



KORTRIJK INSPIREERT



Inhoudstafel

Voorwoord

1. Van Kortrijk een MERK maken
 - 1.1. Intro
 - 1.2. Veranderende context
 - 1.3. Uitdagingen en spanningsvelden
 - 1.4. Creatieve stad aan de Leie als antwoord
2. Stad als werkplek
 - 2.1. Intro
 - 2.2. Vaststellingen, uitdagingen en kansen
 - 2.2.1. Vaststellingen
 - 2.2.2. Uitdagingen
 - 2.2.3. Kansen
 - 2.3. Kortrijk is een lerende en ondernemende stad
 - 2.3.1. Klimaat voor leren, ondernemen en werken
 - 2.3.2. Plaats maken voor leren, ondernemen en werken
 - 2.4. Kortrijk is een stad van kansen
 - 2.4.1. Een sterke basis voor welzijn en kansen
 - 2.4.2. Investeren in kinderen is investeren in de toekomst
3. Stad als ruimte
 - 3.1. Intro
 - 3.2. Veranderende context
 - 3.3. Uitdagingen en kansen voor Kortrijk
 - 3.4. Mogelijke antwoorden op Kortrijkse uitdagingen
 - 3.4.1. Werken aan de publieke ruimte bieden kansen voor een integrale aanpak
 - 3.4.2. Slim door/naar de stad bewegen
 - 3.4.3. Blauw en groen versterken en verbinden
 - 3.4.4. Samen voor een nette stad
4. Stad om in te leven
 - 4.1. Intro
 - 4.2. Stedelijke kwaliteit uitbouwen door op vier niveaus in te zetten
 - 4.2.1. De stad om in te leven
 - 4.2.2. Een buurt om in thuis te komen
 - 4.2.3. Een aangepaste en aangename woning
 - 4.2.4. Een open deur voor alle inwoners
 - 4.3. Maatwerk voor buurten en bewoners
 - 4.3.1. Maatwerk voor elke buurt
 - 4.3.2. Maatwerk voor elke inwoner
 - 4.4. Samen bouwen aan de stad
 - 4.4.1. De stad is van niemand en iedereen
 - 4.4.2. Delen is het nieuwe hebben
5. Stad met een slimme dienstverlening
 - 5.1. Intro
 - 5.2. Veranderende context
 - 5.3. Uitdagingen en kansen voor Kortrijk
 - 5.4. Kortrijk tot uw dienst als antwoord
 - 5.4.1. Visie als basis voor de dienstverlening van groep Kortrijk
 - 5.4.2. Dienstverlening in je buurt

- 5.4.3. Wees welkom : een centrale voordeur voor stad en OCMW (fysiek, telefonisch en digitaal)
 - 5.4.4. Thuisloket
 - 5.4.5. Clusteren van dienstverlening als uitgangspunt
6. De nieuwe organisatie KORTRIJK

Voorwoord

KORTRIJK INSPIREERT... KORTRIJK

Een aantal medewerkers van stad en OCMW werd vanuit een stuurgroep gevraagd om na te denken over de uitdagingen die KORTRIJK te wachten staan in de nabije én verdere toekomst en ernaast ook inspiratie te bieden rond de manier van omgaan met die uitdagingen.

Wat is het profiel van KORTRIJK op vandaag en hoe zorgen we ervoor dat we elke dag verbeteren, slimmer en sneller omgaan met zaken, maar ook kunnen inspelen op de zeer snel evoluerende omgeving rondom ons. Welke rol kunnen en willen we daar als stad in spelen en hoe organiseren we ons daar op?

Hun eigen bron van inspiratie vertrok vanuit de cijfers en resultaten van de omgevingsanalyse, aangevuld door hun eigen vrij keuzemenu, waarin een combinatie ontstond van ervaring, expertise, netwerk, karakter, maatschappelijk engagement, creativiteit en visie op wat het KORTRIJK van de toekomst zou moeten kunnen betekenen.

Deze tekst moet de aanzet zijn tot een nieuw bestuursakkoord, later om te zetten in een concreet strategisch meerjarenplan dat zal worden opgemaakt in een co-creatie tussen medewerkers, beleidsmensen, partners en uiteraard de Kortrijkzanen zelf...Het was in die zin een zoektocht naar het evenwicht tussen niet te breed en niet te eng ; niet te high-level en niet te operationeel...

De voorbereiding van de inspiratienota was klaar na het zomerverlof, waarna duidelijk werd dat de teksten uit verschillende hoofden, vanuit verschillende hoeken en verschillende pennen kwamen...waarna een zoektocht naar mogelijke lacunes en een coherent geheel een aanvang nam via een aantal kruisbestuivingsessies. Boeiend maar tegelijk niet zo evident en wellicht hier en daar nog wat variatie in schrijfstijl en overlap merkbaar, maar dat is het gevolg van het werken van onderuit waar we inhoud en karakter lieten primeren op stijl en lay-out.

Intussen kreeg een nieuwe stadscoalitie vorm en werden een tiental nieuwe krachtlijnen naar voor gebracht en het doet goed om veel zaken te zien die ook in de inspiratienota terug te vinden waren en zijn. Het wil zeggen dat er reeds een brug werd gemaakt tussen politici en medewerkers en dat er al inspiratiesessies hebben plaatsgevonden in de praktijk.

Een brug die voor mij, als vrij nieuwe Algemeen Directeur van KORTRIJK, van onschatbare waarde is en waaraan ik elke dag wil bouwen, werken en hier en daar wat renoveren waar nodig. Want net zoals het ondernemerschap in de politiek bestaat uit het experimenteren, evalueren en durven herbeginnen, zou dat ondernemerschap ook moeten te zien zijn binnen de nieuwe organisatie van morgen, die momenteel vorm aan het krijgen is.

