Participatiegids

Hoe met ondernemers samen te werken aan nieuw beleid

Maart 2022

PARTICIPATIEGIDS

HOE MET ONDERNEMERS SAMEN TE WERKEN AAN NIEUW BELEID

Hoe betrekt u ondernemers bij gemeentelijk beleid? Deze gids voorziet gemeenten van concrete handvatten om lokale ondernemers beter te betrekken bij beleid. U kunt deze gids zien als een gereedschapskist, met vele handige tips, wijze lessen, praktijkvoorbeelden en een stappenplan.

STAPPENPLAN

In ons stappenplan laten we zien hoe u tot een doordachte aanpak komt. Iedere stap bestaat uit een vraag, waarbij we u op weg helpen met de beantwoording ervan. Zo voorkomt u dat ondernemersparticipatie een lege huls wordt en dat het beoogde resultaat niet wordt bereikt.

PARTICIPATIEVORMEN

Vele participatievormen zijn denkbaar om ondernemers te betrekken bij beleid. Van een ondernemerspanel tot een inloopspreekuur. Maar wanneer kiest u nu welke vorm? Voor negen participatievormen zetten we de voor- en nadelen onder elkaar en geven enkele concrete tips.

WIJZE LESSEN

We spraken met vele professionals die al jarenlang ondernemers succesvol betrekken bij gemeentelijk beleid. Hun belangrijkste lessen zetten we voor u op een rij.

INHOUD

1. Inleiding

1.1. Voor wie is deze gids bedoeld? 4
1.2. Waar is deze gids op gebaseerd? 4
1.3. Hoe is deze gids opgebouwd? 4

2. Ondernemersparticipatie: wat is dat? 5

2.1. Een korte voorgeschiedenis van participatie 5
2.2. Ondernemers onderbelicht in participatiebeleid 5
2.3. Ondernemers als 'aparte doelgroep' 6
2.4. De waarde van ondernemersparticipatie 6
2.5. Succesverhalen 7

3. Stappenplan: naar een doordachte aanpak 10

3.1. Stap 1: Waarom wilt u ondernemers betrekken? 10
3.2. Stap 2: Over welk onderwerp wilt u ondernemers betrekken? 11
3.3. Stap 3: Welke ondernemers wilt u betrekken? 11
3.3.1. Vertegenwoordigers of ondernemers zelf 12
3.3.2. Organisatiegraad verhogen 13
3.3.3. Representativiteit en diversiteit 13
3.4. Stap 4: Wanneer wilt u ondernemers betrekken? 14
3.4.1. Fases in het beleidstraject 14
3.4.2. Praktische zaken 15
3.5. Stap 5: Welke participatievorm past hierbij? 16
3.5.1. Participatieladder 16
3.5.2. Praktische zaken 17

4. Vormen van ondernemersparticipatie 20

4.1. Een-op-eencontact 20
4.2. Periodiek overleg 21
4.3. Inloopspreekuur 21
4.4. Vragenlijst 22
4.5. Ondernemerspanel 23
4.6. Discussieplatforms en -fora 23
4.7. Informatie-/inloopbijeenkomsten 24
4.8. Klankbord- of meedenkgroep 25
4.9. Interactief groepsgesprek 25

5. Wijze lessen 28

5.1. Wees zo concreet mogelijk 28
5.2. Kom uit het gemeentehuis 28
5.3. Zorg voor snelle en zichtbare veranderingen 28
5.4. Schep de juiste verwachtingen 28
5.5. Heb geduld 28
5.6. Koppel altijd terug 29
5.7. Wees een betrouwbare partner 29
5.8. Handel inclusief 29
5.9. Denk in mogelijkheden 29
5.10. Zorg voor herkenbare verbinders 29
5.11. Sta open voor gevraagd en ongevraagd advies 29

Bijlage 1. Geïnterviewde organisaties 30

Bijlage 2. Bronnenoverzicht 31

Nawoord 32

VNG en Ondernemersdienstverlening 32
Activiteiten en producten 32
Uw mening helpt ons 32

1. INLEIDING

Gemeenten hebben de inspraak van ondernemers hoog op de agenda staan. Veel gemeenten weten alleen niet precies welke instrumenten zij kunnen inzetten om ondernemers te betrekken in hun beleidscyclus, van beleidsvoorbereiding tot -evaluatie. Of hoe zij deze instrumenten het beste kunnen inzetten, wanneer en onder welke groepen ondernemers. Deze participatiegids voorziet gemeenten van ideeën, praktijkvoorbeelden en tips om aan de slag te gaan met ondernemersparticipatie.

1.1. Voor wie is deze gids bedoeld?

Deze participatiegids is geschreven voor medewerkers van gemeenten die ondernemers (beter) willen betrekken bij beleidsvorming. Van accountmanagers voor bedrijven tot beleidsadviseurs Economische Zaken – voor al die medewerkers biedt deze gids handvatten om met ondernemersparticipatie aan de slag te gaan.

1.2. Waar is deze gids op gebaseerd?

Deze gids is opgesteld op basis van een literatuurstudie. We onderzochten rapportages over burger- en/of ondernemersparticipatie, participatienota's van individuele gemeenten, en gesprekken met ervaringsdeskundigen op het gebied van ondernemersparticipatie (waaronder accountmanagers voor bedrijven en participatiemanagers van gemeenten). Omwille van de leesbaarheid zijn de inzichten en ideeën uit deze bronnen zoveel mogelijk verwerkt in een lopende tekst, zonder telkens te verwijzen naar de gebruikte bronnen. Zie bijlage 1 voor een overzicht van de geïnterviewde organisaties en bijlage 2 voor een overzicht van de geraadpleegde literatuur.

1.3. Hoe is deze gids opgebouwd?

De gids bestaat uit vier onderdelen:

1. Ondernemersparticipatie: wat is dat?
2. Stappenplan: naar een doordachte aanpak
3. Vormen van ondernemersparticipatie
4. Wijze lessen

2. ONDERNEMERSPARTICIPATIE: WAT IS DAT?

Ondernemers leveren een belangrijke bijdrage aan de gemeente. Met hun bedrijven scheppen ze banen, werken ze aan innovatieve oplossingen en zorgen ze voor een levendige stad door lokale initiatieven te sponsoren. Voor gemeenten zijn ondernemers dan ook een ideale partner om te werken aan beleidsvraagstukken. Zoals het stimuleren van de lokale economie of het vergroenen van de binnenstad.

Veel gemeenten werken al succesvol samen met lokale ondernemers. Maar dit geldt nog niet voor iedere gemeente en niet overal verloopt dit optimaal. Er is dus ruimte voor verbetering. Door ondernemersparticipatie serieus te nemen, hier als gemeente actief op in te zetten en ondernemers te zien als gelijkwaardige samenwerkingspartners, valt er veel te winnen voor beide partijen.

2.1. Een korte voorgeschiedenis van participatie

Maar allereerst: wat is participatie precies? Participeren is, in brede zin, het actief betrekken van een persoon of groep bij een onderwerp, plan of besluit. Bij (lokale) overheden is ‘participatie’ een veelgebruikte en vertrouwde term die al lange tijd centraal staat in de beleidsvorming. De wijze waarop politici en beleidsmakers inhoud hebben gegeven aan dit begrip, is in de loop der jaren veranderd. Dit hangt nauw samen met de veranderende relatie tussen overheden enerzijds, en inwoners en ondernemers anderzijds.

Voor Nederland vormen de jaren ’70 de periode waarin participatie in haar prille vormen gestalte begon te krijgen. Het accent lag destijds op consulteren, waarbij burgers de gelegenheid kregen hun mening te geven over besluiten voordat deze daadwerkelijk genomen werden. Dit veranderde in de jaren ’90 toen, ingegeven door de lage opkomst bij verkiezingen, burgers veel meer ruimte kregen om in een vroeg beleidsstadium mee te denken. Interactieve beleidsvorming werd toen het adagium.

Met de eeuwwisseling ontstonden er wederom nieuwe vormen van participatie. Waar het initiatief voor participatie voorheen bij de overheid lag (‘betrekken bij’), nemen burgers sinds de jaren nul steeds vaker zelf het initiatief, mede aangemoedigd door de overheid. Inwoners en ondernemers zien kansen in hun omgeving en gaan zelf of samen met medeburgers aan de slag om een plan uit te werken voor hun straat, buurt of gemeente. Met als uitdaging voor de overheid om daarop ‘aan te sluiten’. Daarbij wordt het steeds belangrijker om als gelijkwaardige partners samen te werken.

Met deze verschuiving ligt het primaat van de overheid steeds vaker bij andere partijen Inwoners, maar ook zeker ondernemers, nemen steeds vaker zelf het heft in handen. Ook zien we dat het informeren, raadplegen en laten adviseren door burgers, niet aan belang inboet. Van gemeenten wordt dus eveneens verwacht dat zij een breed palet aan participatievormen bedienen om burgers te betrekken.

2.2. Ondernemers onderbelicht in participatiebeleid

Voor gemeenten gaat participatie dus over het betrekken van partijen bij beleidsvorming en het aansluiten op intiatieven vanuit de samenleving. Iedere gemeente bepaalt zelf hoe zij inwoners, ondernemers en andere belanghebbende partijen laat participeren in de beleidscyclus. Immers: niet elke gemeente is hetzelfde en niet elke gemeente wil hetzelfde. De wijze waarop gemeenten burgers hierin een rol geven, wordt vastgelegd in generiek participatiebeleid. Hierin geeft de gemeente haar visie op participatie en de uitgangspunten die zij in acht nemen bij de vormgeving en uitvoering van participatietrajecten.

In de concrete uitwerking van participatiebeleid zien we dat de focus vaak ligt op het betrekken van inwoners en maatschappelijke organisaties, en minder op het betrekken van ondernemers. Ook wordt er doorgaans geen onderscheid gemaakt in de manier waarop inwoners en ondernemers worden betrokken bij een specifiek participatietraject. Om allerlei redenen (tijd, soort onderwerp, capaciteit) kan dit een begrijpelijke keuze zijn. Maar in veel gevallen heeft het juist toegevoegde waarde om ondernemers als aparte doelgroep te beschouwen, met andere belangen, voorkeuren en verwachtingen. Ondernemers zitten zogezegd ‘anders in de wedstrijd’, wat een andere participatiewijze vraagt.

2.3. Ondernemers als ‘aparte doelgroep’

Wat kenmerkt de ondernemer? Een veelgehoord antwoord hierop is dat ‘de ondernemer’ eigenlijk niet bestaat. De verschillen tussen ondernemers zijn simpelweg te groot. Van zzp’ers tot chief executive officers van internationaal opererende ondernemingen met honderden werknemers. Van winkeliers in de binnenstad tot fabriekseigenaren aan de stadsrand. In al die verscheidenheid is een aantal grove kenmerken te ontwaren dat deze ondernemers grosso modo met elkaar verbindt en dat het rechtvaardigt om ondernemers als aparte doelgroep te betrekken bij beleidsvorming. We noemen er drie.

- **Ondernemers hebben een zakelijk belang**
  Hoe ondernemers naar beleid kijken, wordt sterk beïnvloed door de wijze waarop beleidsvoornemens hun omzet, kosten, winst, afzetmarkt, vastgoedwaarde en groeimogelijkheden beïnvloeden. Omdat gemeentelijk beleid ondernemers treft in hun portemonnee, hebben ze er een duidelijk zakelijk belang bij zich uit te spreken over beleid. Tegelijkertijd hebben ondernemers ook meer investerings- en mankracht, waardoor ze een grotere rol kunnen spelen in de uitvoering van beleid. Met ondernemers kunt u daardoor min of meer op gelijkwaardig niveau samenwerken. In de samenwerking met ‘gewone burgers’ is en blijft de gemeente vaak de enige eigenaar van het proces.

- **Ondernemers zijn oplossingsgericht**
  Kenmerkend voor ondernemers is dat ze over het algemeen vooral denken in mogelijkheden in plaats van belemmeringen. Ze versnellen liever dan dat ze vertragen en reflecteren. Ze denken in concrete oplossingen in plaats van in abstracte beleidstaal. Dit botst soms met ambtenaren, die vaak meer geneigd zijn te denken in regels en risico’s. De houding van ondernemers kan de gemeente helpen om invulling te geven aan beleid. Ondernemers zijn een kritisch klankbord voor de gemeente, maar zullen ook snel met verbeterpunten komen óf zelf aan de slag gaan met een oplossing.

- **Ondernemers zijn echte doeners**
  Ondernemers zijn meestal praktisch ingesteld en zoeken concrete en zichtbare resultaten op de niet al te lange termijn. Ze wachten niet tot een plan tot op detailniveau is uitgewerkt, maar gaan snel aan de slag, hakken knopen door en proberen vooral uit. Bij wijze van spreken beginnen ze liever gisteren dan vandaag. Hun tijd willen ze daarom zo effectief mogelijk besteden. Als gesprekken over beleid niet snel toewerken naar concrete plannen en acties, wordt daardoor minder urgentie gevoeld.

2.4. De waarde van ondernemersparticipatie

We zien dat steeds meer gemeenten ondernemers als aparte doelgroep betrekken in hun beleidscyclus. Dit biedt meer voordelen dan alleen ‘komen tot nieuw beleid’. We onderscheiden hieronder zes redenen om serieus werk te maken van ondernemersparticipatie. Overigens gelden deze redenen niet uitsluitend voor het betrekken van ondernemers; ze zijn ook van toepassing op burgerparticipatie. Maar door u in het bijzonder op ondernemers te richten, doet u recht aan hun specifieke belangen, voelen zij zich serieus genomen als lokale partner en benut u hun unieke kennis en ervaringen in het beleidsproces.

