepalen we samen. Daarvoor brengen we sterke ondernemers en vertegenwoordigers van culturele en maatschappelijke organisaties samen met raadsleden en ambtenaren, in een stuurgroep of zelfs in een aparte vereniging. Die verzamelt ook de financiële middelen die nodig zijn voor de citymarketing. Voor een deel komen die van het lokaal bestuur, maar we vragen ook bijdragen van de andere partners.*

► *We gaan zelfs nog een stap verder. Als we dat nieuwe merk samen hebben ontwikkeld, willen we het vervolgens ook samen uitdragen en zelfs beheren. Daarbij moet het principe zijn dat iedereen die iets in Turnhout organiseert dat de stad meer uitstraling geeft, daarbij vrij mag beschikken over de huisstijl en het logo. Dat mag gebruikt worden voor drukwerk, vlaggen of goedkope bierviltjes, voor de aankleding van het evenement en voor de promotie ervan. Zo wordt het nieuwe merk een gemeenschappelijke troef van alle Turnhoutenaren die onze stad mee op de kaart willen zetten.*



**EEN STRAFFE
ORGANISATIE**

EEN STRAFFE ORGANISATIE

Om de visie uit de vorige hoofdstukken te kunnen realiseren, is een professionele organisatie nodig met een sterk politiek bestuur en een wendbaar ambtelijk apparaat.

Politici en ambtenaren gaan in tandem de uitdagingen tegemoet.

Die samenwerking is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en vertrekt vanuit gedeelde belangen en ieders krachten.

Een wendbare en open organisatie

De eerder geschetste uitdagingen vragen

multidisciplinaire oplossingen. Die vinden we niet langer alleen binnen onze organisatie of bij andere overheden. Het lokaal bestuur functioneert meer en meer in een netwerk. Vanuit gemeenschappelijke belangen en onderlinge afhankelijkheid kunnen partnerschappen gesloten worden met andere actoren die het beleid en de strategische keuzes bepalen. Wederzijds vertrouwen is daarbij van belang. In het netwerk kan het lokaal bestuur verschillende posities innemen. Het kan regisseur, facilitator, uitdager, inspirator of stimulator zijn. Per project bepalen we in overleg wat onze rol is en wat onze partners van ons kunnen verwachten.

We kunnen partners niet meer benaderen vanuit één team, vanuit één bepaalde deskundigheid. Daarom moeten de schotten tussen de teams in onze organisatie weg. Medewerkers vinden elkaar in steeds nieuwe projectgroepen. De organisatie die we nodig hebben, is wendbaar, in staat om in te spelen op de veranderingen in de omgeving.

Uiteraard heeft dat ook een effect op de rol van de ambtenaar en de competenties van onze mensen: bemiddelen, verknopen, netwerken. Wederzijds vertrouwen én goede afspraken zijn de sleutelwoorden om tot sterke resultaten te komen, tussen de partners, maar ook tussen onze politici en de medewerkers.

Wij verwachten van onze partners openheid en transparantie en we willen dat ook zelf uitstralen. Dat betekent in de eerste plaats dat we deze basishouding verwachten van al onze medewerkers.



Daarnaast is de focus op de Turnhoutenaar ook hier van groot belang. Bij het uitstippelen en evalueren van het beleid moeten we de inwoners structureel betrekken. We moeten naar hen luisteren én met hen in dialoog gaan. De Bibliotheek kan daarin een rol spelen door zich te ontpoppen tot een dynamisch kennis- en ontmoetingscentrum in het hart van de stad. In die zin is ze een plek waar burgers terecht kunnen voor reflectie en discussie over actuele stedelijke onderwerpen en (beleids)thema's.

Projectmatig werken wordt meer en meer een onderdeel van onze bedrijfsvoering. Het is een manier van werken om specifieke activiteiten en opdrachten die uit de strategische keuzes voortvloeien doelgericht, resultaatgericht en efficiënt uit te voeren. Een duidelijk voorbeeld daarvan is de implementatie van ORBA, een tool om de implementatie van het bestuursakkoord op te volgen. ►►

▶▶ Naast ruimte en structuren voor projectwerking moet er ook aandacht zijn voor de coördinatie tussen projecten of programma's. Daarbij is het essentieel om een gezonde balans te hebben tussen reguliere werking, projectwerken en ruimte voor innovatie.