De 3 ambities van de nieuwe organisatie KORTRIJK die in mei van dit jaar tot stand kwamen en waarmee aan de slag werd gegaan in het kader van het integratieverhaal stad-OCMW en partners, zijn de volgende :

KORTRIJK kiest voor **op en top klantentevredenheid** dankzij **snelle en slimme dienstverlening**

KORTRIJK is een stad **waar iedereen meetelt**

KORTRIJK is **trendsetter in Vlaanderen** vanuit **sterke partnerships** en dankzij de inzet van **medewerkers met een zeg-en-doe-mentaliteit**

Deze ambities lijken aan te sluiten bij de krachtlijnen van de nieuwe stadscoalitie. En dat is maar goed ook...

De beste stad van Vlaanderen worden legt het ambitieniveau voor de stadsorganisatie meteen vrij hoog, maar dat is een uitdaging die we samen moeten aangaan. Er bestaat hier en daar wat onrust en schrik voor de verandering en voor wat komen gaat. Er bestaan op vandaag verschillende snelheden en nood aan duidelijkheid. Maar tegelijk bestaan er heel veel sterktes, enthousiasme, creativiteit, vraag naar nieuwe uitdagingen, en gedrevenheid bij heel veel medewerkers die er elke dag ten volle voor gaan.

Laat u vooral ook door hen inspireren, elke dag opnieuw.

Nathalie Desmet

Algemeen Directeur KORTRIJK

19/11/2018

1. Van Kortrijk een MERK maken

1.1. Intro

De vlasnijverheid aan de Leie zette Kortrijk eeuwen geleden al op de internationale kaart. Anno 2018 is de Kortrijkse creatieve maakindustrie nog steeds internationaal gekend. De vlassondernemers van het verleden zijn erin geslaagd om zichzelf heruit te vinden door continu op zoek te gaan naar creatieve oplossingen. Die zoektocht heeft zich vanuit de industrie ook doorgezet in andere sectoren: in onderwijs, in kunst en cultuur, in de publieke sector. Voorbeelden van **creativiteit en ondernemerszin** vind je in het Kortrijk van nu overal terug.

1.2. Veranderende context

De nood aan creativiteit zal zich in de toekomst nog scherper stellen. De globale uitdagingen worden groter: van klimaatverandering tot inclusie, van vergrijzing tot migratie en alles daar tussenin. De technologie en economie staan evenmin stil: digitalisering, disruptieve businessmodellen,... volgen elkaar steeds sneller op. Skills zoals creativiteit, probleemoplossend denken, durven experimenteren en innoveren zijn meer dan ooit nodig zijn om als stad in deze snel veranderende wereld een goede, aantrekkelijke en veilige thuishaven te blijven bieden.

1.3. Uitdagingen en spanningsvelden

Heden en verleden bewijzen dat Kortrijk skills als creativiteit en ondernemerszin in haar DNA heeft. De uitvalsbasis zit dus alvast goed. De omgevingsanalyse laat ook zien dat de aantrekkingskracht van de stad erop vooruitgaat: de oprichtingsratio zit in stijgende lijn, net als de jobratio. Het pendelsaldo is positief en het aantal studenten hoger onderwijs in Kortrijk heeft de drempel van 10.000 ruim overschreden. Redenen genoeg voor de Kortrijkzanen om fier te zijn op hun stad; met 72% 'fiere' inwoners in 2017 evenaart de stad voor het eerst op dit vlak dan ook de gemiddelde score van de centrumsteden.

Om die stijgende lijn te behouden en te versnellen, is het essentieel om als stad een treffend antwoord te kunnen (blijven) bieden op een aantal uitdagingen en spanningsvelden:

1. Glocal

De nog steeds groeiende globalisering gaat hand in hand met een groeiende behoefte aan lokale verankering. Een dynamische centrumstad speelt mee in op de mondiale veranderingen, maar biedt inwoners en bezoekers tegelijk een sterk en bijzonder lokaal weefsel om in thuis te komen. De grenslijging van Kortrijk biedt extra kansen om meerwaarde te halen uit de combinatie van internationaal en lokaal, van grenzeloos ambitieus en 'behapbaar'. Netwerken blijven bevatbaar, multilaterale overleggen overzichtelijk door de directe lijn tussen verschillende partners.

2. Demografie

De vergrijzing zet zich pas echt door de komende jaren. De babyboomers verlaten de arbeidsmarkt, een negatief natuurlijk demografisch saldo zorgt voor een verder onevenwicht in de stad. Een positief migratiesaldo biedt kansen om de toenemende vraag naar arbeidskrachten te voldoen.

3. Braindrain vs. braingain

Hoewel cijfers zoals inkomende studenten of oprichtingsratio stijgen, botst Kortrijk nog al te vaak op de aantrekkingskracht van grote steden als Gent en Brussel. Ook grote investeerders zijn eerder geneigd om de Vlaamse ruit op te zoeken. Het blijft een voortdurend werkpunt om Kortrijkse jongeren en creatievelingen in Kortrijk te houden of terug thuis te laten komen, en om niet-Kortrijkzanen te overtuigen om hier te komen studeren, werken, leven of investeren.

4. Kortrijk als MERK, van binnen en van buiten

In bijna tien jaar tijd is het aantal 'fiere' inwoners gestegen met 11%. Die groeiende fierheid moet verder versterkt worden door het in de markt zetten van de stad bij de eigen inwoners. Maar die fierheid moet ook worden uitgedragen, zowel op Vlaams als op internationaal niveau. De sterke combinatie van de allure van een grootstad met de charme van een dorp moet worden uitgespeeld bij studenten, bezoekers, potentiële inwoners en investeerders.

5. Kruisbestuiving tussen onderwijs, (creatieve) industrie en startups

Kortrijk schudt het imago van Texas van België van zich af. Ondernemen gaat hier niet om zoveel en zo snel mogelijk winst maken. Kortrijk is een van de weinige plekken in Vlaanderen waar ondernemerschap en creativiteit, business en cultuur, hand in hand gaan. Het is zaak om die synergie te blijven stimuleren en uit te spelen als uniek ecosysteem.