- **Betere kwaliteit van beleid**
  Het vroegtijdig betrekken van ondernemers zorgt ervoor dat verschillende perspectieven, kennis en ervaringen worden benut om beter beleid te maken. Juist ondernemers die dagelijks worden geconfronteerd met bepaalde regels of veel weten van een bepaald onderwerp, komen vaak met creatieve en praktische ideeën op de proppen. Ook krijgt u beter zicht op hoe bepaalde beleidsopties mogelijk uitpakken en wat er gedaan kan worden om negatieve neveneffecten te minimaliseren of te voorkomen.

- **Meer kans op draagvlak**
  Door elkaar te betrekken en samen te werken, zorgt u ervoor dat beleid eerder kan rekenen op goedkeuring en begrip onder ondernemers. Zeker wanneer u al in een vroeg stadium ondernemers oprecht betrekt, goed naar hen luistert en u overwegingen openlijk met hen deelt, ontstaat meer begrip voor het uiteindelijke besluit, ook al wijkt dit (deels) af van het beleid dat zij voor ogen hadden. Met name als u verwacht dat bepaalde beleidsvoornemens tot veel weerstand kunnen leiden, is het verstandig om vroegtijdig met ondernemers in gesprek te gaan. Om zo aan te horen waar zij problemen signaleren en gezamenlijk te bespreken welke andere beleidsopties er zijn.

- **Vergroot verantwoordelijkheid(sgevoel)**
  Doordat ondernemers worden betrokken aan de ‘tekentafel’ van beleid, kan dit leiden tot gedeelde verantwoordelijkheid over het uit te voeren beleid. Dit biedt de mogelijkheid om taken van de gemeente te beleggen bij groepen ondernemers die zelf uitvoering geven aan beleid (zij het met enige ondersteuning vanuit de gemeente). Wel is dit alleen mogelijk als de gemeente bereid is deze ondernemers de ruimte te geven om een actieve rol te spelen in de beleidsuitvoering.

- **Wederzijdse waardering**
  Door contact en samenwerking te zoeken met ondernemers toont u als overheid interesse in hen. Door de uitnodiging en daaruit voortvloeiende ontmoetingen en samenwerking, voelen ondernemers zich in toenemende

mate gekend en erkend. Een soortgelijk proces vindt uiteraard ook andersom plaats. Ook ambtenaren merken dat ze makkelijker gevonden worden en dat hun rol beter begrepen wordt. Deze wederzijdse waardering is een belangrijke basis voor toekomstige samenwerking.

- **Snellere uitvoering**
  Als ondernemers pas in een laat stadium worden betrokken bij beleidsplannen en er nauwelijks ruimte is om hun input mee te nemen, kan dit leiden tot weerstand en bezwaren. Dit kan leiden tot de nodige vertraging in het beleidsproces, zeker als hun kritieken dermate fundamenteel zijn, dat de gemeente genoodzaakt is om het beleid aan te passen. Om een snelle uitvoering mogelijk te maken, is het dus essentieel om met ondernemers op te trekken bij het maken van de plannen. Zodat de neuzen zoveel mogelijk dezelfde kant op staan.

- **Aantrekkelijker vestigingsklimaat**
  Een overheid die serieus samenwerkt met ondernemers, draagt bij aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat. Als ondernemers serieus worden genomen, ruimte krijgen voor eigen initiatieven en zowel onderling als met de overheid een sterker netwerk vormen, kan dit nieuwe ondernemers en consumenten aantrekken. Door ondernemers te betrekken bij het beleidsproces, werkt u dus tegelijkertijd aan een bloeiende en groeiende lokale economie.

2.5. Succesverhalen

Ondernemersparticipatie is niets nieuws. Al lange tijd experimenteren gemeenten met het betrekken van ondernemers bij hun beleidsvorming. Met veel succes. Ter illustratie zetten we vier treffende en inspirerende voorbeelden op een rij. Ieder voorbeeld laat op unieke wijze zien wat de meerwaarde is van een intensieve samenwerking tussen ondernemers en de lokale gemeente. Zowel gemeente als ondernemers hebben hier profijt van, zo laten deze voorbeelden zien.

In het volgende hoofdstuk wordt een stappenplan toegelicht – aangevuld met handige tips – om zelf handen en voeten te geven aan ondernemersparticipatie. Om zo ook in de eigen gemeente een succesverhaal te creëren.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Halderberge

In de Economische Koepel Halderberge (EKH) werkt de gemeente Halderberge samen met ondernemers en onderwijsinstellingen als gelijkwaardige partners aan de uitvoering van economisch beleid. Gezamenlijk hebben ze dit beleid opgesteld, en gezamenlijk voeren ze het uit. Bij verschillende onderwerpen en thema's zit de gemeente met ondernemers aan tafel, bijvoorbeeld om het bestemmingsplan buitengebied of het beleid rondom toerisme te bespreken. Ook wil de gemeente zoveel mogelijk aansluiten bij initiatieven vanuit ondernemers.

Wat helpt is dat het fonds waarover de EHK kan beschikken, enige slagkracht heeft. Het college heeft daarin lef getoond en €240.000 ter beschikking gesteld. Daarbij heeft het college echt hun mandaat uit handen gegeven. De EHK legt elk jaar verantwoording af over wat ze heeft gedaan en uitgegeven en wat dat heeft bijgedragen aan de doelen uit de economische visie van de gemeente. De gemeente leert hier ook in. Toen de EHK net begon ging het bij de budgetverdeling over hoeveel elke sector zou moeten krijgen. Daar is de gemeente van teruggekomen. Nu ziet zij in dat juist cross-sectorale projecten meerwaarde hebben. Zo is het gelukt om een MKB-deal van het Rijk te krijgen om een metaalopleiding op te zetten in de gemeente.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Raalte

Waar de gemeente Raalte in 2016 nog op plek 381 stond op de lijst van MKB-vriendelijkste gemeenten van Nederland, zijn ze in korte tijd opgeklommen naar de 13e plek in 2021. De gemeente heeft hard gewerkt om de ondernemersdienstverlening te verbeteren, vaak ook in nauwe samenwerking met ondernemers zelf. Zoals bij de dienstverlening rondom vergunningaanvragen. Samen met het bedrijfsleven (een bouwbegeleider, architect, jurist, aannemers) en ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor de afhandeling van bouwvergunningen, heeft de gemeente besproken hoe ze een vergunning kunnen creëren die voor iedereen werkbaar is en sneller afgegeven wordt, maar wel voldoet aan wet- en regelgeving.

Hiervoor is een werkgroep in het leven geroepen, waarvoor de gemeente bewust ook kritische ondernemers heeft uitgenodigd. Uit deze samenwerking is het traject 'AS Build, AS Planned' gerold. Dit traject bestaat uit twee routes: of je gaat voor de reguliere aanvraag voor een volledige vergunning (AS Planned), of je start met bouwen nadat je de ruimtelijke vergunning hebt gekregen (AS Build). Tijdens en na afronding van de bouw moet de aannemer aantonen dat die de juiste procedures heeft gevolgd. Dit

op risico van de aannemer/eigenaar. Dit aangepaste vergunningentraject biedt ondernemers de optie om sneller te beginnen met bouwen. Aannemers kunnen in dit nieuwe vergunningentraject ook een korting krijgen als ze hun vergunning op een bepaalde manier aanvragen. Op deze manier kost het voor de gemeente minder tijd om deze te beoordelen en te verwerken.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Rotterdam

In de gemeente Rotterdam zijn in 2020 twee pilots uitgevoerd met een lokale MKB-toets. Eén over de uitbetaling van de door de gemeente opgehaalde BIZ-bijdragen bij de ondernemers, de ander over het hotelbeleid. Met deze lokale MKB-toetsen wil de gemeente Rotterdam haar ondernemers in een vroeg stadium betrekken bij voorgenomen lokaal beleid en/of regelgeving. Iedere pilot startte met een bijeenkomst van anderhalf uur. Hierin werd het voorgenomen beleid of de regelgeving voorgelegd aan een panel van zo'n twintig ondernemers, onder leiding van een gespreksleider en in aanwezigheid van de ambtenaar die het stuk had opgesteld.

Uit de evaluatie van de twee pilots blijkt dat deze bijeenkomsten erg voorzien in de behoefte van lokale ondernemers. De ontstane discussies werden als nuttig gezien en deelnemers hebben voldoende ruimte ervaren om inbreng te leveren. Ook ambtenaren zien het als waardevol, omdat ze zo rechtstreeks van ondernemers horen hoe regels of beleid in de praktijk uitpakken en waar frictie zit. De gemeente Rotterdam wil in de toekomst vaker een lokale MKB-toets uitvoeren.

In het vervolg wordt ook nog een terugkoppelsessie georganiseerd, om de deelgenomen ondernemers te informeren over wat de gemeente met de resultaten heeft gedaan. Dit was bij de pilots oorspronkelijk de opzet, maar kon door omstandigheden niet doorgaan, hetgeen als een gemis werd ervaren door de ondernemers.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Rijssen-Holten

De gemeente Rijssen-Holten mag zichzelf al twee keer op rij de MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland noemen. Dit succes is deels te verklaren door de korte lijntjes en de periodieke overleggen tussen de gemeente en de zes lokale ondernemerscollectieven. Bij ieder nieuw traject of initiatief stemt de gemeente binnen de bestaande overlegstructuur af op welke manier ondernemers worden betrokken en hoe het participatieproces moet worden ingericht. Soms pakt de gemeente de regie over deze trajecten; soms laat ze het initiatief aan het bedrijfsleven of het maatschappelijk veld.

Neem bijvoorbeeld het project Rijssen-Holten WERKT!. Hiervoor heeft de gemeenteraad een budget van €1.350.000 beschikbaar gesteld voor projecten die meer werkgelegenheid creëren. Met dit bedrag toont het college dat het wil investeren in het bedrijfsleven, wat erg gewaardeerd wordt door de lokale ondernemers. Binnen Rijssen-Holten WERKT! hebben lokale ondernemersverenigingen en andere organisaties al diverse projecten en ideeën ingebracht, zoals het opzetten van MBO-opleidingen om tegemoet te komen aan de vraag naar technisch geschoold personeel. Op deze manier zoekt de gemeente samen met ondernemers naar kansen om meer werk naar de gemeente te halen.

STAPPENPLAN

In ons stappenplan laten we zien hoe u tot een doordachte aanpak komt. Iedere stap bestaat uit een vraag, waarbij we u op weg helpen met de beantwoording ervan. Zo voorkomt u dat ondernemersparticipatie een lege huls wordt en dat het beoogde resultaat niet wordt bereikt.

1 WAAROM?

Waarom wilt u ondernemers betrekken?

Kies bewust of u ondernemers betrekt bij een bepaald onderwerp en met welk doel. Ondernemersparticipatie is geen doel op zich, maar een middel om doelen te realiseren. Formuleer deze doelen van tevoren, maak een duidelijke afweging en laat deze doorwerken in uw aanpak.

2 WAAROVER?

Over welk onderwerp wilt u ondernemers betrekken?

Zorg voor een heldere afbakening van het onderwerp dat u met ondernemers wilt bespreken. Een onderwerp is geschikt als het hen raakt, maar er moet ook voldoende beleidsruimte zijn. Als er eigenlijk geen keuzes meer op tafel liggen, is ondernemersparticipatie op dat onderwerp onwenselijk.

3 WIE?

Welke ondernemers wilt u betrekken?

Formuleer duidelijk uw doelgroep, zodat u de juiste ondernemers betrekt. Inventariseer met welke ondernemers al contact is en met welke niet, welke een belang hebben bij het onderwerp en welke een bijdrage kunnen leveren aan de uitvoering van het beleid.

4 WANNEER?

Wanneer wilt u ondernemers betrekken?

Ondernemers kunnen een bron zijn van ideeën voor nieuw beleid, maar kunnen de gemeente ook feedback geven op bestaand beleid. Wees selectief in wanneer u hen vraagt mee te denken of mee te doen. Zo voorkomt u dat ondernemers worden overbevraagd en ze 'participatiemoe' worden.

5 HOE?

Welke participatievorm past hierbij?

Vele participatievormen zijn denkbaar, zoals inloopspreekuren en informatiebijeenkomsten. Maar sluit aan bij de belevingswereld van ondernemers. Als u een bijeenkomst tussen 9 en 5 organiseert, zullen weinig ondernemers tijd hebben. Kies ook altijd een locatie die centraal gelegen en goed bereikbaar is.

3. STAPPENPLAN: NAAR EEN DOORDACHTE AANPAK

Ondernemersparticipatie vraagt om een doordachte aanpak. Om dat te realiseren, is het goed een aantal stappen zorgvuldig te doorlopen. In dit hoofdstuk onderscheiden wij vijf stappen. In iedere stap staat één vraag centraal. Doorloop het stappenplan met uw projectteam. Dit voorkomt dat participatie een lege huls wordt en dat het beoogde resultaat – wat dat ook voor uw gemeente is – niet wordt bereikt.

3.1. Stap 1: Waarom wilt u ondernemers betrekken?

Ondernemersparticipatie is geen kwestie van 'baat het niet, dan schaadt het niet'. Tal van gevallen zijn bekend waarbij ondernemers gefrustreerd raakten omdat ze het gevoel hadden dat er tijdens een participatietraject niet oprecht naar hen werd geluisterd of dat er weinig werd gedaan met hun inbreng. Of waarbij bestuurders achteraf zagen dat het participatietraject eigenlijk niet goed paste bij wat ze voor ogen hadden, maar de opbrengsten niet meer naast zich neer konden/wilden leggen.

Kies daarom bewust of u wel of niet ondernemers betrekt bij een bepaald onderwerp en als u het doet, bedenk dan met welk doel u ondernemers laat participeren. Ondernemersparticipatie is geen doel op zich, maar een middel om bepaalde doelen te verwezenlijken. Alleen door selectief te zijn bij het inzetten van ondernemersparticipatie, zorgt u ervoor dat het participatietraject bijdraagt aan de doelen die u voor ogen hebt en tegelijkertijd niet tot ongewenste effecten leidt, of zelfs contraproductief is.Het scherp krijgen van uw doelen helpt om een gepaste participatievorm te vinden die het gewenste effect sorteert. Dit vraagt om een vroegtijdige, bewuste en expliciete afweging. We onderscheiden de volgende vijf doelen van ondernemersparticipatie. Dat betekent overigens niet dat u één doel dient te kiezen; dat mogen er gerust meer zijn. Maar kies uw doel(en) bewust en denk vervolgens na over hoe u deze doelen laat 'doorwerken' in uw aanpak.