▶ We slaan de weg in van open data en standaarden. Onze niet-privacygevoelige gegevens ontsluiten we. Wie dat wil, kan ermee aan de slag. We stimuleren de ontwikkeling van nieuwe toepassingen.

▶ Bij het uitstippelen van het beleid baseren we ons op feiten en beschikbare gegevens. Evidence based werken moet een reflex worden, een onderdeel van de organisatiecultuur. Daarvoor kunnen we bijvoorbeeld inzetten op een betere binding met de academische wereld. Anderzijds mogen we ook intuïtie niet schuwen en moeten we een open blik houden.

▶ We willen meer dan 1.500 Turnhoutenaren rechtstreeks betrekken bij de opmaak van het meerjarenplan in 2019 en de evaluatie daarvan in 2021. Dat doen we door in de buurten deur aan deur om hun mening te gaan vragen, met een online bevraging en door in focusgroepen, met de adviesraden en onze partners dieper in te gaan op thema's. De resultaten daarvan verwerken we in het beleid en koppelen we met een brede communicatie terug naar de bevolking.

Met een inhoudelijke focus en een duidelijke communicatie

Er zijn tal van omgevingsfactoren die een sterke visie voor het lokaal bestuur noodzakelijk maken. Zo is er het integratietraject van Stad en OCMW dat nog steeds loopt, de noodzaak

om verder te besparen, de nood aan efficiëntie en effectiviteit, een nieuwe regelgeving, toenemende eisen van een mondige bevolking en het groeiende besef dat een lokaal bestuur alleen in samenwerking met anderen ten volle effecten kan bereiken. Vanuit een sterke visie kunnen we duidelijke keuzes maken.

We moeten gangbare zaken in vraag durven stellen. Als er dan keuzes gemaakt zijn, zullen we die consequent uitvoeren. We koppelen daar ook beslissingen aan over domeinen waarop het lokale bestuur geen rol (meer) wil spelen; zo voeren we het kerntakendebat.

De voorbije legislatuur hebben we belangrijke inspanningen geleverd om onze uitgaven binnen de perken te houden en onze inkomsten veilig te stellen. Zowel de gewone werkingsuitgaven als de personeelskosten zijn gedaald. We nemen weinig leningen op. Onze financiële uitgangspositie is behoorlijk verbeterd. Maar we staan voor een



enorme uitdaging. De inspanning die we moeten leveren voor de pensioenen van de statutaire medewerkers, hangt als een zwaard van Damocles boven de stedelijke financiën. Een nieuwe besparingsoefening kondigt zich aan. Tegelijk moeten we samen met andere besturen

die geconfronteerd worden met dezelfde problematiek, het dossier hoog op de agenda zetten bij de hogere overheid. Verder zijn er nog de toekomstige effecten van de taxshifft. Die zullen een belangrijke impact hebben op ons exploitatiebudget.

Volgens de berekeningen van de VVSG betekent de taxshifft voor Turnhout in 2020 een mindere inkomst van 1.009.124 euro. In 2021 zou dat bedrag al stijgen tot 1.253.723 euro. Die lagere ontvangsten zullen gecompenseerd moeten worden door besparingen of extra inkomsten. ▶▶

EEN STRAFFE ORGANISATIE



ORGANISATIE



WEGEN EN RIOLERING

- 187 km** riolering wordt beheerd door het stadsbestuur
- 168 km** stoepen worden beheerd door het stadsbestuur
- 167 km** verharde wegen worden beheerd door het stadsbestuur

FISCAAL

€ 29 885

gemiddeld inkomen per aangifte

Centrumsteden € 30 651
Vlaanderen € 33 520

7,5 %

aanslagvoet aanvullende personenbelasting

Centrumsteden 7,5 %

1 450

opcentiemen ontroerende voorheffing

Centrumsteden 1 538

VERWACHTE PENSIOENKOSTEN



COMMUNICATIE

- 42 %** is bereid om mee te praten over wat er gebeurt in de stad
Centrumsteden 48 %
- 23 %** vindt dat het stadsbestuur bewoners voldoende consulteert
Centrumsteden 32 %
- 49 %** voelt zich voldoende geïnformeerd door het stadsbestuur
Centrumsteden 60 %