6. Stad en platteland, centrum en rand

Kortrijk bruist niet alleen van de creativiteit, maar ook van de diversiteit. Op een relatief kleine oppervlakte vind je zowel de kenmerken van een echte centrumstad terug, als die van een plattelandsdorp. Centrum en periferie zijn niet ondubbelzinnig te herleiden tot de Grote Markt en de deelgemeenten : zowel Kortrijk- centrum als de deelgemeenten kennen kern- en randgebieden. Bij het positioneren van Kortrijk moet die diversiteit als troef gekoesterd en uitgespeeld worden. De verschillen tussen centrum en periferie zorgen voor kansen bij het vergroten en versterken van de leefbaarheid van de stad.

1.4. Creatieve stad aan de Leie als antwoord

Ambities

Tegen 2030 kan Kortrijk onbetwistbaar de innovatieve, creatieve en economische hoofdstad van West-Vlaanderen zijn, met een sterke reputatie zowel bij haar inwoners als binnen de Eurometropool Lille-Kortrijk-Tournai en ver daarbuiten.

In de Leiestreek zelf wordt Kortrijk het al even onbetwistbaar centrum voor vrijetijdsbesteding, van cultuur en sport over winkelen tot horeca.

Hoe realiseren?

De basis is gelegd. Innovatie en creativiteit zijn in het DNA van de stad en regio ingebakken, zowel bij de bedrijven als bij het onderwijs, de culturele spelers en de publieke sector. De gewaagde transformatie van het openbaar domein vormt platform voor verder initiatief. Het komt er nu op aan om het aanbod waar nodig te verstevigen en vooral om het consequent in de markt te zetten. De ondernemende, creatieve spirit van Kortrijk is er, maar wordt nog te weinig zichtbaar en tastbaar gemaakt.

Verschillende lagen

Om Kortrijk echt in de markt te zetten als creatieve stad aan de Leie, is het belangrijk om oog te hebben voor de verschillende lagen:

- **Events en concreet aanbod:** citymarketing vertrekt nu vooral vanuit het promoten van specifieke events of van bijvoorbeeld het concrete winkel- of cultuuraanbod. Dit zorgt voor pieken in bezoekersaantallen. Om een langetermijneffect te krijgen, is het belangrijk om bij de keuze voor events te zoeken naar een inhoudelijke symbiose tussen event, inplanting in de stad en de algemene vibe van Kortrijk.
- **Hang-outs:** citymarketing pakt nog te weinig uit met de plekken en plaatsen in Kortrijk waar de inwoners zelf hun stad echt beleven. De vibe op Kortrijk-Weide, het campusgevoel van de hogescholen, de creatiegeest op het Buda-eiland, de eigenzinnigheid van een Overleie of het verenigingsleven in Bellegem en Heule, ... zijn evenveel voorbeelden van het authentieke, creatieve karakter van de stad, hang-outs waar je de stad kan meebeleven in al haar facetten. Het verbinden van al deze plekken op een innovatieve manier is de volgende, grote uitdaging om een aantrekkelijke stad te maken.
- **Een hele vibe van Innovatie en creativiteit:** met de erkenning van Kortrijk als lid van het UNESCO Creative Cities Network is een belangrijke stap gezet in het versterken van de uitstraling van creativiteit.

Elk van deze lagen is belangrijk, maar nog belangrijker is het samenspel ertussen: een goede marketingstrategie moet al deze lagen zichtbaar maken en elkaar laten versterken.

Verschillende doelgroepen

Niet alleen de verschillende lagen moeten met en in elkaar verweven worden, het is even belangrijk om oog te hebben voor de diverse doelgroepen. De boodschap en vorm mogen dan verschillen per doelgroep, ook hier is het van belang om de wisselwerking op te zoeken en de het MERK van 'creatieve stad aan de Leie' als kern te bewaken.

- **Inwoners:** uitspelen van de stad als betaalbare woonstad, als betrokken stad (deeleconomie, circulaire economie,...), als ideale combinatie van grootstad en dorp, als 'vrijstaat' voor creatieve geesten, jongeren, vrijwilligers. Een vitale stad voor alle leeftijden.
- **Studenten:** unieke opleidingen met een vlotte doorstart naar ondernemerschap/de arbeidsmarkt in een kleinschalige maar heel bijzondere leef- en leeromgeving.
- **Bedrijven/werknemers:** regio van de creatieve maakindustrie, gevarieerd en innovatief aanbod van detailhandel in de binnenstad en de kernen van de deelgemeenten, creatie van werkgelegenheid, startup community, designers,...
- **Bezoekers:** rijk aanbod van kunst en cultuur, van geschiedenis en innovatie, van sport, horeca, detailhandel, bijzondere architectuur,... Creatieve beleving ten top.

Naar één geïntegreerd, coherent concept van marketing en storytelling

Op vandaag gebeurt de promotie van Kortrijk vaak nog te versnipperd. Het coherent en gecoördineerd in de markt zetten, het uitdragen van het totaalconcept van Kortrijk als creatieve stad aan de Leie gebeurt nog iets te weinig.

- Dit vraagt in de eerste plaats een duidelijk 'bewustzijn' bij de stedelijke diensten en spelers van de onderscheidende identiteit van Kortrijk als creatieve stad aan de Leie.

- Dit houdt onder meer in dat die onderscheidende identiteit consequent als toetssteen wordt gebruikt bij alle (nieuwe) initiatieven, projecten, dienstverlening en planningsprocessen van de organisatie en bij iedereen die voor de stad werkt.
- Kruisbestuiving en wisselwerking zijn een must. Om bijvoorbeeld een optimaal doelgroepenbeleid en -aanbod uit te werken, moeten kennis, expertise en netwerken tussen en over de verschillende diensten worden uitgewisseld.
- Dit vraagt ook een stevige omkadering van alle promotie- en marketingacties van de stedelijke diensten en actoren. Daarbij moet zowel aandacht gaan naar ondersteuning binnen de diensten en afdelingen, als naar een gecoördineerde aansturing vanuit citymarketing & toerisme.