- **Inzicht krijgen in belangen en wensen**
  Om beleid zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de ondernemerspraktijk, moet u te rade gaan bij de ondernemers zelf. Wat vinden en willen zij? Door zicht te krijgen op én gevoel te krijgen bij de diversiteit aan belangen en wensen van ondernemers, toon uw interesse en neem uw ondernemers serieus. En u krijgt een beter beeld van waar en voor wie bepaalde beleidskeuzes kunnen schuren of elkaar versterken. Dit doel past goed in een participatietraject waarin u met ondernemers een visie wilt ontwikkelen.

- **Kennis en ervaringen benutten**
  Ondernemers beschikken over waardevolle kennis en ervaring, gestoeld op hun dagelijkse werk en opgebouwd in vele jaren. Ook kennen zij de regio, de buurt en hun klanten. En ze hebben gevoel voor wat nodig én mogelijk is binnen de gemeente, de buurt en wijk waar hun bedrijf gevestigd is. Daarmee zijn ondernemers een bron van nieuwe inzichten en ideeën. Gemeenten kunnen bijvoorbeeld de voorradige kennis en ervaringen benutten wanneer een bepaalde visie vertaald moet worden naar actie- en uitvoeringsplannen.

- **Draagvlak peilen of bevorderen**
  Om weerstand te voorkomen, wilt u dat ondernemers zich in bepaalde mate kunnen vinden in nieuw beleid, of de gemaakte keuzes tenminste kunnen begrijpen. Zeker als het om beleid gaat met grote consequenties voor hun bedrijfsvoering en financiële positie. Soms is er echter niet voldoende tijd, ruimte of urgentie om uitgebreid met ondernemers in gesprek te gaan ten behoeve van visievorming of het ontwikkelen van een actieplan. Dan is het wel belangrijk om de beleidsplannen op enig moment met hen te delen en/of te bespreken, om tijdig te peilen of er voldoende draagvlak voor is en, zo niet, wat er nodig is om dat draagvlak te bevorderen.

- **Terugkijken en leren**
  Evaluatie van beleid is van belang om te komen tot effectief nieuw, beter of aangepast beleid. Ondernemers kunnen daarbij helpen, omdat zij in de praktijk zien en zelf ervaren hoe bepaald beleid uitwerkt. Door in alle openheid terug te kijken op de kwaliteit en kwantiteit van de uitvoering en daarbij ondernemers te betrekken, bent u beter in staat te bepalen waar het beleid moet en kan worden aangepast.

- **Netwerk opbouwen**
  Participatietrajecten met ondernemers hebben een sterke oriëntatie op de inhoud en het proces. Los daarvan is het belangrijk om altijd oog te houden voor het opbouwen van een warm netwerk. Dit kan een doel op zich zijn (dus los van de beleidsmatige inhoud of het proces), maar ook een meer dan gewenst neveneffect van een georganiseerde samenwerking. Door ondernemers serieus te nemen, nemen zij de gemeente serieus. U kweekt vertrouwen en daarmee bereidheid tot aanvullende samenwerking op de langere termijn.

Handige tip!

Organiseer een interne brainstormsessie voor collega's die betrokken zijn bij het beleidstraject om te bespreken met welk(e) doel(en) u ondernemers wilt betrekken. Laat zowel beleids- als communicatiemedewerkers aanschuiven. In de praktijk wordt er té vaak van uitgegaan dat de betrokken collega's op één lijn zitten. Dat hoeft niet zo te zijn, ook al staan de doelen van een participatietraject helder verwoord in het participatieplan en heeft iedereen dat formeel gelezen. Tijdens de brainstormsessie kunt u samen deze doelen bespreken en nader concretiseren. Stel daarbij de vraag: wanneer is het participatietraject geslaagd volgens ons?

3.2. Stap 2: Over welk onderwerp wilt u ondernemers betrekken?

Voordat u een participatietraject overweegt, hebt u doorgaans al een idee van het onderwerp dat u graag met ondernemers wilt bespreken. Vaak vraagt de formulering van het onderwerp nog wel nadere afbakening en aanscherping. Neem de tijd om de inhoudelijke kaders van het traject duidelijk te formuleren. Stel uzelf de vraag: voor welke onderdelen van het beleid wil ik de inbreng van ondernemers en voor welke niet? Maak expliciet welke mogelijk gerelateerde onderwerpen niet worden meegenomen en waarom. Zorg hierbij voor een goede afstemming tussen bestuurders, beleidsmakers en communicatiemedewerkers. In de keuze voor een geschikt onderwerp voor ondernemersparticipatie kunt u uzelf de volgende twee vragen stellen:

1. In hoeverre worden (bepaalde groepen van) ondernemers geraakt door dit beleid?
2. In hoeverre is er ruimte voor alternatieven in dit beleid?

- **Voldoende belang**

  Actieve deelname van ondernemers ontstaat sneller wanneer het onderwerp hen meer raakt. Bijvoorbeeld omdat beleidsplannen invloed hebben op de waarde van hun pand of administratieve lasten. Onderwerpen die zich daarom goed lenen voor ondernemersparticipatie zijn een centrumvisie, het horecabeleid of economisch beleid. Overigens is het voor ondernemers niet altijd duidelijk waarom het in hun belang is om mee te denken over een bepaald onderwerp. Zorg er dus voor dat dit helder naar voren komt in de omschrijving van het onderwerp als u hen benadert.

- **Voldoende beleidsruimte**

  Niet elk onderwerp leent zich voor ondernemersparticipatie. Als u besluit om ondernemers te betrekken, dan moet er voldoende ruimte zijn om de input van ondernemers ook daadwerkelijk mee te nemen in het opstellen van het beleid. Kortom: meedenkende ondernemers moeten substantiële keuzes kunnen maken. Zijn deze er niet, bijvoorbeeld door fingerende wet- en regelgeving van hogere overheden, financiële beperkingen of gebrek aan commitment van het college of de raad, dan is ondernemersparticipatie op dit onderwerp onwenselijk.

3.3. Stap 3: Welke ondernemers wilt u betrekken?

In grote gemeenten zijn er al snel duizenden ondernemers. Niet alle ondernemers kunt u deelgenoot maken van een beleidstraject en dat hoeft ook niet. Soms is het voldoende om u enkel te richten op ondernemers uit een bepaalde branche, wijk of stadsdeel. Wel is het aan te bevelen om vooraf goed na te denken over wie in uw doelgroep valt. Hoe groot is deze groep ondernemers? Wat is de samenstelling van de groep?

Door duidelijk te bepalen wie uw doelgroep is, krijgt u een beter beeld van hun belangen en de wijze waarop je hen kan betrekken. Om te bepalen welke ondernemers u betrekt, kunt u de volgende twee vragen stellen:
1. Wie gaat er iets merken van veranderingen op dit vlak?
2. Wie hebt u nodig om mogelijke veranderingen op dit vlak te realiseren?

Handige tip!

Maak een stakeholdersanalyse van alle ondernemers die er belang bij hebben om deel te nemen aan het participatietraject. Gebruik hiervoor verschillende informatiebronnen, zoals het bedrijvenregister en de kennis van collega's over deze ondernemers. Het kan helpen om de ondernemers te categoriseren in verschillende clusters, zoals:

- de mate waarin de ondernemer bekend is bij de gemeente (bekend-onbekend)
- hoe groot hun belang is (groot belang – klein belang)
- de mate waarin de ondernemer een bijdrage kan leveren aan beleidsuitvoering (veel invloed – weinig invloed)

Zo komt u tot een gewogen keuze wie u wel – en wie u (in eerste instantie) niet – betrekt bij het participatiestraject. Als u uiteindelijk een overzicht hebt van alle relevante stakeholders – eventueel gevisualiseerd in een stakeholdersmatrix – kunt u ter controle deze bevindingen toetsen bij collega's en het bestuur van ondernemerscollectieven.

3.3.1. Vertegenwoordigers of ondernemers zelf

Als gemeente kunt u ervoor kiezen om individuele ondernemers te benaderen, of vertegenwoordigers van ondernemers (ondernemerscollectieven of brancheverenigingen), om mee te denken over een bepaald onderwerp. Wie u benadert, hangt af van het onderwerp en het doel van het participatietraject.

- **Individuele ondernemers**
  Als u besluit om individuele ondernemers te benaderen, dan is het raadzaam om na te denken over welk type ondernemers u wilt benaderen. Wilt u zich bijvoorbeeld beperken tot middelgrote en grote bedrijven qua omzet of aantal arbeidsplaatsen? Of wilt u ook het geluid van ondernemers met een kleine omzet of zonder personeel? Door al die verschillen hebben ondernemers andere belangen en bevinden zij zich in andere netwerken. Mede daardoor hebben zij ook een onderscheidend perspectief op een beleidsvraagstuk.

Andere factoren kunnen ook van belang zijn, bijvoorbeeld de mate waarin ondernemers geraakt worden door de voorgestelde beleidsplannen of de geografische ligging van bedrijven. Als u bijvoorbeeld met ondernemers in gesprek wilt over de centrumvisie voor de binnenstad, dan wilt u tenminste winkeliers en vastgoedeigenaren uit dit gebied aan tafel hebben. Tot slot kan ook het type input dat u wilt verkrijgen met participatie bepalend zijn voor het type ondernemers dat u wilt benaderen. Waar de ene ondernemer beter in staat is om abstracter te denken en ‘boven de materie uit de stijgen’, is een ander beter in staat de vertaalslag te maken naar wat in de praktijk werkt. Denk dus vooraf na over welke input u zoekt en welke mix van type ondernemers (met bepaalde talenten, drijfveren, achtergronden) daarbij past.

Handige tip!
Werk met een groep koplopers die energie heeft op een bepaald beleidsvraagstuk en de ambitie om hier met de gemeente aan te werken. Deze koplopersgroep kan als kritisch klankbord fungeren en biedt de mogelijkheid om in korte tijd stappen te zetten in het vormgeven van beleid.

Als u werkt met een koplopersgroep, is het wel aan te bevelen om de ideeën en plannen die voortkomen uit deze groep in een later stadium te toetsen onder een bredere groep ondernemers. Pas ook op met het betrekken van steeds dezelfde ondernemers. Hierdoor kunnen andere ondernemers zich gepasseerd voelen en kan de suggestie van belangenverstrengeling worden gewekt. En wat ook geldt: hoe vaker een ondernemer is betrokken, hoe bekender deze persoon is met de ‘systeemwereld’ van de gemeente, en hoe minder representatief deze ondernemer mogelijk is voor de rest van de ondernemers.

- **Ondernemerscollectieve**
  Veel ondernemers hebben zich verenigd in ondernemerscollectieven, zoals winkeliers-, bedrijven- of ondernemersverenigingen. In deze ondernemerscollectieven worden ondernemers vertegenwoordigd door een bestuur. Zo’n bestuur is een handig aanspreekpunt voor de gemeente, omdat het doorgaans weet wat er speelt onder zijn leden en gewend is mee te praten over publieke zaken. Bovendien hebben de bestuursleden een breng- en haalfunctie voor de leden die ze vertegenwoordigen en zijn ze in staat de belangen van hun achterban te vertalen naar een gewogen standpunt. Benut deze ondernemerscollectieven en trek met ze op. Zo hebben veel gemeenten een periodiek overleg met deze vertegenwoordigers om te polsen wat er aan beide zijden van de tafel speelt.

Handige tip!
Juist het bestuur van een ondernemerscollectief kan helpen om een participatietraject met ondernemers vorm te geven. De bestuursleden weten op welke manier hun achterban betrokken wil zijn en hoe die benaderd wil worden. Ook kunt u met hen sparren over heel praktische zaken, zoals het tijdstip van een bijeenkomst of een geschikte locatie. Daarnaast kunnen zij natuurlijk snel informatie delen met hun achterban en weten ze wat hen stimuleert om deel te nemen. Ondernemerscollectieven zijn dan ook ideale sparringspartners om het participatietraject naar een hoger niveau te tillen.

- **Brancheverenigingen**
  Sommige branches, zoals de horeca- en techniekbranche, hebben regionale afdelingen die goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen in de sector. Deze kennis is bruikbaar voor gemeenten die bezig zijn met beleidsvorming. Bijvoorbeeld voor het opstellen van een toekomstvisie, waarin je anticipeert op bepaalde ontwikkelingen. Juist dan hebt u de kennis van brancheverenigingen nodig. Ook zijn brancheverenigingen meestal in staat om een gewogen standpunt in te nemen over de mate waarin bepaalde problemen spelen bij ondernemers in de sector, en welke wensen zij hebben.

Handige tip!
In de praktijk zijn brancheverenigingen vaak regionaal actief. Zij hebben daarbij zicht op hoe ondernemers in naburige gemeenten worden betrokken en hoe dit heeft uitgepakt in termen van ervaringen en effecten. Zij overzien het speelveld en weten wat heeft gewerkt in gemeenten met groepen ondernemers die op cultureel vlak (zoals gewoonten, mentaliteit en normen) overeenkomen met de 'eigen' ondernemers. Neem dan ook contact op met de relevante brancheverenigingen voordat u het participatietraject volledig hebt uitgedacht.