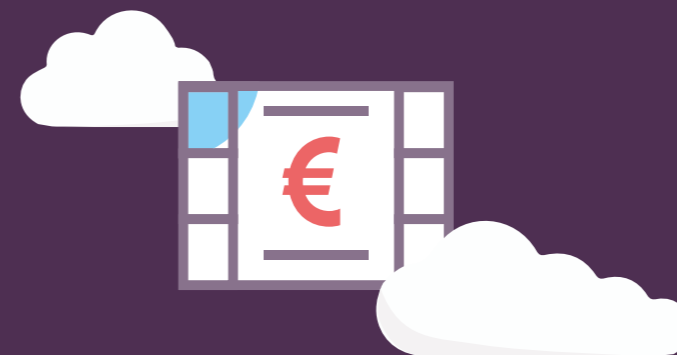


- 1 912** attesten via e-loket aangevraagd (1 maart – 15 mei 2018)
- 20 %** had het voorbije jaar uitsluitend digitaal contact met het stadsbestuur
Centrumsteden 28 %
- 75 %** is tevreden over de loketvoorzieningen van het stadsbestuur
Centrumsteden 72 %
Vlaanderen 77 %

DIENSTVERLENING



SCHULDENLAST PER INWONER



INVESTERINGEN

investeringsvolume stadsbestuur voor 2014 - 2019



» Het investeringsprogramma dat we op jaarbasis moeten voorzien, bedraagt tien tot twaalf miljoen euro. Daarmee voeren we noodzakelijke onderhouds- en vernieuwingswerken uit aan wegen en riolering en houden we ons patrimonium in goede staat. Ook dat gegeven heeft een rechtstreekse impact op de financiële mogelijkheden die we zullen hebben om nieuwe initiatieven (en investeringen) al dan niet te realiseren. »

►► Onze vraag naar een sterke geïntegreerde visie met duidelijke keuzes moet ons ook vooruithelpen om strategischer te communiceren. Door voor de volgende bestuursperiode drie duidelijk afgelijnde prioritaire communicatiethema's te bepalen, kunnen we meer focus brengen in onze communicatie en zo het beleid meer zichtbaar maken, zeker als we daarbij vaker kiezen voor een communicatiestijl die verbaast. Dan kunnen we voor inwoners duidelijker maken waarop het lokaal bestuur inzet.

► Vanuit onze keuzes moet het voor onze medewerkers duidelijk zijn welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden zij wel of niet (meer) hebben. Daarbij aansluitend, om resultaatgericht te kunnen werken, pleiten we ervoor om in het college van burgemeester en schepenen bevoegdheidspakketten samen te stellen die een efficiënte aansturing maximaal faciliteren.

► Onze dienst Communicatie neemt meer een regierol op waarbij de medewerkers – in overleg met de aanvragers – bepalen of communicatie aangewezen is en waarbij zij ook diegenen zijn die de eventuele boodschap en het kanaal bepalen. Zo verloopt de stedelijke communicatie meer gestroomlijnd.

► In deze inspiratienota zitten verschillende suggesties met mogelijk financiële gevolgen. We moeten samen keuzes maken voor wat wel en wat niet uitgevoerd zal worden, gelet op het financiële kader. Binnen het huidige exploitatiebudget werd al zo sterk bespaard dat er eigenlijk geen marge rest voor nieuwe initiatieven. Bovendien zijn er in het meerjarenplan verschillende projecten opgenomen met externe financieringen die beperkt zijn in de tijd, bijvoorbeeld de brugfiguren en de consultants voor het programma Werk. Als die projecten toch verder zouden gezet worden of als de nieuwe bestuursploeg nieuwe initiatieven wil opstarten, moeten we op zoek gaan naar middelen door andere diensten en taken te schrappen of door extra inkomsten te realiseren.



In tandem met een sterk bestuur

De afspraken om tot een sterke samenwerking te komen, maken we helder naar de hele organisatie in een afsprakennota. Die zal onder meer duidelijkheid creëren over ieders rol en zal laten zien hoe we de relatie tussen politiek en ambtelijk bestuur vormgeven. De uitgangspunten zijn openheid, respect en vertrouwen.

De afsprakennota is voor ons geen document dat, eens gemaakt, zes jaar in de schuif belandt. We willen geregeld de afspraken evalueren en waar nodig bijsturen.