2. Stad als werkplek

2.1. Intro

Kortrijk is een lerende en ondernemende stad. Het onderwijs in Kortrijk ontwikkelt snel met een groeiende populatie studenten en met unieke en innovatie richtingen. Bijna één op drie van de belangrijkste maakbedrijven van Vlaanderen zijn in de stad en de regio gevestigd. De link tussen hoger onderwijs en ondernemen moet aangehouden en nog versterkt worden. **Kortrijk is daardoor ook een stad van kansen**, en moet deze garanderen voor iedereen. Kinderen en jongeren verdienen hierbij een bijzondere aandacht. Investeren in kinderen en jongeren is investeren in de toekomst van de stad.

2.2. Vaststellingen, uitdagingen en kansen

2.2.1. Vaststellingen

Bedrijven

- De economische vernieuwing en innovatie is de hoogste van de regio en de provincie.
- De tewerkstelling in kennisintensieve diensten zit hoger dan het provinciaal en Vlaams cijfer.

Ruimte

- De geplande bedrijventerreinen in de regio zijn aangelegd en de gronden op greenfields worden erg schaars.
- Het zwaartepunt van de nieuwe ruimte voor ondernemers ligt bij reconversie in de stadsdelen tussen de binnenstad (R36) en de R8.
- Ondernemen is verspreid over de hele stad en niet geconcentreerd in de bedrijvenzones.

Handel

- Kortrijk heeft een (te) grote handelsdichtheid (aantal panden en winkelvloeroppervlakte).
- Eén op 10 winkelpanden en bijna 1m² op 10m² winkeloppervlakte staat leeg.

Hoger onderwijs

- Het aanbod in het hoger onderwijs is groot en divers. Er zijn meer dan 160 opleidingen.
- Eén op 10 van de opleidingen is uniek in Vlaanderen.
- Het aantal studenten is met bijna 40% gestegen in 10 jaar naar meer dan 10.000 en bedraagt nu intussen bijna 13.000.
- De woon-leerafstand is bepalend voor studenten om voor Kortrijk te kiezen.
- Het hoger onderwijs is een belangrijke driver voor co-creatie met bedrijven en het aantrekken en uitbouwen van onderzoekscentra (Hangar K, Flanders Make,...).

Arbeidsmarkt

- Drie op vier Kortrijkzanen die tot de actieve bevolking behoren, werkt. Dat is hoog in vergelijking met andere steden. De werkloosheid is met 7,2% voor een centrumstad vrij laag.
- De arbeidskrachte is bij de hoogste in Vlaanderen.
- Eén op vier jongeren is werkloos. Ook één op vier 55-plussers werkt niet. Twee op vijf Kortrijkzanen met een migratieachtergrond is werkloos. Eén op twee laaggeschoolden werkt niet. Eén op twee is langdurig werkloos.
- Er is een *war on talent*.

2.2.2. Uitdagingen

- **Disruptie**
- **Communicatie en participatie**
- **Veranderend consumentengedrag**
- **Veranderende rol van de (stedelijke) overheid.**
- **Bereikbaarheid**
- **Demografie**

2.2.3. Kansen

- Kortrijk is en heeft het imago van een **ondernemingsvriendelijke stad**.
- Kortrijk is een stad die voldoende groot is om professioneel op te treden maar tegelijk voldoende klein is om een korte **afstand** aan te houden tussen overheid, burger en ondernemer.
- Kortrijk behoort tot een **grensregio**. Er zijn kansen om beter samen te werken en zo de mismatch en de krapte op de arbeidsmarkt weg te werken.

2.3. Kortrijk is een lerende en ondernemende stad

Kortrijk versterken als ondernemende en lerende stad gebeurt door de sterktes uit te spelen, m.n. het onderwijs en innovatie, het ruime en diverse aanbod aan bedrijfslocaties, het KMO-DNA, de bereikbaarheid, de speerpuntsectoren en -bedrijven waaronder de maakindustrie.

Er is een groeiend bewustzijn bij alle actoren dat de stad en de onderwijsactoren samen **Kortrijk als onderwijsstad** op de kaart moeten zetten met cruciale insteken naar innovatie, ondernemerschap en **co-creatie tussen de onderwijs- en de bedrijfswereld**.

2.3.1. Klimaat voor leren, ondernemen en werken

It's not the economy, stupid. Het zijn de kwaliteit van de omgeving waarin we wonen, de diversiteit van het woningaanbod, de betaalbaarheid van het wonen, het voorzieningenniveau, het onderwijsaanbod en de bereikbaarheid, die het klimaat bepalen voor wie wil leren, ondernemen en werken in de stad. **Breed en integraal werken aan stadsvernieuwing** is bepalend. Een onderneming kan werknemers beter aan zich binden als de tijd tussen woning en werkplaats kort is.

Om tewerkstelling duurzaam in de stad te verankeren, is het belangrijk om de sterke band tussen individuele bedrijven en hun gespecialiseerde – en niet altijd hooggeschoolde – werknemers te kennen. Zeker op een krappe arbeidsmarkt in een regio waar de *'war on talent'* speelt. Bedrijven die door hun **relatie met medewerkers, klanten, specifieke knowhow** of plaats in het regionale economische netwerk een sterke band hebben met de stad, zijn de kern voor een robuuste economische groei.

De stad moet verder **investeren in het ecosysteem** en de link helpen leggen tussen de ambities en opdrachten van de diverse partners die er deel van uitmaken (bedrijven, onderwijsinstellingen, welzijnsorganisaties, werkgeversorganisaties enz...)