3.3.2. Organisatiegraad verhogen

Niet in alle gemeenten zijn er ondernemerscollectieven actief die een groot deel van de lokale ondernemers vertegenwoordigen. Als de organisatiegraad onder ondernemers beperkt is, is het belangrijk deze eerst te vergroten in samenwerking met ondernemers. Met een ondernemerscollectief heeft de gemeente een duidelijke gesprekspartner voor beleidsvraagstukken die ondernemers raken. Dit voorkomt dat de gemeente overvraagd wordt. Zo kunnen ondernemers namelijk vooraf hun vragen en verzoeken afstemmen, bundelen en gezamenlijk versturen naar de gemeente. Ook voor ondernemers heeft het voordelen zich te verenigen. Door hun belangenbehartiging te beleggen bij een benoemd bestuur en te professionaliseren, zijn zij zelf minder tijd kwijt aan het onderhouden van contact met de gemeente.

Als het initiatief niet vanuit ondernemers zelf komt, kan de gemeente aan het begin hierin het voortouw nemen. Bijvoorbeeld door een overleg te initiëren met actieve ondernemers om een mogelijke verenigingsvorm te bespreken. Op termijn dienen ondernemers zelf deze organisatiestructuur overeind te houden. Als ondernemers eenmaal zichzelf verenigen met minimale ondersteuning vanuit de gemeente, dan kan de gemeente uiteindelijk ook beleid neerleggen bij ondernemers, zodat zij hier zelf uitvoering aan kunnen geven. In de praktijk zijn er verschillende vormen waarmee de organisatiegraad van ondernemers kan worden vergroot. We noemen hieronder de drie meest voorkomende vormen.

- **Verenigingen**
  Het meest bekende voorbeeld is de ondernemersvereniging. Afhankelijk van het soort leden wordt deze organisatievorm ook wel een winkeliers- of bedrijvenvereniging genoemd. Deze verenigingen behartigen de gemeenschappelijke belangen van hun leden en bieden daarmee een netwerk. Het bestuur fungeert als vooruitgeschoven post om met de gemeente in gesprek te gaan over wederzijdse wensen en uitdagingen. Financiering van de ondernemersvereniging gebeurt doorgaans via een jaarlijkse contributie voor leden of soms ook via een ingesteld ondernemersfonds, waardoor de contributie verlaagd of zelfs afgeschaft wordt.

- **Fondsen**
  Sinds 2005 worden ondernemersfondsen ingezet om collectieve voorzieningen van ondernemers gezamenlijk te financieren. Denk aan cameratoezicht op een bedrijventerrein of de promotie van een winkelcentrum. De middelen uit dit fonds worden door de gemeente geïnd, bijvoorbeeld via een BIZ-bijdrage, OZB-belasting of reclamebelasting. Het fonds wordt beheerd door een vereniging, waar ondernemers lid van kunnen worden. Leden kunnen (vaak via hun eigen vertegenwoordigende vereniging) aanvragen doen voor collectieve bestedingen. Deze worden door het bestuur beoordeeld op basis van vooraf opgestelde criteria. Op deze manier beslissen ondernemers met elkaar waar het geld uit het fonds aan wordt besteed.

- **Economic Boards**
  Een andere verenigingsvorm die sinds 2000 in trek is, is de zogenaamde economic board. In deze economic boards werken koplopers uit het lokale bedrijfsleven samen met onderwijsinstellingen en de overheid aan het versterken van de regionale economie. Sommige van deze economic boards leveren vooral gevraagd en ongevraagd advies, andere hebben ook een uitvoeringsprogramma. Hun financiering loopt uiteen, maar ligt meestal bij de overheid. De koplopers zijn vaak ondernemers met affiniteit met de lokale economie, die buiten de bestaande denkkaders en cross-sectoraal kunnen denken. Daarmee zijn deze koplopers niet altijd per definitie bestuursleden uit ondernemersverenigingen.

3.3.3. Representativiteit en diversiteit

Representativiteit verwijst naar de mate waarin de ondernemers die meepraten een afspiegeling vormen van alle belanghebbende ondernemers. Voordat u ondernemers betrekt, moet u bepalen hoe belangrijk de mate van representativiteit of diversiteit is voor het participatietraject.

Representativiteit kan bijvoorbeeld belangrijk zijn als u wilt weten in welke mate bepaalde belangen, wensen en behoeften leven onder ondernemers (kwantitatieve toets). Denk dan goed na over hoe u die representativiteit gaat 'regelen'. Bepaal daarom vooraf hoeveel deelnemers u per type ondernemer tenminste wilt bereiken. Daarbij kunt u kijken naar een aantal kenmerken, zoals de sector, de locatie, de omzet en de grootte van de onderneming. Probeer wel realistisch te blijven en zoek naar een praktische balans tussen wat mogelijk en wenselijk is. Verantwoord deze

keuze expliciet voordat u de ondernemers benadert en bespreek deze verantwoording met de desbetreffende bestuurder.

Representativiteit is niet altijd belangrijk. Soms is het belangrijker om ondernemers te bereiken die zich vooral betrokken voelen bij het onderwerp of een diversiteit van invalshoeken en belangen inbrengen. Het kan ook zijn dat u juist ondernemers wilt betrekken die een open blik hebben, creatief kunnen nadenken of een waardevol netwerk hebben. Meer invalshoeken op een vraagstuk leiden – in elk geval in theorie – tot oplossingen die beter aansluiten bij de inbreng van al die verschillende ondernemers. Dat leidt vervolgens weer tot kwalitatief betere voorstellen en meer draagvlak onder de verschillende groepen ondernemers.

Het betrekken van ondernemerscollectieven biedt geen garantie voor een adequate representatie van de lokale ondernemers. Deze 'vertegenwoordigende structuren' zijn zelden volledig dekkend. Ondernemers vormen een sociaal netwerk met daarbinnen een eigen dynamiek en tegenstellingen, die maar moeilijk te verenigen zijn in een gebalanceerd standpunt vanuit het vertegenwoordigend orgaan. Ook wordt de achterban niet altijd volledig meegenomen in het participatieproces en de besluitvorming, ook al wordt dat wel verwacht. In sommige gevallen kan het daarom nodig zijn om buiten de verenigde ondernemers actieve andere, niet-aangesloten ondernemers te betrekken. Denk bijvoorbeeld aan lokale zzp'ers. Die zijn ook minder vaak verenigd in ondernemerscollectieven.

Handige tip!
Het betrekken van ondernemers die niet aangesloten zijn bij enig ondernemerscollectief, is vaak lastig en tijdrovend. Een eerste stap kan zijn om het lokale bedrijvenregister op orde te maken, zodat u – in het geval dat u een participatietraject rondom een bepaald onderwerp wilt optuigen – een aantal ondernemers gericht kan uitnodigen, via een brief of mail. Door overzicht te creëren in het lokale bedrijvenbestand, weet u uiteindelijk beter welke groepen ondernemers ondervertegenwoordigd zijn en welke dus extra aandacht vragen.

3.4. Stap 4: Wanneer wilt u ondernemers betrekken?

Ondernemers kunnen in iedere fase van de beleidscyclus worden betrokken. Ze kunnen een bron zijn van nieuwe ideeën voor nieuw beleid, maar kunnen de gemeente ook van feedback voorzien op bestaand beleid. Wees wel selectief in wanneer u ondernemers vraagt om mee te denken of mee te doen. U wilt voorkomen dat u hen overvraagt en ze 'participatiemoe' worden.

3.4.1. Fases in het beleidstraject

Voorafgaand aan een beleidstraject bepaalt u in welke fase(s) u ondernemers wilt betrekken: beleidsvoorbereiding, -ontwikkeling, -uitvoering of evaluatie.

- **Beleidsvoorbereiding**
  Door ondernemers mee te laten denken in de beleidsvoorbereidende fase, krijgt u een beeld van de kaders, voorwaarden en uitgangspunten die voor hen belangrijk zijn in het aankomende beleid. U merkt in een vroeg stadium al waar gevoeligheden bestaan, waar u in het vervolgproces rekening mee kunt houden.

Handige tip
Organiseer een lokale MKB-toets door een panel van lokale ondernemers en/of vertegenwoordigers van lokale ondernemerscollectieven samen te stellen. Dit panel krijgt vervolgens de mogelijkheid om in de beleidsvoorbereidende fase mee te denken over de vormgeving van beleid en nieuwe regels. Zo krijgt u vroegtijdig zicht op de effectiviteit en uitvoerbaarheid van bepaalde regelgeving en de mate waarin beoogde beleidsdoelen daarmee worden gerealiseerd. Lees meer over de lokale MKB-toets op: **https://www.mkb.nl/lokalemkbtoets-gemeenten.**

- **Beleidsontwikkeling**
  In deze fase ligt het accent op het ontwikkelen van beleid vanuit gedeelde uitgangspunten en kaders. Dat kan verschillende vormen krijgen. Vaak gaat het om visievorming of het vertalen van de visie naar een actieplan of uitvoeringsplan. Zoals eerder gezegd, trekt visievorming weer andere ondernemers aan dan het ontwikkelen van een actieplan. Daarbij kan de participatie gericht zijn op verrijking of verdieping van inhoud, het verkrijgen van draagvlak, of het genereren van ideeën.

Handige tip!

Participatie in deze beleidsfase vereist doorgaans veel tijd van ondernemers. Zij moeten, meestal over een langere periode, een aantal dagdelen (vaak avonden) vrij willen maken. Wees daarom op voorhand duidelijk over de benodigde tijdsinzet en wat precies van hen wordt verwacht. Kies ook een werkvorm die zoveel mogelijk ontzorgt.

- **Beleidsuitvoering**

  In de uitvoering van beleid liggen weer andere uitdagingen. Ondernemers kunnen in deze fase participeren in de vorm van het inbrengen van geld, uren, kennis of hun netwerk, met een accent op de planning, aansturing of concrete uitvoering van activiteiten. De commitment van ondernemers zal afhankelijk zijn van de mate waarin zij zich achter het beleid scharen en bij de totstandkoming ervan betrokken waren.

Handige tip!

Zorg ervoor dat ondernemers die meedenken over beleid ook de mogelijkheid hebben om mee te doen in de uitvoering. Vraag al in de beleidsvormende fase welke ondernemers willen helpen of zelfs in de lead willen zijn bij de uitvoering. Maak hier concrete afspraken over. Zo geeft u al vroeg het signaal af: het is óns beleid, dat we sámen gaan uitvoeren.

- **Beleidsevaluatie**

  Overheidsbeleid wordt lang niet altijd geëvalueerd. Dat is jammer, want u kunt hier veel van leren. Zo weten ondernemers uit eigen ervaring welke gevolgen bepaald beleid heeft op hun dagelijkse werk. Het in alle openheid betrekken van een representatieve of diverse groep ondernemers om te reflecteren op de uitvoering van beleid levert niet alleen leer- en verbeterpunten op, het biedt óók een basis voor hernieuwd of verdiept vertrouwen en daarmee een actieve uitnodiging naar vervolgstappen.

Handige tip!

Beschouw beleidsevaluatie niet als iets statisch. Blijf juist continu met ondernemers in gesprek over wat er beter kan. Dit versterkt de samenwerking en bevordert het onderling vertrouwen. Learning by doing is daarbij het credo.

3.4.2. Praktische zaken

In de planning van een participatietraject dient u niet alleen zorgvuldig te bepalen in welke beleidsfase(s) u ondernemers betrekt. Het gaat over veel meer. Zoals het moment waarop u ondernemers precies uitnodigt en wanneer u het participatietraject afstemt op andere interne processen.

- **Timing**

  Het slim betrekken van ondernemers in het beleidsproces vraagt gevoel voor timing. Een juiste timing is op voorhand lastig te voorspellen. Het hangt samen met ontwikkelingen bij de overheid, in de samenleving en zeker ook bij de ondernemers zelf. In elk project spelen doorgaans meerdere gelijktijdige processen en ‘agenda’s’. Die vallen soms op een handige manier in elkaar; soms versterken ze elkaar, maar kunnen elkaar ook in de weg zitten. Probeer zo goed mogelijk aan te sluiten op de agenda’s van ondernemers. Werk samen waar dat zinvol is en voorkom dat verschillende participatietrajecten elkaar beconcurreren.

- **Flexibiliteit**

  Wees u ook bewust van de onvoorspelbaarheid van het beleidsproces. Hoe netjes afgebakend en volgordelijk het beleidsproces ook lijkt, in de praktijk is het vaak dynamisch en grillig. Concrete stappen voorwaarts kunnen onverwachts gevolgd worden door enkele stappen terug. Ogenschijnlijk onschuldige ontwikkelingen kunnen het opgebouwde vertrouwen en enthousiasme beïnvloeden. Andersom geldt dat een stroef proces ineens in een stroomversnelling terecht kan komen. Als overheid moet u flexibel zijn, om op die onvoorspelbaarheid te kunnen inspelen.

- **Permanent of incidenteel**

  Het is zonde om voor ieder beleidstraject een nieuwe overlegstructuur op te tuigen en telkens opnieuw lijntjes te leggen met ondernemers. Datgene wat u opbouwt in het ene participatietraject, kan een goede basis leggen voor toekomstige samenwerking. Denk na over de wijze waarop activiteiten in het huidige participatietraject kunnen bijdragen aan betere ondernemersparticipatie op de lange termijn.

- **Interne afstemming**

  Zorg dat u ondernemersparticipatie intern goed ‘belegt’. Dat betekent dat er helderheid moet zijn over de taakverdeling en het proces. Denk aan vragen wie de planning maakt, wie ondernemers benadert en hoe u vooraf met collega's nagaat of er conflicterende planningen zijn die kunnen zorgen voor ongewenste overbevraging van ondernemers. Kortom, ondernemersparticipatie vraagt niet alleen om een externe focus, maar ook om een

serieuze investering in het optuigen van een interne organisatie parallel aan het participatietraject. Bonding met ondernemers betekent altijd bonding met collega's. Probeer daarbij integraal te denken en handelen.

3.5. Stap 5: Welke participatievorm past hierbij?

Nadat u voorgaande stappen hebt doorlopen, kiest u de participatievorm. Verschillende vormen zijn hierin denkbaar, waarvan de voor- en nadelen verder worden toegelicht in het volgende hoofdstuk. De keuze voor een participatievorm luistert erg nauw, want u moet als overheid goed afwegen welke invloed u ondernemers wilt en kunt geven. In deze context wordt vaak verwezen naar de zogenoemde 'Participatieladder'.