De gemeenteraad, het college en het managementteam moeten kunnen focussen op de strategisch belangrijke zaken. We pleiten ervoor om zoveel mogelijk te delegeren, om het eigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Zo krijgen de verschillende organisatieonderdelen voldoende bewegingsruimte en autonomie om te handelen met hun klant en product. ►►

►► zowel inhoudelijk als financieel.

Delegeren is niet gelijk aan loslaten. Delegatie moet gepaard gaan met verantwoording en opvolging. Daartoe moeten we de nodige instrumenten ontwikkelen.

Het principe van delegatie van bevoegdheid moet gepaard gaan met acties om het middenkader te versterken.

We denken daarbij aan coaching, overlegstructuren, betrokkenheid ... Het middenkader is het management en vormt de stuwende kracht van de organisatie. Zij zijn de verbinders die hun medewerkers coachen en inspireren, die ruimte laten aan participatie en nieuwe ideeën maar die ook sturen als dat nodig is en die er mee voor zorgen dat de focus op de doelstellingen bewaard blijft.

► *De samenwerking tussen politici en ambtenaren geven we vorm via duidelijke overlegstructuren. We creëren plekken voor ontmoeting, overleg en inspiratie.*

► *We leggen de financiële verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij de basis en delegeren ook de verantwoordelijkheid voor het personeelsbeleid naar de ambtelijke organisatie.*

► *We ondersteunen leidinggevendenden bij hun sleutelrol binnen organisatieveranderingen. Een vlotte communicatie, interactie en dialoog met hun medewerkers zijn immers essentieel om de organisatie in beweging te krijgen en te houden.*

Met een kwaliteitsvolle dienstverlening op maat

Dienstverlening gaat over de contacten die inwoners, bezoekers of organisaties met het lokaal bestuur hebben rond informatie, een product of een dienst. Het gaat daarbij niet alleen over attesten, vergunningen of bewijzen. Evengoed gaat het over het onderhoud van speelpleintjes, een arbeidstrajectbegeleiding, de reiniging van straten of het aanbod in de sporthal. Enerzijds moeten we centraal een goede dienstverlening aanbieden die laagdrempelig is en bereikbaar voor alle doelgroepen. Anderzijds moeten we de burgers, bezoekers en bedrijven proactief benaderen met onze dienstverlening en inspelen op hun vragen. Ook de manier waarop we onze dienstverlening organiseren, moet voldoende wendbaarheid toelaten. Het aanbod moet bijgestuurd worden op basis van onderzoek en data.

Het loket is al lang niet meer het enige contactpunt tussen stad en burger. Onze klanten verwachten daarnaast een vlotte digitale en telefonische dienstverlening en rekenen daarbij op een proactieve en persoonlijke aanpak. Een aanbod dat meer klant nabij is, wordt noodzakelijk.

We werken daarom aan een strategie om dienstverlening aan te bieden langs verschillende kanalen: balie, telefoon, website, e-mail ... Speciale aandacht gaat naar digitale kanalen, maar tegelijk werken we meer outreachend. Daardoor is ook de medewerker op straat voor ons een dienstverleningskanaal.

Als overheid verzamelen we heel wat gegevens over burgers, bedrijven en bezoekers. Die data zitten vandaag nog verspreid in de organisatie, in verschillende toepassingen. We kunnen onze werking en dienstverlening verbeteren door data te koppelen en automatisch uit te wisselen. We willen inzetten op een doorgedreven datastrategie.

De multikanaaldienstverlening die we extern gericht uitbouwen, voorzien we ook intern, naar onze eigen medewerkers. Van onze ondersteunende teams verwachten we een proactieve houding. Een goede monitoring van systemen en processen is daarbij cruciaal. Wanneer bijvoorbeeld een onderdeel van het computernetwerk uitvalt, wordt dat snel door de ICT'ers opgemerkt en opgelost.

► *We werken een nieuw dienstverleningsconcept uit. Daarbij gaan we ervan uit dat burgers de weg in onze dienstverlening niet hoeven te kennen. Wij horen ons zo te organiseren dat zij via elke toegangspoort snel en correct geholpen worden.*

► *Om onze digitale strategie in praktijk om te zetten, hebben we eenvoudige en transparante klantgerichte processen nodig. We stemmen het aanbod van de verschillende organisatieonderdelen op elkaar af en stellen langdurig bestaande diensten en producten*

in vraag. Daarna zorgen we voor digitalisering. Het doel is een eenvormig, transparant en gebruiksvriendelijk meldsysteem dat snel feedback geeft aan burgers en eventueel kan uitgroeien tot een klantcontactcentrum.