We moeten **vernieuwend en creatief ondernemerschap stimuleren**.

Arbeidsmarkteconomen geven aan dat creativiteit en flexibiliteit de competenties zullen zijn die in de toekomst echt van tel zijn. Door van jongs af aan in te zetten op het ontwikkelen van creatieve vaardigheden stomen we kinderen en jongeren klaar voor de toekomst. Het Kortrijkse culturele veld heeft op vandaag een divers en kwalitatief aanbod dat hierop inzet (bv. Budalab).

Voeding en zuurstof voor ondernemers blijven belangrijk. De maatschappij en het werkveld evolueren snel. De positionering en het aanpassingsvermogen van bedrijven en ondernemers en de mate waarin starters voorbereid aan de start komen, zijn bepalend voor hun duurzaam overleven. Met de realisatie en uitvoering van het Strategisch Commercieel Plan (startersevent, opleidingen, ondersteuning..) en een specifiek communicatie- en profileringskanaal 'Onderneem in Kortrijk' zijn er sterke fundamenten gelegd die positief opgepikt worden door startende en groeiende ondernemers en de partners. De stad dient zich verder te ontplooiën tot een **veilige incubatieomgeving** waar ontkiemend ondernemerschap kan beroepen op deskundige ondersteuning, ervaring van bestaande bedrijven of coaches en een traject op basis van informatie, begeleiding, empowerment naar zelfstandigheid.

2.3.2. Plaats maken voor leren, ondernemen en werken

Ondernemen, werken en onderwijs horen thuis in het hart van de stad. Door in te zetten op **reconversie en verdichting** maken we goed gelegen bedrijfssites klaar voor meer en nieuwe economische activiteiten. Door de functies dicht bij elkaar te brengen, versterken we allianties tussen onderwijs en wie onderneemt, werkt of daarmee wil starten.

De belangrijkste uitdagingen zijn hier: het behouden, activeren en creëren van ruimte voor wie wil ondernemen, het ondersteunen van ondernemers bij het vinden van een geschikte locatie en het verzekeren van een divers en voldoende groot aanbod van gronden en gebouwen zodat bedrijven die willen evolueren in de streek kunnen blijven.

Bijzondere aandacht is nodig voor de snelle en onvoorziene veranderingen in het economische landschap (disruptie) en voor startende ondernemers die willen doorgroeien vanuit bijvoorbeeld Hangar K of het onderwijs. Tijdelijke bestemmingen, het aanduiden van strategische reserves en het creëren van een aanbod op maat van die groepen moeten de stad klaar maken voor de toekomst.

2.4. Kortrijk is een stad van kansen

Een stad met een ruim en gespecialiseerd onderwijsaanbod verhoogt kansen op werk voor alle inwoners. Een stad die goed scoort op welzijn en algemene tevredenheid, creëert kansen voor ontwikkeling en economische groei.

2.4.1. Een sterke basis voor welzijn en kansen

Een welvarende stad verbreedt ook de basis voor welzijn en kansen voor alle inwoners met bijzondere aandacht voor de meest kwetsbare mensen in de stad.

De werkloosheid is laag, de bedrijven en arbeidsmarkt floreren waardoor vacatures blijven openstaan terwijl er een beperkte arbeidsreserve is.

Inspanningen om die "mismatch" aan te pakken moeten verder gestimuleerd worden in samenspraak met de diverse partners.

Een welvarende stad moet kunnen garanderen dat iedereen **toegang heeft tot kwaliteitsvol en betaalbaar onderwijs**, wat moet leiden tot een duurzame tewerkstelling op maat van ieders eigen mogelijkheden, vaardigheden en talenten. We moeten vernieuwend ondernemerschap stimuleren waardoor nieuwe vormen van tewerkstelling kunnen ontstaan en bewaken dat iedereen, ongeacht zijn achtergrond of kunnen, hier zijn plaats in vindt. Een maximale afstemming en samenwerking met de reguliere arbeidsmarkt is hierbij cruciaal.

Samen met de vele lokale actoren kunnen we doordacht inzetten op **levenslang leren**, opleiding, vorming en (bij)scholing om meer flexibiliteit in de arbeidsloopbaan te creëren.

Op lange termijn is het nog essentiëler om de **arbeidsreserve te activeren** door specifieke begeleidingstrajecten, werkplekieren en maatwerk. Met een hands-on mentaliteit en de juiste knowhow worden resultaten geboekt die niet alleen de onmiddellijke situatie van het individu beïnvloeden maar potentieel de komende generatie een betere startpositie bieden om met hun talent en interesse hun plek te vinden op de arbeidsmarkt. Binnen de arbeidsreserve zitten ook doelgroepen die niet (onmiddellijk) inzetbaar zijn in het reguliere circuit. Inspanningen binnen sociale economie en toeleiding van mensen met beperking zoals door GTB (Gespecialiseerd Team Bemiddeling) moeten opgevolgd worden zodat minstens een inschakeling in verhouding met de mogelijkheden gerealiseerd wordt.

2.4.2. Investeren in kinderen is investeren in de toekomst

Heel wat uitdagingen situeren zich in het voorbereiden op een duurzame job. We moeten als stad alle kansen aanreiken opdat iedereen op maat van eigen vaardigheden en mogelijkheden kan ontwikkelen tot volwaardige inwoners van de stad. Een bijzondere aandacht moet hierbij gaan naar de kinderen en jongeren. **Investeren in de groeikansen van kinderen** betekent ook investeren in de omgeving van jonge kinderen en in de gezinnen waar ze opgroeien.

We moeten als stad alle kansen aangrijpen om **ouders te versterken opdat ze hun kinderen in de beste omstandigheden kunnen laten opgroeien en ontwikkelen**. Een veilig en stabiel nest is hierbij van cruciaal belang. Dit garanderen vraagt een doorgedreven inzet op kwaliteitsvolle huisvesting, een goede gezondheid, maximale deelname aan de samenleving (vrije tijd, een veilige en aangename buurt,...) en een volwaardig inkomen. Bij voorkeur vanuit een duurzame tewerkstelling, waar nodig vanuit een menswaardige sociale zekerheid.