3.5.1. Participatieladder

De 'Participatieladder' is een veel gehanteerde indeling van niveaus waarop burgers betrokken kunnen zijn en/of invloed kunnen hebben op het beleid van de overheid. Oorspronkelijk is deze 'Participatieladder' ontworpen door de Amerikaanse Sherry Arnstein (1969), maar dit model is verder ontwikkeld en toegespitst op de Nederlandse context door Edelenbos en Monnikhof (2011). Zij onderscheiden zes niveaus – ofwel: treden op de ladder – die we ook in deze gids als uitgangspunt nemen voor ondernemersparticipatie:

- **Informeren**
  In deze 'lichtste' participatievorm doet de gemeente niets anders dan het delen van kennis en informatie. Het betreft eenrichtingsverkeer van overheid naar ondernemers toe, waarbij ondernemers niet zelf hun ideeën en inzichten kunnen inbrengen. Informeren, zeker als dat concreet, juist en tijdig gebeurt langs de kanalen die ondernemers gewend zijn te gebruiken, wordt altijd gewaardeerd. Sterker nog: het delen van informatie legt een belangrijke basis waarop vertrouwen kan groeien. Slecht communiceren creëert juist meer afstand en wantrouwen en verkleint daarmee de bereidwilligheid om aan hogere participatieniveaus deel te nemen.

- **Raadplegen**
  Met raadplegen zet u in op het verkrijgen van meningen, ervaringen en ideeën van ondernemers. Op deze manier worden ondernemers gesprekspartners van de gemeente, maar hun inbreng is niet bindend en de agenda wordt nog altijd bepaald door de gemeente. Bekende vormen van raadpleging zijn de vragenlijst en het ondernemerspanel. Wanneer het lukt om voldoende respons te krijgen van een representatieve en/of diverse groep ondernemers, dan kan dit een waardevolle manier zijn om te peilen hoe lokale ondernemers zich verhouden tot bepaalde vraagstukken of oplossingen.

- **Adviseren**
  Wanneer u als gemeente op zoek bent naar oplossingen voor een vraagstuk, kunt u ondernemers ook vragen u daarin te adviseren. U kunt ondernemers vragen om naar eigen inzicht een advies te ontwikkelen, of juist te reflecteren op enkele oplossingen die u zelf ontwikkelt. Bij een adviserende rol voor ondernemers krijgen zij een volwaardige rol aan de overlegtafel en bepalen ze samen met de gemeente de agenda. Meestal is het advies bindend. Ondernemers vragen om advies vergt wel een meer doordachte en meer tijdsintensieve aanpak dan wanneer u hen alleen om raad vraagt.

- **Coproduceren**
  Men spreekt van coproductie als u ondernemers betrekt in de uitvoering van publieke diensten. Voor een coproductie ontwikkelt u samenwerkingsvormen waarbij de gemeente in volledige gelijkwaardigheid optrekt met ondernemers om gezamenlijk bepaalde oplossingen uit te rollen. U 'loopt samen op', waarbij de gemeente nog altijd een ondersteunende rol heeft. Coproductie vraagt ten minste een ruime mate van onderlinge openheid, vertrouwen, wederzijds respect en een gedeeld urgentiegevoel.

- **Meebeslissen**
  Op dit participatieniveau biedt u ondernemers de mogelijkheid om keuzes te maken, bijvoorbeeld uit verschillende beleidsvarianten. Het proces van meebeslissen door ondernemers vergt een goede uitwerking vooraf. Wie nodigt u uit, hoe worden de stemmen verzameld, hoe 'weegt' u de verzamelde stemmen, hoe bindend is de uitkomst, hoe gaat u om met een eventuele gelijke stemming en hoe kan protest worden aangetekend? Ook moet het volstrekt helder zijn voor college en raad wat de impact is van het laten meebeslissen door ondernemers. Welke ruimte geven ze feitelijk 'weg'? U wilt te allen tijde voorkomen dat u achteraf spelregels moet aanpassen.

- **Zelfbeheer**
  Op het allerhoogste participatieniveau richt u zich als gemeente op het verder brengen van initiatieven van ondernemers. Feitelijk gaat het om een soort omgekeerde participatie waarbij het initiatief bij ondernemers ligt en zij de overheid vragen om aan te sluiten. Dit 'aansluiten op' initiatieven van ondernemers kan vele vormen aannemen, zoals financiering of het bieden van informatie, kennis en advies. Bij zelfbeheer heeft de overheid dus een meer faciliterende rol. Dit vraagt van de gemeente om initiatieven van ondernemers te erkennen en te waarderen, ervoor open te staan, duidelijkheid te bieden en actief samen te werken.

Handige tip!

Een belangrijke motivatie voor ondernemers is dat hun tijdsinvestering ‘zin’ heeft. Praten om te praten is daar nooit voldoende voor. Lagere invloedniveaus (zoals raadplegen) zijn voor ondernemers dan ook minder aantrekkelijk dan hogere invloedniveaus (zoals coproduceren en meebeslissen). Wees daarom richting ondernemers helder over de invloed die ze hebben en waar hun invloed stopt.

3.5.2. Praktische zaken

Bij deze keuze voor een geschikte participatievorm komen ook allerlei praktische zaken kijken waar uals gemeente over na moet denken. Ook al hebt u de voorgaande stappen zorgvuldig doorgelopen, dan nog kan het participatietraject mislukken als u iets praktisch over het hoofd hebt gezien.

- **Gevraagde capaciteit en vaardigheden**
  Hoe u het ook inricht, participatie vraagt altijd capaciteit en specifieke vaardigheden. Weet wat er in uw organisatie beschikbaar is om uw ambities op het vlak van ondernemersparticipatie te kunnen waarmaken. Zijn die onvoldoende, dan moet u de ambitie bijstellen of zorgen voor ruimte om de capaciteit en vaardigheden te ontwikkelen of extern te verkrijgen.

Handige tip!

Denk altijd na over de borging van bepaalde vaardigheden in de organisatie voor de lange termijn. Zodat collega’s die rondom een ander beleidstraject ondernemers willen betrekken, niet opnieuw het wiel moeten uitvinden omdat de vaardigheden intern ‘versplinterd’ is. Bundelt u de capaciteit en vaardigheden bijvoorbeeld in één persoon, of is het passender om het over meerdere personen of zelfs afdelingen te verspreiden? Door deze borging werkt u ook aan een lerende organisatie, waarbij de geleerde lessen uit eerdere participatietrajecten consequent worden meegenomen in vervolgtrajecten.

- **Kies een geschikt tijdstip**
  Denk goed na over het tijdstip waarop u ondernemers uitnodigt. Voor de meeste ondernemers is een bijeenkomst tussen 9 en 5 geen optie. Maar ook hier geldt: scheer niet alle ondernemers over één kam. Want een restauranthouder, die in de avond zijn gerechten serveert, heeft juist in de ochtend tijd in zijn agenda. Stem daarom het tijdstip van de bijeenkomst af op het soort ondernemers dat u uitnodigt. Vergeet daarbij ook niet te checken of er evenementen zijn, bijvoorbeeld door de KvK, lokale banken of brancheverenigingen. Het is zonde als ondernemers wegblijven, niet omdat ze niet willen meedenken met de gemeente, maar omdat ze andere bijeenkomsten óók belangrijk vinden.

Handige tip!

Twijfelt u over het tijdstip? Neem dan contact op met de lokale ondernemerscollectieven om te bespreken wat hun voorkeur is. Zij kennen hun achterban en kunnen u adviseren over het meest geschikte tijdstip om een bepaalde groep ondernemers uit te nodigen.

- **Locatie is ‘key’**
  Onderschat niet het belang van de juiste locatie voor een bijeenkomst. Als u daadwerkelijk als partner van ondernemers wilt optreden, dan zult u bereid moeten zijn om ook regelmatig buiten het gemeentehuis te werken. Nodig ze niet uit om naar een zaaltje in het gemeentehuis te komen, maar begeef u in hun leefwereld door naar hen toe te gaan. Als u kiest voor een ruimte elders, zorg er dan voor dat deze goed bereikbaar is, dat er parkeerplaatsen zijn en dat er eventueel een hapje en een drankje kan worden geserveerd, zodat er ook nog informeel met elkaar gesproken kan worden.

Handige tip!

Het belang van een borrel na afloop van een bijeenkomst, moet niet onderschat worden. Juist dit informele contact zorgt ervoor dat ambtenaren, bestuurders en ondernemers elkaar beter leren kennen en begrijpen. Dit creëert wederzijds vertrouwen, wat de samenwerking op de lange termijn bevordert.

- **Regionale samenwerking mogelijk**
  Beleidsvraagstukken zijn vaak gemeenteoverstijgend en ondernemers zijn niet per se gebonden aan gemeente- of provinciegrenzen. Dat kunnen redenen zijn, zeker voor kleinere gemeenten, om samen met naburige gemeenten het bedrijfsleven te betrekken bij beleid. Door samen op te trekken, bundelt u competenties en capaciteit en hoeft niet elke gemeente apart een participatietraject uit te denken en uit te voeren. Bekijk dus of regionale samenwerking mogelijk of wenselijk is voor het vraagstuk waarbij u ondernemers wilt betrekken.

Handige tip!

Stem op voorhand in de regio af voor welke thema's ondernemersparticipatie gewenst is en maak duidelijke afspraken over rollen en verantwoordelijkheden. Bij regionale samenwerking is het belangrijk dat één persoon een coördinerende rol heeft, die in overleg met de betrokken gemeenten zorgt voor een helder proces en communicatiestructuur.

- **Innovatieve participatievormen**

  Zeker tijdens de coronacrisis is er veel geëxperimenteerd met nieuwe, vaak digitale participatievormen, zoals apps, webinars en online discussiefora. Dit is alleen maar toe te juichen, maar bedenk wel altijd wat de meerwaarde van deze vorm is in vergelijking met andere participatievormen. Hoe draagt de vorm bij aan de realisatie van uw participatiedoelen? Innovatieve participatievormen zijn immers niet de remedie voor een matige opkomst of tegenvallende resultaten bij eerdere participatietrajecten met ondernemers.

Handige tip!

Neem voordat u een nieuwe participatievorm introduceert, contact op met gemeenten die hier al gebruik van maken. Wat zijn volgens hen de voorwaarden om deze participatievorm in te zetten? Wat zijn hun ervaringen ermee? Als de mogelijkheid er is, kunt u er ook voor kiezen om een nieuwe participatievorm eerst te testen onder een kleinere groep ondernemers, of deze participatievorm in eerste instantie enkel als aanvulling op uw bestaande repertoire van participatieactiviteiten te gebruiken.

- **Online of offline**

  Overheden hebben flinke stappen gezet in het digitaliseren van participatie, mede als gevolg van de coronacrisis. 'Online' werd het nieuwe normaal. Dit leidde tot een versterkte en creatieve inzet van bestaande online tools om overheidsprocessen transparant te maken en inwoners en ondernemers te betrekken bij beleid en budget. Het is de verwachting dat 'online' de komende jaren zal blijven, en mogelijk in versterkte mate ook zal worden verwacht door inwoners en ondernemers.

Handige tip!

In het voorjaar van 2020 publiceerde de VNG de Inspiratiegids Digitale Participatie. Daarin worden voor acht typen online tools de verschillende toepassingsmogelijkheden en randvoorwaarden beschreven, naast enkele praktische tips & tricks. Meer weten over deze inspiratiegids?
Ga naar: **https://vng.nl/publicaties/inspiratiegids-digitale-participatie**

PARTICIPATIEVORMEN

Vele participatievormen zijn denkbaar om ondernemers te betrekken bij beleid. Van een ondernemerspanel tot een inloopspreekuur. Maar wanneer kiest u nu welke vorm? Voor negen participatievormen zetten we de voor- en nadelen onder elkaar en geven enkele concrete tips.

één-op-één contact

periodiek overleg

inloopspreekuur

vragenlijst

ondernemerspanel

discussieplatforms-
en -fora

informatie-
/inloopbijeenkomst

klankbord-
of meedenkgroep

interactief
groepsgesprek

4. VORMEN VAN ONDERNEMERSPARTICIPATIE

Meerdere participatievormen zijn denkbaar om ondernemers te betrekken bij het beleidsproces. In dit hoofdstuk beschrijven we welke dit zijn, wat de voor- en nadelen van iedere vorm zijn en geven we een aantal concrete tips. Voor elke participatievorm geldt dat hij zowel in offline- als onlinevorm kan worden gegoten.

Iedere participatievorm is in te zetten op verschillende niveaus van betrokkenheid (volgens de eerder beschreven Participatieladder). De participatievorm dient hierbij logisch voort te komen uit de doelen van het betrekken van ondernemers, het onderwerp waarover u het met hen wilt hebben, de ondernemers met wie u wilt praten en de beleidsfase waarin u participatie wilt organiseren. In de onderstaande tabel wordt aangegeven welke vorm geschikt is voor welke participatieniveaus. Het informeren van ondernemers, wat officieel ook een niveau van participeren is, wordt buiten beschouwing gelaten, aangezien we willen inzoomen op de meer actieve vormen van betrokkenheid van ondernemers.

	Raadplegen	Adviseren	Coproductie	Meebeslissen	Zelfbeheer
Een-op-een contact	o	o	o	o	o
Periodiek overleg	o	o	o	o	o
Inloopspreekuur	o				
Vragenlijst	o	o			
Ondernemerspanel	o	o			
Discussieplatforms- en -fora	o	o			
Informatie-/inloopbijeenkomst	o	o			
Klankbord- of meedenkgroep		o	o	o	
Interactief groepsgesprek		o	o	o	o

Tabel 1: Participatievormen voor ieder participatieniveau

4.1. Een-op-eencontact

Soms werkt het juist het beste om de ondernemer op te bellen of op locatie langs te gaan. Zeker als ondernemers met vragen zitten of zich erg kritisch opstellen ten opzichte van het gemeentelijk beleid. Een belletje of bezoek kan ook een uitgelezen kans zijn om te vragen naar wat er bij ondernemers speelt, wat zij nodig hebben en waar zij tegenaan lopen. Ook het voorzichtig toetsen van bepaalde beleidsvoornemens tijdens een een-op-eengesprek kan waardevol zijn. Uitkomsten kunnen ook richting geven aan het participatietraject dat daarop volgt.