► *We investeren in systemen die data bijeenbrengen en bruikbaar maken. Maar omgaan met data vergt ook een kader met duidelijke afspraken. Daarbij willen we data delen en hergebruiken met respect voor de Europese privacyregels.*

► *Een performant intranet dat een echte digitale werkplek wordt, geeft elke medewerker toegang tot toepassingen, werkgroepen, projecten en gegevens. Zo kan hij online aanvragen regelen, maar ook telefonisch of persoonlijk een intern klantpunt contacteren. Een ticketsysteem zorgt voor een correcte opvolging.*

En met betrokken medewerkers

De wendbare netwerkorganisatie die we nodig hebben om onze doelen te realiseren, vergt medewerkers die openstaan voor hun omgeving. Zij moeten het DNA van Turnhout kennen. Zij moeten weten wat er leeft en wat de verwachtingen zijn.

De organisatie keert zich naar buiten. Meer en meer gaan medewerkers de stad in. Hun werkplek is niet langer het afgesloten kantoor, maar de buitenwereld.

De kennis en de indrukken die onze medewerkers in de stad opdoen en de vragen die aan hen gesteld worden, moeten we intern delen. Invalshoeken en meningen moeten aan mekaar getoetst worden. Een open debaatcultuur is noodzakelijk. De veranderde omgeving moet ook zichtbaar zijn in de organisatie. De stad wordt steeds diverser. Dat moet ook merkbaar zijn in de

organisatie.

Met ons personeelsbeleid ondersteunen we de wendbaarheid van de organisatie door in te zetten op flexibele loopbanen en interne mobiliteit. Medewerkers zijn immers op zoek naar een betekenisvolle job en de kans om zich te ontplooiën in een functie die zo dicht mogelijk bij hun interesses en talenten ligt. Ons Personeelspunt richt zich op de strategische doelen en zorgt voor een optimale afstemming met het menselijk kapitaal.

De kwaliteit van onze dienstverlening is mee afhankelijk van de klantgerichtheid, de vriendelijkheid, de motivatie en de competenties van onze medewerkers. Met ons personeelsbeleid willen we medewerkers duurzaam engageren en langer gezond en wel aan het werk houden. We zetten in op 'kennen' (kennis), 'kunnen' (competenties), 'willen' (motivatie) en 'vitaliteit' (energie).

▶ *We hebben in de afgelopen legislatuur geëxperimenteerd met brugfiguren, maar we willen nog meer collega's in de stad laten fungeren als 'voelsprietten' voor de organisatie. Daarnaast willen we van al onze medewerkers 'ambassadeurs' maken voor de stad door hen regelmatig te informeren over en te betrekken bij het beleid.*

▶ *We zetten de stap naar tijd- en plaatsafhankelijk werken. Dat vereist een andere aanpak van ICT waarbij we meer inzetten op mobiele toestellen, werken in de cloud en webapplicaties. En uiteraard heeft dat ook gevolgen voor het personeelsbeleid, de interne communicatie en onze facilitaire ondersteuning.*

▶ *Met concrete initiatieven zoals het mobiliteitstraject streven we naar een betere strategische koppeling van talenten en organisatiedoelen, naar breder inzetbare medewerkers, naar een efficiëntere organisatie met de juiste persoon op de juiste plaats en naar een frisse kijk op processen.*

▶ *We laten de zogenaamde organisatieschotten verdwijnen en stimuleren een nieuw of verhoogd engagement bij de betrokkenen..*



CONTACT

Filip Bujs, algemeen directeur ◀

014 44 33 08

filip.buijs@turnhout.be

Jan Swinnen, financieel directeur ◀

014 47 45 01

jan.swinnen@ocmwturnhout.be

Ben Croon, manager Beleving ◀

014 44 33 15

ben.croon@turnhout.be

Leen Geudens, manager Welzijn ◀

0470 11 33 86

leen.geudens@ocmwturnhout.be

Dirk Vanhaute, manager Omgeving ◀

014 44 33 35

dirk.vanhaute@turnhout.be

Dirk Verhelst, manager Personeel & Organisatie ◀

014 44 33 12

dirk.verhelst@turnhout.be