Er ligt een grote uitdaging in het verderzetten en versterken van de geleverde inspanningen om **gelijke kansen in het onderwijs voor alle kinderen** te garanderen. Dit begint met de toegang tot betaalbare kinderopvang. Hier wordt de basis gelegd voor de sociale en pedagogische ontwikkeling van erg jonge kinderen en dit zorgt er tevens voor dat kinderen met betere/gelijkere kansen starten aan hun onderwijsloopbaan.

Samen met de verschillende betrokken actoren doorheen de hele schoolloopbaan moeten we er alles aan doen om **ongekwalificeerde uitstroom te vermijden**. De samenwerking met al deze actoren dient verder te worden uitgebouwd. We moeten als stad de verbinder zijn die de cruciale sleutelmomenten (kinderopvang tot hoger onderwijs en job) en de cruciale sleutelpartners met mekaar verbindt.

3. stad als ruimte

3.1. Intro

Kortrijk nodigt uit om er te wonen en te werken. De stad kent vele gezichten: van sterk verstedelijkte stadsdelen, drukke invalswegen over stadsparken tot woonwijken, stadsrandbos en open landbouwgebied. Kortrijk heeft de allure van een stad en de charme van een dorp. In de dichtst bevolkte buurten liggen voorzieningen heel nabij, maar het blijft een uitdaging om er voldoende groen en ademruimte in de publieke ruimte te vrijwaren, terwijl we in de kleine dorpskernen en woonbuurten aandacht moeten hebben voor de nabijheid/bereikbaarheid van voorzieningen. De stad heeft een grote potentie aan tot nu verborgen blauw-groene gebieden die ontsloten kunnen worden, waar fietsverbindingen en verblijfsplekken mogelijk zijn.

3.2. Veranderende context

- Er wordt steeds meer belang gehecht aan de beleefbaarheid van en aan ontmoeting in de publieke ruimte (ook is er de evolutie naar meer evenementieel gebruik van het openbaar domein).
- Demografische verschuivingen (verzilvering, diversifiëring) zorgen voor een meer divers gebruik van openbare plekken.
- Door klimaatwijziging stijgt de temperatuur (vooral in steden), nemen lange droogteperiodes toe en komt extreme neerslag vaker voor.
- Luchtkwaliteit wordt een belangrijk issue. Inwoners wijzen de (lokale) overheden op hun verantwoordelijkheid. Zie bv. het project Curieuzeneuzen.
- De plaats van de auto in een stad wordt wereldwijd opnieuw bekeken en soms opnieuw geformuleerd. De plaats van de auto wordt niet meer exclusief bekeken maar ingekaderd in het mobiliteitsvraagstuk en de beleving van de publieke ruimte.
- Vlaanderen is de meest verharde regio van Europa. We wonen zeer verspreid, wat gevolgen heeft voor het milieu, mobiliteit en onze levenskwaliteit. De trend om nog steeds nieuwe open ruimte in te nemen is aan het keren. De open ruimte wordt als een belangrijke troef erkend. Open ruimte geeft zuurstof aan de stad.
- Er is de evolutie naar méér co-creatie, meer buurten die zelf initiatieven nemen op openbaar domein.
- Van alle vormen van milieuhinder stoort de Vlaming zich het meest aan zwerfvuil.
- De duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties (SDG's) worden een referentiekader voor toekomstgerichte planning.

3.3. Uitdagingen en kansen voor Kortrijk

- In Kortrijk zijn er 'plekken met kansen' zoals oude ziekenhuissites, industriële sites die verlaten worden én is er nog wat open ruimte en groen waarvoor keuzes kunnen gemaakt worden.
- Voor Kortrijk wordt een stagnatie van het bevolkingscijfer voorspeld. De nood aan nieuwe woningen is laag zodat het niet te verantwoorden is om nog meer open ruimte en groen aan te snijden en zodat er kansen zijn om slim te verdichten (lees: niet overal). Anderzijds is de kwaliteit van de bestaande woonbuurten/woningen niet steeds toereikend om aan de huidige

woonbehoefte te voldoen (steenwegen, beperkt aanbod aan nieuwe woonvormen,...). Een belangrijke uitdaging voor Kortrijk is dus de kwaliteit van bestaande woonomgevingen verhogen en een erg doordachte en kwaliteitsvolle invulling van de 'plekken met kansen' realiseren.

- Kwaliteitsvolle leefomgeving wordt mee bepaald door de bereikbaarheid. Uitdaging voor Kortrijk, waar op veel invalswegen en in verblijfsgebieden hoge snelheden en hoge verkeersintensiteit heersen, is om keuzes te maken in het voordeel van veilige en vlotte fietsbereikbaarheid. (Bv. door ontvlechten, autoluw maken, ruimte te creëren voor de fiets)
- Kortrijk is ook een pool van tewerkstelling en onderwijs. Uitdaging om werkplekken verweven en bereikbaar te houden, om ondernemen/onderwijs in de stad te stimuleren en aansturen op mix in de plekken met kansen.
- De druk om de publieke ruimte multifunctioneler te maken zonder versnippering van het openbaar domein. **Stedelijke functies** (zoals onderwijs, ontmoeting en evenement, sporten,...) kunnen nog meer dan vandaag **in interactie gaan met** de publieke ruimte (straten, parken, pleinen, natuur,...). Door het versterken van de **relatie binnen-buiten** worden mentale drempels weggenomen en ontmoeting gestimuleerd.
- Verkoeling en buffering van water worden steeds belangrijker voor de leefbaarheid in de stad. Voor Kortrijk vereist dit minder stenigheid in het centrum en groen diep laten doordringen tot in het stedelijk weefsel. Voor buitengebied is de uitdaging om de bestaande groengebieden te behouden, biodiversiteit te verhogen en waar mogelijk te verbinden met elkaar. Met de uitbreiding van de oppervlakte natuurgebied (o.a. stadsgroen Ghellinck, Tinnekesbos, stadsgroen Marionetten,...) komt er een grote beheersuitdaging op ons af. In samenspraak met de verschillende actoren (stad, natuurvereniging, landbouwers,..) moeten per gebied de natuurstreefbeelden en de beheerstaken worden vastgelegd.
- Het zwerfvuil een halt toe roepen vormt een grote uitdaging en de komende jaren moeten we oplossingen zoeken om de algemene afvalberg van onze stad te verkleinen. 40% van wat er vandaag in de restafvalzak zit, is geen restafval. Anderzijds is er over de huisvuilvoorzieningen (huisvuilophaling en de dienstverlening op recyclageparken) een grote tevredenheid onder de Kortrijkzanen.