Voordelen:

- Minder sociaal wenselijke antwoorden omdat u niet in een groepssetting met elkaar spreekt. U kunt echt doorvragen naar iemands persoonlijke situatie, zorgen en wensen.
- Bouwt voort op de warme relaties die er vaak al zijn tussen ondernemers en de gemeente.
- Creëert meer vertrouwen en openheid tussen gemeente en ondernemer.
- Toont interesse en waardering voor de ondernemer in kwestie.
- Kan een kans zijn om te vragen naar gewenste vormen van intensieve samenwerking.

Nadelen:

- Erg tijdsintensief.
- Betrekt niet de ondernemers waarmee nog geen relatie bestaat
- Hoger risico op (verdenking) van ‘vriendjespolitiek’.

Tips:

- Wees transparant over de ondernemers waarmee u contact hebt.
- Bewaak voldoende diversiteit in uw persoonlijke contacten.
- Stem uw contacten inhoudelijk af met collega-wethouders of ambtenaren.
- Nodig ondernemers uit en ga naar ze toe.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Lochem

De gemeente Lochem zet in op een persoonlijke benadering richting ondernemers. Als een ondernemer belt met vragen of nieuwe ideeën, komt een medewerker van de gemeente – als het nodig is – dezelfde of de volgende dag nog langs. Dit wordt erg gewaardeerd door de ondernemers. Regelmatig gaat de wethouder op bedrijfsbezoek bij ondernemers en ieder jaar gaat het hele college vier tot vijf keer op bezoek bij een lokaal bedrijf. Tijdens deze bezoeken wordt besproken waar ondernemers tegenaan lopen en wat zij nodig hebben van de gemeente. Dit biedt ook input voor nieuwe beleidsplannen van de gemeente Lochem.

4.2. Periodiek overleg

In veel gemeenten bestaat een vast overlegmoment met vertegenwoordigers van ondernemers. Daarin wordt gesproken over lopende zaken, nieuwe projecten of ideeën van beide kanten of wordt afstemming gezocht over nieuwe initiatieven en trajecten. Dit kan ook in de vorm van werkgroepen, waar ondernemers periodiek bij elkaar komen rondom een aantal thema's. Kenmerkend aan deze overleggen is dat het onderlinge contact iets informeler is, de vergaderingen korter van aard zijn en de agenda van tevoren wordt bepaald op basis van ingebrachte agendapunten van weerszijden.

Voordelen:

- Laagdrempelige manier om contact te onderhouden met een aantal ondernemers of vertegenwoordigers van ondernemerscollectieven.
- Biedt vertegenwoordigers van ondernemers de mogelijkheid om zelf hun uitdagingen of knelpunten aan te kaarten.
- Goede manier om constant op de hoogte te blijven van wat er speelt onder ondernemers.
- Biedt structuur voor de samenwerking en het bijhouden van wederzijdse acties.

Nadelen:

- Deelnemers vertegenwoordigen niet per se alle ondernemers van de gemeente.
- Heeft doorgaans een minder open en transparant karakter dan grotere bijeenkomsten waar meerdere lokale ondernemers voor worden uitgenodigd.
- Kan de suggestie wekken dat bepaalde partijen worden voorgetrokken.

Tips:

- Aanwezigheid van een wethouder of de burgemeester kan meer 'politiek gewicht' geven aan het overleg en kan de opkomst vergroten. Advies is daarbij selectief te zijn en goed af te wegen of een wethouder structureel deelneemt of op gezette momenten.
- Voorkom dat u 'overlegt om het overleggen'. Voor ieder overleg moet er iets concreets te bespreken zijn. Zo niet, dan kan het geen kwaad om een keertje over te slaan.
- Leg de overlegstructuur en de cyclus waarin u elkaar spreekt van tevoren vast. Dit creëert duidelijkheid voor de agenda's en biedt houvast voor de samenwerking.
- Zorg dat de energie van een periodiek overleg behouden blijft, bijvoorbeeld omdat de agenda onvoldoende dynamisch is of vertegenwoordigers te weinig rouleren.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Nunspeet

In de gemeente Nunspeet vindt structureel overleg plaats met de Bedrijvenkring Nunspeet om relevante zaken op economisch gebied te bespreken. Bij deze overleggen sluiten ook de betrokken wethouder(s) aan. Daarnaast is er iedere twee maanden een overleg tussen de accountmanagers van de gemeente en de besturen van de ondernemersverenigingen: Nunspeet Onderneemt Samen (NOS) en Ondernemend Elspeet (OVElspeet). Daarin informeren partijen elkaar over lopende zaken, nieuwe projecten of ideeën en zoeken ze afstemming over nieuwe initiatieven/trajecten.

4.3. Inloopspreekuur

Een inloopspreekuur is een laagdrempelige manier om ondernemers met een bestuurder en/of beleidsambtenaar in contact te brengen. Deze inloopspreekuren kunnen in vele vormen worden gegoten, zoals een ondernemersontbijt of ondernemerscafé. De bijeenkomsten staan doorgaans open voor alle ondernemers, maar u kunt een inloopspreekuur ook organiseren per thema, branche of deelgebied. Een inloopspreekuur biedt ondernemers de gelegenheid om met vragen, wensen of ideeën te komen. Daarbij kan het gaan over onderwerpen die betrekking hebben op het eigen bedrijf of over algemene zaken, zoals bereikbaarheid of duurzaamheid.

Voordelen:

- Grote flexibiliteit in opzet en samenstelling.
- Vraagt relatief weinig voorbereiding, zeker nadat het eerste gesprek heeft plaatsgevonden.
- Laagdrempelige toegang tot de gemeente voor ondernemers.

- Biedt netwerkmogelijkheden, zowel voor ondernemers onderling als tussen gemeente en ondernemers.

Nadelen:

- Bij periodieke frequentie zijn inloopspreekuren een forse tijdsinvestering voor de betrokken ambtenaar/wethouder.
- Gesprekken hebben geen formele status en kunnen daardoor té vrijblijvend worden.
- Kans op no show.

Tips:

- Organiseer deze inloopspreekuren periodiek, bijvoorbeeld één keer per maand. Door een vast moment in te plannen, geeft u aan dat u continu in contact wil blijven met ondernemers.
- Kies een centrale en goed bereikbare plek in de gemeente.
- Communiceer duidelijk tussen welke tijden de bestuurder en/of beleidsambtenaar beschikbaar is om vragen te beantwoorden.
- Inloopspreekuren zijn ook prima digitaal te organiseren. Met videoconferentietools (zoals Zoho en Jitsi) kunt u een ruimte 'open' zetten waar mensen binnen kunnen komen door naar een link te gaan. Dit kunt u ook afwisselen met een fysiek inloopspreekuur.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Breda

De gemeente Breda organiseert twee inloopspreekuren voor ondernemers. De eerste optie is met de wethouder van Economische Zaken en biedt ondernemers met een plan, opmerking of vraag de gelegenheid om hierover in gesprek te gaan. Dit inloopspreekuur is op afspraak en vindt iedere donderdag plaats van 9:00 tot 10:00 in het Stadskantoor. Daarnaast vindt er maandelijks een inloopspreekuur plaats, waarin ondernemers rechtstreeks vragen kunnen stellen aan de inkopers van de gemeente, bijvoorbeeld als deze een rol hebben in beleidsuitvoering. Ondernemers krijgen dan meer informatie over de gemeentelijke inkoop en de manier waarop ze in aanmerking kunnen komen voor gemeentelijke opdrachten van leveringen, diensten en werken.

Dit inloopspreekuur is op afspraak en vindt plaats op iedere donderdag van 9:00 tot 10:00 uur in het Stadskantoor.

4.4. Vragenlijst

Met een vragenlijst kunt u in korte tijd inzicht krijgen in de meningen, voorkeuren, belangen en wensen van een grotere groep ondernemers. Een vragenlijst kan toegespitst zijn op een specifiek beleidsthema, of algemeen zijn ingestoken. Dit laatste is het geval bij de Ondernemerspeiling of de lokale MKB toets , waarmee wordt gepeild hoe ondernemers het gemeentebeleid en de dienstverlening ervaren. Vragenlijsten dienen niet al te lang te zijn, zodat het invullen ervan maar een korte tijdsinvestering vraagt van deelnemers (5 tot 15 minuten). Is de invultijd erg kort (minder dan 5 minuten), dan wordt er ook wel gesproken van een flitspeiling.

Voordelen:

- Mits goed ingezet, is de vragenlijst een geschikt instrument om snel een beeld te krijgen van wat ondernemers vinden over een bepaald onderwerp.
- Biedt een eenvoudige manier om gevolgen van beleid meetbaar te maken.
- Snelle en relatief goedkope manier om veel ondernemers te bevragen.

Nadelen:

- Minder mogelijkheden om door te vragen naar achterliggende belangen, normen en waarden. Hiervoor kunt u wel open vragen gebruiken, maar het analyseren van de antwoorden kost meer tijd dan gesloten vragen.
- Sommige vraagstukken lenen zich minder voor een vragenlijst. Bijvoorbeeld als meer toelichting vooraf nodig is of als personalisatie van vragen gewenst is.
- Door de snelle en ook online manier van verspreiden kan een vertekening in de respons plaatsvinden (bijvoorbeeld als mensen de vragenlijst twee keer kunnen invullen).
- Kans op oververaging, aangezien ondernemers vaak voor enquêtes worden gevraagd.

Tips:

- Het uitzetten van een gedegen vragenlijst vraagt expertise en het opstellen van de juiste vragen kan lastiger zijn dan het lijkt. Vraag hiervoor een ervaren onderzoeksbureau of test de vragenlijst bij meerdere collega's en eventueel een aantal ondernemers.
- Maak gebruik van het netwerk van lokale ondernemersverenigingen en -platforms om de vragenlijst onder de aandacht te brengen.
- Zet een ondernemerspanel op als u van plan bent meerdere malen ondernemers te bevragen over beleidsthema's. Dit vraagt wat voorbereiding bij de eerste vragenlijst, maar levert veel tijdwinst op in de werving van respondenten in de vragenlijsten die volgen.

- Resulaten van een vragenlijst kunt u aantrekkelijk visualiseren met bijvoorbeeld een ‘woordenwolk’, die kan dienen als ‘praatplaat’ voor een gesprek.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Urk

Begin 2021 zette de gemeente Urk een vragenlijst uit onder ondernemers. Deze vragenlijst ging over de transitie naar duurzame energie, een circulaire economie, een klimaatadaptieve leefomgeving en duurzame mobiliteit. Met deze vragenlijst wilde de gemeente een beeld krijgen van wat ondernemers nodig hebben bij de verduurzaming van hun organisatie. Maar ook op welke manier zij betrokken willen worden bij activiteiten die bijdragen aan een duurzamer Urk en die effect hebben op het bedrijfleven.

4.5. Ondernemerspanel

Een ondernemerspanel kan een geschikt instrument zijn om de wensen, meningen en belangen van lokale ondernemers boven tafel te krijgen. Deelnemers van het panel krijgen periodiek – bijvoorbeeld 2 of 3 keer per jaar – een mail met een online enquête toegestuurd. Zeker naarmate het panel langer bestaat, en steeds meer ondernemers panellid zijn, zal de verkregen respons steeds meer een representatief beeld geven van de houding van ondernemers ten aanzien van bepaalde plannen of onderwerpen.

Voordelen:

- Regelmatig contact met en inbreng vanuit ondernemers.
- Relatief snelle manier om representatieve informatie te krijgen die als input kan dienen voor beleidsnota’s.
- Naarmate een actief ondernemerspanel langer bestaat, is het responspercentage doorgaans hoger dan ad hoc enquêtes.
- Panel bestaat uit een bestendig netwerk van ondernemers die u snel en makkelijk kan contacteren.

Nadelen:

- Doordat deelnemers van het panel in de loop van de tijd beter worden geïnformeerd, kan het zijn dat hun antwoorden uiteindelijk minder representatief worden (conditionering).
- Beheer en onderhoud van het panel is vereist om conditionering en uitval tegen te gaan, bijvoorbeeld doordat ondernemers zich uitschrijven of niet meer reageren op uitgezette peilingen.

Tips:

- Zorg voor een representatief panel qua sectoren, type en grootte van bedrijven.
- Maak één persoon binnen de gemeente verantwoordelijk voor het ondernemerspanel, zodat ondernemers altijd op eenzelfde manier worden benaderd en dat de kwaliteit van de vragenlijsten is gewaarborgd.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Zutphen

In 2018 heeft de gemeente Zutphen een ondernemerspanel opgezet: Ondernemend Zutphen. Met dit panel wil de gemeente inzicht krijgen in de wensen die in Zutphen en Warnsveld leven onder ondernemers, van kleine zelfstandige tot koploper. Om te beginnen hebben ze 3900 ondernemers, waarvan 2400 zzp’ers, een uitnodiging gestuurd om deel te nemen aan het panel. Deelnemers krijgen nu ieder jaar een paar online vragenlijsten toegestuurd. Zo zijn er vragenlijsten gestuurd over digitale diensten en kansen en mogelijkheden op het gebied van afvalstromen. Het panel is overigens opgezet door een Zutphens bedrijf en wordt ook hierdoor beheerd.