3.4. Mogelijke antwoorden op Kortrijkse uitdagingen

We werken verder aan het voortdurend verbeteren van het 'stedelijk landschap', onze straten, pleinen en parken. Meer dan ooit moeten we grote stadsvernieuwingsprojecten of ingrepen op dynamische plekken in de stad **integraal en toekomstgericht** benaderen.

3.4.1. Werken aan de publieke ruimte bieden kansen voor een integrale aanpak, waarbij alle thema's opgenomen worden: ondergronds worden riolering, regenwaterbuffering en afvoer, nutsleidingen zoals elektriciteit, warmte, gas,.. bekeken.

- Bij **stadsvernieuwingsprojecten** (als bijvoorbeeld 'Dorpskern Bissegem') en grote infrastructuurwerken in de stad komen mobiliteit, groen, beleving, wonen, winkelen en ondernemen aan bod. Zo wordt in een straat waar bijvoorbeeld riolering moet aangepakt worden, meteen bij de planning rekening gehouden met het toekomstig circulatieplan, de weg wordt daarop geprofileerd. Dit biedt soms de mogelijkheid om een deel van de weg niet te verharderen en voor meer groen en waterbuffering te zorgen, om een toekomstig warmtenet in te plannen, om van een straat met stenen een verblijfsplek te maken.

- De “**plekken met kansen**” - waar we kunnen bouwen aan het Kortrijk van morgen - worden onze voorbeeldprojecten. Hier is het een zaak om best practices te realiseren en te laten uitdeinen over de hele van de stad.
 - waar we inzetten op collectieve en deelmobiliteit en multimodaliteit (fiets, OV, ...)
 - waarin ondernemen, wonen, beleven en bewegen... verweven zitten
 - waar we groene en blauwe structuren zichtbaar, toegankelijk en beleefbaar maken
 - waar geen strikte scheiding hoeft te zijn tussen publiek en privaat domein (slim delen, betrokkenheid verhogen, uitnodigen tot activiteiten zoals sport)

3.4.2. Slim door/naar de stad bewegen

Kortrijk zet in op een **goede mobiliteit en alternatieve vervoersvormen**. Scholen, culturele centra, horeca, winkels en andere voorzieningen zijn meestal goed bereikbaar. Toch wordt dit niet altijd zo ervaren. Door het realiseren van nieuwe verbindingen of bestaande verbindingen veiliger, leesbaarder en opener te maken, kunnen we deze troef versterken.

We doorbreken de autoafhankelijkheid door onze ruimte anders in te richten met de focus op **ontvlechting**. Fietsers, automobilisten en het openbaar vervoer krijgen -waar mogelijk- elk hun plek. Zo verplaatst iedereen zich veiliger en vlotter. Waar de ruimte gedeeld wordt, zetten we extra in op een veilige, toegankelijke, kindvriendelijke, aangename en leefbare straat. We maken zo een stad op maat van iedereen.

Parkeerplaatsen langs de straat worden waar mogelijk vervangen door fietspaden of meer groen. In ruil worden nieuwe buurtparkings gecreëerd op maat van de omgeving. Deze bieden extra faciliteiten, zoals laadpunten, fietsvoorzieningen, diensten,... en maken het mogelijk om groenere en meer leefbare buurten te maken.

Het verkeerscirculatieplan, het fietsnetwerk en het netwerk van groenblauwe aders vormen de belangrijkste bouwstenen voor de mobiliteit en leefbaarheid in de stad. Maar we bewegen ons niet alleen binnen de stadsgrenzen. Daarom zullen we de nieuw ingestelde structuur van de '**vervoersregio**' aanwenden om Kortrijk beter bereikbaar te maken met verschillende modi voor de regio. We zetten daarbij in het bijzonder in op optimalisaties voor het langzaam verkeer en openbaar vervoer. Vanuit regionale projecten en initiatieven streven we naar een optimalisatie van het goederentransport. De potenties voor het goederenvervoer over spoor en water worden waar mogelijk geoptimaliseerd.

We verknopen het fietsnetwerk met het openbaar vervoer. We maken de knooppunten vlot bereikbaar voor de buurt door op een slimme manier te verdichten. Op deze knooppunten creëren we mobipunten waar overstappen eenvoudig wordt. We rusten deze punten uit met havens voor deelfietsen of deelwagens. Het station is het mobipunt bij uitstek van de hele regio. De faciliteiten en infrastructuur wordt aangepast aan de noden voor het groot aantal pendelaars. Zo zal het station meer dan ooit het speerpunt van mobiliteit worden binnen de stad. We grijpen ook andere kansen om intermodale mobipunten verder uit te werken zoals de Park & Ride op Hoog Kortrijk en Evolis.

Verder creëren we een **fietsnetwerk met fietspoorten**. Deze poorten verbinden het netwerk met functies zoals sport, cultuur, school en werk. Deze fietspoorten voeden het fietsnetwerk. Zo versterken beide aspecten elkaar en ontstaat een levendig geheel.