4.6. Discussieplatforms en -fora

Steeds meer gemeenten ontwikkelen discussieplatforms of -fora om het gesprek tussen inwoners, ondernemers en de gemeente te faciliteren. Een platform of forum kan 24/7 voorzien in de vraag naar informatie over een project, en biedt ondernemers de mogelijkheid om te reageren op ideeën en voorstellen en om hierover met elkaar en met de gemeente in gesprek te gaan.

Voordelen:

- Biedt een mogelijkheid om continu contact en interactie te hebben met ondernemers over een thema of project. Ondernemers die op reguliere tijdstippen niet aanwezig kunnen zijn bij een informatie- of inloopavond, krijgen toch de mogelijkheid om te participeren.
- Geeft een transparante weergave van de voortgang van een project en de terugkoppeling op vragen vanuit ondernemers.

Nadelen:

- Niet iedere ondernemer is even digitaal vaardig en zal regelmatig op het platform of forum meepraten. Representatie blijft dus een probleem.

- Blijvende aandacht voor het platform of forum is nodig om bezoek en interactie te genereren; het kost tijd en moeite om de aandacht vast te houden.

Tips:

- Zorg ervoor dat enkel inwoners en ondernemers uit de eigen gemeente kunnen deelnemen aan het platform of forum, en wel onder 'één naam'. U wilt voorkomen dat personen onder verschillende namen, of personen van buiten de eigen gemeente reageren.
- Benoem een duidelijke beheerder die zorgt voor een up to date platform of forum en erop toeziet dat deze op de gewenste manier wordt gebruikt.
- Zorg voor aanjagers die het platform of forum van de juiste content voorzien en/of benader ondernemers die als ambassadeur willen optreden.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Utrecht

De gemeente Utrecht maakt gebruik van een DenkMee-platform, waar inwoners, ondernemers en lokale organisaties eenvoudig online hun mening kunnen geven over plannen van de gemeente. Op dit online participatieplatform vinden zij informatie over lopende projecten waarover zij over kunnen meedenken en waarop zij invloed kunnen uitoefenen, zoals 'Denk mee over Overvecht-Noord aardgasvrij' of 'Het nieuwe Lunettenpark'. Van ieder project wordt duidelijk aangegeven waar het over gaat, in welke fase het zich bevindt en welke activiteiten hieromtrent zijn en worden georganiseerd. Het platform heeft bijna 2.000 geregistreerde gebruikers, waaronder ook ondernemers. Kijk op: **https://denkmee.utrecht.nl/nl-NL/**

4.7. Informatie-/inloopbijeenkomsten

Wanneer u maatregelen met ondernemers wil bespreken die hen raken, zijn informatie- of inloopbijeenkomsten een veelgebruikte vorm. Deze bijeenkomsten bestaan voor een groot deel uit het zenden van informatie, waarna ondernemers in de gelegenheid worden gesteld om vragen te stellen en opmerkingen te plaatsen. Als het niet of beperkt nodig is om over het onderwerp in gesprek te gaan met ondernemers, kunnen dit soort bijeenkomsten – zij het online of offline – een geschikte manier zijn om met ondernemers in contact te komen.

Voordelen:

- Toegankelijke manier om informatie te delen.
- Snelle informatieoverdracht aan een grote groep ondernemers.
- Door de mogelijkheid te geven om vragen te stellen, kunnen onduidelijkheden worden opgehelderd.

Nadelen:

- Vraagt meer voorbereiding dan het toesturen van informatie.
- Fysieke bijeenkomsten brengen extra kosten met zich mee, zoals kosten voor accommodatie.

Tips:

- Zorg voor voldoende afwisseling in het programma zodat u de aandacht van deelnemers vasthoudt. Naast 'zenden' kunnen interactieve werkvormen een welkome aanvulling zijn.
- Kies een inspirerende locatie die qua aankleding, sfeer en ruimtegebruik kan bijdragen aan het inhoudelijk doel van de bijeenkomst.
- Overweeg een onafhankelijke dagvoorzitter die een goede interactie tussen bestuurders, ambtenaren en ondernemers kan waarborgen.
- Wees goed voorbereid op de vervolgstappen na een informatiebijeenkomst en schets voor ondernemers de wijze waarop men al dan niet invloed kan uitoefenen.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Meierijstad

In de zomer van 2019 organiseerde de gemeente Meierijstad in cultureel centrum 't Spectrum een informatieavond voor ondernemers actief in detailhandel en horeca en ondernemers gevestigd op bedrijventerreinen in de gemeente. Met als onderwerp op de agenda: de opgestelde visies en beleidsplannen voor deze ondernemers. De verschillende plannen werden tijdens de avond in beeld gebracht op diverse panelen. De bezoekers kregen daarbij een toelichting en konden vragen stellen aan medewerkers van de gemeente, het ruimtelijk adviesbureau dat betrokken was bij het opstellen van de centrumvisie, het economisch adviesbureau op het gebied van vastgoed en Stichting Toegankelijker Meierijstad. Deelnemers konden per timeslot (twee keer een halfuur) kiezen uit twee presentaties, om meer informatie te krijgen over bepaalde onderwerpen.

4.8. Klankbord- of meedenkgroep

Een klankbord- of meedenkgroep is een groep van 6 tot 10 ondernemers die intensief betrokken wordt bij een specifiek complex of ingrijpend project. De deelnemende ondernemers (eventueel in combinatie met inwoners) kijken mee, denken mee en volgen de ontwikkelingen van het project. Met als doel om draagvlak te creëren onder de ondernemers. Het kan gaan om kleine of grote projecten, met een doorlooptijd van maanden of jaren. In sommige gemeenten worden meerdere klankbordgroepen tegelijkertijd opgezet, waarbij elke groep zich bijvoorbeeld verdiept in een bepaald deelthema van het economische beleid. Klankbordgroepen kunnen, afhankelijk van de context, bestaan uit ondernemers die op persoonlijke titel of namens een ondernemerscollectief deelnemen.

Voordelen:

- Effectieve manier om draagvlak te creëren onder ondernemers.
- Doordat deelnemers ook elkaars belangen en wensen horen, zullen zij de uiteindelijke afwegingen van de gemeente beter begrijpen.
- Voorkomt bijsturing in een later stadium door regelmatige feedback op het project.
- Biedt mogelijkheden voor co-creatie en kennisuitwisseling.

Nadelen:

- Grote tijdsinvestering voor deelnemers van de klankbord- of meedenkgroep.
- Risico dat deelnemers tussentijds afhaken (bijvoorbeeld als gevolg van andere verplichtingen), waardoor de continuïteit van de groep in gevaar komt.
- Vraagt veel voorbereiding omdat deelnemers grondig geïnformeerd moeten worden over de details van het project, zodat ze hierover een gedegen oordeel kunnen vellen.

Tips:

- Zet een klankbordgroep alleen is als het onderwerp dermate complex en ingrijpend is dat regelmatige feedback vanuit belanghebbenden erg gewenst is.
- Ontzorg de deelnemers van de klankbordgroep door de locaties te boeken, notulen van de vergaderingen te verzorgen en ze te ondersteunen bij het opstellen van een eindverslag.
- Communiceer zowel intern (met collega's) als extern (met andere stakeholders) over de voortgang van het project. Hiermee zorgt u voor transparantie en betrekt u iedereen die niet deelneemt aan de klankbord- of meedenkgroep ook bij het project.
- Zorg dat de klankbordgroep bestaat uit een goede afspiegeling van ondernemers, waarbij ook ondernemers een plek krijgen die niet lid zijn van een ondernemerscollectief of brancheverenigingen.
- Als u werkt met meerdere klankbordgroepen tegelijkertijd, is het raadzaam om een stuurgroep op te zetten waarin de voorzitters van iedere klankbordgroep bij elkaar komen. Iedere voorzitter kan dan bijvoorbeeld in de stuurgroep delen wat er uit hun klankbordgroep komt, om vervolgens samen met de andere voorzitters de afstemming te verzorgen.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Ooststellingwerf

Bij het uitbreken van de coronacrisis heeft de gemeente Ooststellingwerf een klankbordgroep opgericht voor lokale ondernemers. Hierin zitten de vertegenwoordigers van lokale ondernemers, maar ook de Commerciële Club Ooststellingwerf (CCO), de agrarische sector (ABO), de horecasector (KHN), de Vereniging voor Toeristisch en Recreatief Belang Ooststellingwerf (VTRBO) en Netwerk OverWerken (zzp'ers). Tijdens de coronacrisis kon de gemeente daardoor snel en adequaat inspelen op de vragen en wensen van ondernemers. Zo is in maart, op verzoek van winkeliers, de Stationsstraat in Oosterwolde tijdelijk hele dagen opengesteld. Ook is tegemoetgekomen aan de wens van de horeca om terassen tijdelijk te vergroten. Gezien de meerwaarde van deze klankbordgroep, blijft deze ook in de toekomst actief.

4.9. Interactief groepsgesprek

Een groepsgesprek is bedoeld om in klein comité dieper in te gaan op kwesties die bij ondernemers spelen rondom hun perspectief op bepaalde beleidsplannen. Een groepsgesprek wordt begeleid door een gespreksleider, die gericht vragen stelt aan deelnemers, ervoor zorgt dat iedereen aan het woord komt en dat deelnemers op elkaar reageren. Er bestaan verschillende varianten op een interactief groepsgesprek, zoals focusgroepen, rondetafelgesprekken en brainstormsessies, die in verschillende fases van een project kunnen worden ingezet (voorbereidend, uitvoerend en evaluerend).

Voordelen:

- Interactie tussen deelnemers kan leiden tot een scherper en genuanceerder beeld van de verschillende perspectieven op een bepaald onderwerp.
- Efficiënte werkvorm in vergelijking met individuele gesprekken.
- Geeft ruimte voor verdieping op sentiment/gevoel.

Nadelen:

- Vraagt in veel gevallen om externe ondersteuning door ervaren gespreksleiders.
- Vergt meer voorbereiding, zowel in het regelen van een locatie als het uitdenken van een geschikte werkvorm.
- In een groepsgesprek zijn deelnemers meer geneigd om breed geaccepteerde standpunten in te nemen dan in individuele gesprekken.

Tips:

- Zorg dat het groepsgesprek op locatie (offline) plaatsvindt. Onderlinge interactie wordt bevorderd als deelnemers ook de non-verbale communicatiesignalen van elkaar kunnen oppikken.
- Schakel een ervaren en onafhankelijke gespreksleider in, die een goede sfeer tijdens het gesprek kan creëren en het gesprek in goede banen kan leiden.
- Split de groep in deelgroepen bij een hoog aantal deelnemers, om zo specifieke thema's verder te bespreken met ondernemers die hier energie op hebben.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Krimpenerwaard

In de gemeente Krimpenerwaard zijn veel lokale ondernemers betrokken bij de ontwikkeling van een gemeentebrede retailvisie. Per kern zijn meerdere werksessies georganiseerd met stakeholders. Iedere werksessie had een plenair deel waarin de gemeente het doel, context en de opzet van de sessie toelichtte. Daarna gingen de ondernemers in kleinere groepjes uiteen om bepaalde thema's uit te diepen, bijvoorbeeld op gebied van leegstand, uitstraling en bereikbaarheid van de winkelgebieden. Ook konden deelnemers aangeven welke zaken men nodig achtte voor een toekomstbestendig winkelgebied.

De opbrengsten uit de groepen werden plenair gepresenteerd. Met de aanwezigen zijn vervolgens prioriteiten aangebracht in de vorm van lokale actieplannen en zijn de daaruit voortvloeiende activiteiten en taken verdeeld onder de aanwezigen.

WIJZE LESSEN

We spraken met vele professionals die al jarenlang ondernemers succesvol betrekken bij gemeentelijk beleid. Hun belangrijkste lessen zetten we voor u op een rij.

wees zo concreet mogelijk

kom uit het gemeentehuis

zorg voor snelle en zichtbare veranderingen

schep de juiste verwachtingen

heb geduld

koppel altijd terug

wees een betrouwbare partner

handel inclusief

denk in mogelijkheden

zorg voor herkenbare verbinders

5. WIJZE LESSEN

Veel gemeenten hebben inmiddels de nodige ervaring met ondernemersparticipatie. Met de groeiende aandacht voor participatie in het algemeen, werken gemeenten ook steeds vaker samen met ondernemers om beleid te ontwikkelen, uit te voeren en te evalueren. Op basis van gesprekken met gemeenten die veel ervaring hebben met ondernemersparticipatie, onderscheiden we een aantal wijze lessen. Deze wijze lessen zijn algemener van aard dan de eerdergenoemde handige tips.

5.1. Wees zo concreet mogelijk

Vraag ondernemers niet om in beleidstermen mee te denken, maar wees concreet in wat u van hen vraagt. Dit sluit aan bij de wijze waarop ondernemers gewend zijn te werken. Zo weten ze waar ze aan toe zijn en op welke manier zij kunnen bijdragen. U kunt ondernemers wel uitnodigen om te praten over een 'toekomstbestendig bedrijventerrein'. Maar het werkt waarschijnlijk beter hen uit te dagen, bijvoorbeeld door te vragen hoe zij zelf het bedrijventerrein CO2-neutraal zouden maken en hoe zij daaraan kunnen bijdragen. Concrete vragen en voorbeelden spreken meer tot de verbeelding.

5.2. Kom uit het gemeentehuis

Samenwerken met ondernemers moet op veel niveaus gelijkwaardigheid uitstralen. Dat geldt voor de tijd die u er als gemeente insteekt, de onderwerpen die u bij de kop pakt, en zeker ook voor de plek waar u elkaar ontmoet. Er moet een wil zijn om elkaars wereld te bezoeken. Ondernemers in het gemeentehuis, maar zeker ook ambtenaren en bestuurders die op bezoek gaan bij ondernemers, al is het bij ledenvergaderingen van ondernemerscollectieven of bedrijfborrels. Daarmee toont u zowel openheid naar en interesse in de ander alsook de bereidheid om tijd en moeite te steken in de samenwerking.

5.3. Zorg voor snelle en zichtbare veranderingen

Niets werkt zo motiverend als snel het resultaat van uw harde werk zien. Dat geldt voor iedereen, maar zeker ook voor ondernemers. Dat mag iets kleins zijn, zoals wegbewijzering of lantaarns op het bedrijventerrein. Zichtbare resultaten hebben een aanzuigend effect op de betrokkenheid van andere ondernemers. Als zij merken dat participeren 'werkt', dan zullen zij eerder geneigd zijn mee te doen. Door bij de gemeente aan te kloppen, in te gaan op een uitnodiging, of door zich aan te sluiten bij een ondernemerscollectief. Ook leiden snelle en zichtbare resultaten tot vertrouwen en tevredenheid onder de deelnemende ondernemers.

5.4. Schep de juiste verwachtingen

Niet alle inbreng van ondernemers zal terugkomen in het definitieve beleid. Immers: ideeën van ondernemers kunnen stuiten op praktische of politieke bezwaren. Waardoor de raad, als hoogste democratische orgaan binnen de gemeente, uiteindelijk anders kan besluiten. Dat kan leiden tot teleurstelling onder de deelnemende ondernemers. Wees daarom vooraf duidelijk over wat er met hun input wordt gedaan en leg uit dat er ook andere belangen zijn die meegenomen moeten worden. Niet iedereen kan nu eenmaal zijn zin krijgen. Geef ook duidelijkheid over wat ze kunnen verwachten in het participatieproces. Bijvoorbeeld door deelnemers van een bijeenkomst op voorhand informatie op te sturen, in een overzichtelijke en korte mail of brief.

5.5. Heb geduld

Ondernemersparticipatie vereist goed onderling vertrouwen. Dat is er niet van de een op de andere dag, maar moet u over een langere periode opbouwen. Door elkaar vaker te contacteren, samen activiteiten te organiseren, samen te sparren over beleid en elkaar te vragen om reactie of opmerkingen, kan het onderlinge vertrouwen groeien.

5.6. Koppel altijd terug

Een heldere terugkoppeling is randvoorwaardelijk voor een langdurige, vruchtbare samenwerking tussen ondernemers en overheden. Ondernemers willen weten wat er met hun inbreng gebeurt en dat is hun goed recht. Als ze komen opdraven voor een bijeenkomst en daarna niets meer van de gemeente horen, dan zullen ze niet snel nog een keer deelnemen. Maak dus helder: wat was de opbrengst, welke actiepunten zijn hieruit gehaald en hoe gaan we dit aanpakken. Ook als de gemeente besluit om niet het advies van ondernemers over te nemen, is het belangrijk om dat terug te koppelen. Ondernemers pikken een 'nee' als u die goed verantwoordt.

5.7. Wees een betrouwbare partner

Net als inwoners willen ook ondernemers de gemeente als een betrouwbare partner ervaren. Dat zit enerzijds in het nakomen van beloftes die u als gemeente doet in een samenwerkproces. Dat vraagt om een strakke organisatie 'aan de achterkant', zowel ambtelijk als bestuurlijk. Verantwoordelijkheden moeten volstrekt helder zijn belegd. Regel vooraf dus voldoende capaciteit en maak heldere afspraken. Probeer ondernemers zo min mogelijk hinder te laten ondervinden van politieke veranderingen en wees daarin als ambtenaar een continue factor. Anderzijds gaat het om wat 'zachtere' zaken, zoals omgangsvormen. Ondernemers 'zijn net mensen', ze willen netjes worden behandeld. Denk aan manier van aanspreken, daadwerkelijk luisteren (en onthouden) en waardering uiten (houding en gedrag).

5.8. Handel inclusief

Een groep ondernemers is doorgaans nogal divers samengesteld. Belangrijk is om als gemeente zo inclusief mogelijk te zijn. Nodig daarom zo breed mogelijk uit (veel/weinig medewerkers, verschillende sectoren, verschillende typen ondernemers, etc.) en blijf altijd zoeken naar nieuwe of ongebonden ondernemers. Maak afspraken met bestaande vertegenwoordigende organisaties over hun inzet op het uitnodigen en betrekken van leden. Een streven naar inclusiviteit vraagt ook om een divers aanbod om samen te werken. Immers, elke ondernemer heeft eigen voorkeuren voor inhoud, werkvormen en doelen. Bied daarom een breed participatieaanbod aan en organiseer als gemeente voldoende 'voelsprieten' om aan te sluiten bij de diverse en steeds veranderende wensen van ondernemers.

5.9. Denk in mogelijkheden

Ondernemers zijn meer dan ambtenaren geneigd te denken in kansen en mogelijkheden. In de onderlinge samenwerking is het daarom van belang om niet te veel aandacht te hebben voor belemmeringen en problemen. Aandacht voor kansen en mogelijkheden vergt echter óók het vooraf organiseren van voldoende ruimte in de praktijk iets met die kansen en mogelijkheden te doen. Alleen zo wordt u geloofwaardig en bouwt u aan onderling vertrouwen.

5.10. Zorg voor herkenbare verbinders

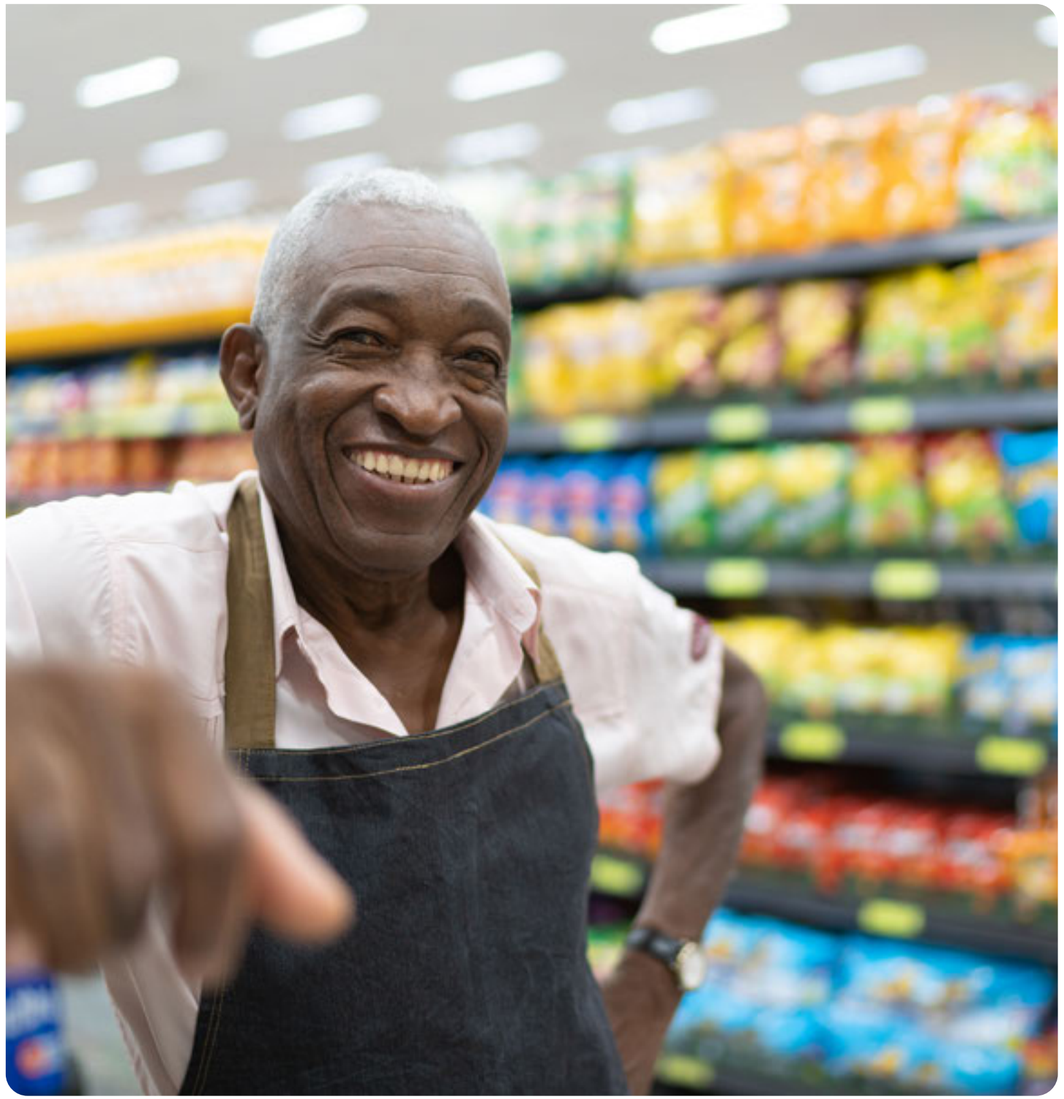
Samenwerken met ondernemers vraagt net als met inwoners voor een stabiel, herkenbaar en toegankelijk schakelpunt. De gemeente moet zorgen voor verbinders die zowel de wereld van ondernemers als die van de overheid goed kennen,die kunnen zorgen voor 'korte lijnen' en die flexibel beschikbaar zijn. Daarbij helpt het als de gemeente mensen in dienst heeft die van nature het contact opzoeken met anderen, die open staan voor ideeën vanuit ondernemers en deze ideeën kunnen vertalen naar de 'systeemwereld' van de gemeente. Neem bijvoorbeeld accountmanagers in dienst die het bedrijfsleven door en door kennen, of beter: zelf ondernemer zijn geweest. Zij spreken dezelfde taal, en weten wat er speelt in de dagelijkse praktijk van de ondernemer, en met welke (on) zekerheden ondernemers te maken hebben.

5.11. Sta open voor gevraagd en ongevraagd advies

Inzetten op samenwerking met ondernemers betekent in de praktijk dat u advies kunt verwachten. In veel gevallen zullen ondernemers ook zelf het initiatief nemen om onderwerpen op de agenda te zetten of ongevraagd advies te geven. Van belang is dat er voldoende ruimte is om op een constructieve manier om te kunnen gaan met zowel gevraagde alsook ongevraagde adviezen. Dat voorstellen niet direct wordt afgeschoten, maar dat altijd wordt gekeken naar wat mogelijk is, ook al is het in aangepaste vorm. Als een voorstel uiteindelijk niet werkbaar blijkt, dan zullen ondernemers dat begrijpen, mits deze keuze duidelijk wordt verantwoord.

BIJLAGE 1. GEÏNTERVIEWDE ORGANISATIES

- Gemeente Breda
- Gemeente Halderberge
- Gemeente Heerde
- Gemeente Krimpenerwaard
- Gemeente Lochem
- Gemeente Nunspeet
- Gemeente Raalte
- Gemeente Rijssen-Holten
- Gemeente Rotterdam
- MKB-Nederland
- Seinpost
- Stichting CLOK
- VNO-NCW



BIJLAGE 2. BRONNENOVERZICHT

- **Citizenlab (2021)** 'De participatieladder en de verschillende vormen van burgerparticipatie'
- **De Edese-participatieaanpak (2019)**
- **Gemeente.nu (2016)** 'Coproductie is meer dan participatie'
- **Gemeente.nu (2018)** 'Zutphen zet ondernemerpanel in'
- **Hurenkamp, M. & Tonkers, E. (2019)** 'Ontwerpprincipes voor betere burgerparticipatie'
- **I&O Research (2020)** 'Ondernemers: gemeenten nog te normerend'
- **Tonkers, E. & Hurenkamp, M. (2019)** 'Werknotitie effectieve burgerparticipatie'
- **ProDemos (2017)** 'Afwegingskader burgerparticipatie bij beleid'
- **PublicSpaceInfo (2010)** Toelichting bij 'Afwegingskader burgerparticipatie bij beleid'
- **Moolhuijsen, J. (2016)** 'De participatie van ondernemers, vastgoedeigenaren en gemeente in de ontwikkeling van winkelstraten' (masterscriptie)
- **Tonkers, E. & Hurenkamp, M. (2019)** 'Werknotitie effectieve burgerparticipatie'
- **VNG (2019)** 'Ondernemersdienstverlening: hoe organieer je het succesvol?'
- **VNG (2020)** 'Inspiratiegids digitale participatie'
- **VNG (2020)** 'Corona geeft ondernemersdienstverlening een impuls' (onderzoek)

NAWOORD

VNG en Ondernemersdienstverlening

Onze economie is onlosmakelijk verbonden aan brede welvaart, werkgelegenheid en voorzieningen. De gemeente heeft als eerste overheid een belangrijke rol als vraagbaak voor ondernemers. Het is daarom belangrijk dat de ondersteuningsinfrastructuur vanuit iedere gemeente om ondernemers te helpen, te gidsen en te verbinden op orde is. Dit vraagt om een goede samenwerking, zowel intern als extern, waarbij de vraag van ondernemers centraal staat. Het programma ondernemersdienstverlening van de VNG ondersteunt en verbindt gemeenten, om zo het lokaal en regionaal ondernemersklimaat te versterken.

Activiteiten en producten

Om te horen welke oplossingen gemeenten bieden en snel in te spelen op de behoeften, is het programma ondernemersdienstverlening continu voor en met gemeenten in gesprek. Hierbij richten we ons vooral op een effectieve dienstverlening, verlaging van de regeldruk en een goede informatievoorziening voor gemeenten. De VNG ondersteunt gemeenten bij het uitwisselen van kennis en ervaring en biedt hiervoor diverse activiteiten en producten aan, zoals webinars, monitoring (de sociaal-economische impact monitor en het dashboard **Waarstaatjegemeente**), best practices, onderzoeken, artikelen en het **VNG forum economie.**

Uw mening helpt ons

Deze participatiegids is een van de producten die VNG ontwikkeld heeft als handreiking voor en door gemeenten. We zijn benieuwd naar ervaringen bij het gebruik en suggesties waarmee we onze dienstverlening kunnen verbeteren. Laat uw mening vooral aan ons weten via **info@vng.nl** of via het **VNG Forum Economie**.

Kijk voor al onze activiteiten en producten op onze **website.**

Maart 2022