3.4.3. Blauw en groen versterken en verbinden

Kortrijk is een **stad aan het water**. De Leie, het kanaal, maar ook het netwerk van beken zijn een grote troef. Deze waterwegen zijn een integraal onderdeel van het ecosysteem en een meerwaarde voor de functies die erlangs liggen. Door blijvend en gericht te investeren in waterinfrastructuur (o.a. i.f.v. waterzuivering, waterbuffering en infiltratie en scheiding afval- en regenwater) kunnen beken meer dan vandaag onderdeel worden van de leefomgeving (recreatie, speelweefsel, ecologie,...).

Zowel in als rond de stad is **open en groene ruimte** te vinden, zij het soms geïsoleerd en ontoegankelijk. We erkennen de open ruimtegebieden als een volwaardig onderdeel van de stad. Ze zijn de tuinen van de stadsbewoners. We kiezen ervoor om zo weinig mogelijk open ruimte aan te snijden voor nieuwe woningen, kantoren of industrie. In het stadscentrum investeren we in de vergroening van onze pleinen, gebouwen, straten en wijken. Geveltuinen en groendaken maar nog meer de volledige herprofilering en ontharding van straten, en pleinen dragen bij aan een groene en levendige stad.

We springen verstandig om met de beschikbare ruimte om de open ruimte te vrijwaren. Door het realiseren van een duidelijke grens tussen stad en landschap wordt verdere versnippering (ruimtelijk, infrastructuur, mobiliteit,...) vermeden. Door het landschap diep in de stedelijke kernen te laten doordringen ontstaat een groene, leefbare en gezonde woonomgeving en temperen we de gevolgen van klimaatwijziging (wateroverlast, hitte-eiland)

Door versnipperde landschapselementen te verbinden en uit te breiden, creëren we waardevolle, robuuste landschapsstructuren op stads- en regionaal niveau. Open ruimte is van cruciaal belang om Kortrijk klimaatbestendig te maken en de biodiversiteit te versterken. Ze vormt een buffer die ons beschermt tegen oververhitting, tegen overstromingen en die water opslaat om langere periodes van droogte te overbruggen. Landbouw blijft een belangrijke rol spelen als producent en economische actor, maar kan ook een rol opnemen in landschapsontwikkeling en -beheer.

3.4.4. Samen voor een nette stad

We moeten blijven inzetten op preventie, sensibilisering, handhaving en opruimacties om onze stad proper te houden. Met correcte cijfers van ingezameld zwerfvuil, misbruik van vuilnisbakken, sluikstort etc. kunnen we ons zwerfvuilbeleid verder op punt zetten.

Minder zwerfvuil en sluikstort betekent samenwerken met burgers, verenigingen, scholen, bedrijven, intercommunale IMOG en hogere overheid. De dagelijkse opruimacties door de dienst Nette Stad en de vele vrijwilligers zullen noodzakelijk blijven. Maar door preventie en sensibilisering en gerichte (camera)controles op sluikstort gaan we samen de strijd aan voor **minder zwerfvuil**.

De toenemende bevolkingsdiversiteit in Kortrijk vraagt om maatwerk wat betreft afvalophaling. **Nieuwe inzamelsystemen** zoals mobiele recyclageparken of ondergrondse afvalcontainers kunnen burgers, horeca,... helpen om meer en beter te sorteren. Tegelijk analyseren we onze bestaande inzamelsystemen (huis-aan-huis, groenkar, grof vuilophaling, recyclageparken, ophaling bedrijfsafval,...) opdat ze efficiënter kunnen worden ingezet.

Mogelijkheden zijn een meer selectieve inzameling van groente-, fruit- en tuinafval, het verder terugdringen van grofvuil, duurzaam en circulair aankopen, de deeleconomie promoten,... Ook door resoluut te kiezen voor afvalarme evenementen kan er grote milieuwinst worden geboekt: het gebruik van herbruikbare bekertjes bijv. zorgt voor zo'n 90% minder afval op een evenement.

4. Stad om in te leven

4.1. Intro

Kortrijk is **wonen, werken, spelen, leren, ontspannen, winkelen, sporten,...** in al zijn facetten. Een stad waar het **voor iedereen, ongeacht leeftijd, geslacht, inkomen,...** aangenaam wonen en leven is. Met **buurten met een eigen identiteit** waar de inwoners zich thuis voelen, die in verbinding staan met hun omgeving.

Tijdens de stadsdebatten over Kortrijk 2025 was er grote betrokkenheid en lieten inwoners zien wat voor hen belangrijk is. Daar maakten ze duidelijk dat de aantrekkelijkheid van Kortrijk als woonstad bepaald wordt op verschillende niveaus, van het niveau van de gehele stad over de eigen buurt tot op het niveau van de eigen woning. Bepaald door de kansen die de stad biedt om er te werken en fijn te leven, in een betaalbare en kwalitatieve woning.¹

4.2. Stedelijke kwaliteit uitbouwen door op vier niveaus in te zetten

4.2.1. De stad om in te leven

*Een aantrekkelijke stad wordt in grote mate bepaald door de leefomgeving en door **de beleving** die de stad kan bieden aan al haar inwoners.*

We zetten in Kortrijk in op een goede **mix van functies**. Door de interactie van woonbuurten, bedrijfsgebouwen en kantoren, scholen en kinderopvang, uitgebouwde zorgvoorzieningen, groen, ... ontstaat een levendige stad. Met een groot, divers, toegankelijk en kwalitatief cultuur- en vrijetijdsaanbod maakt Kortrijk het verschil.

Een goede **bereikbaarheid** wordt belangrijker, met korte afstanden en makkelijke verbindingen tussen wonen, werken en voorzieningen zoals kinderopvang en zorg. Met kansen voor ontspanning en vrije tijd. De kans op werk in eigen stad neemt toe. De leefkwaliteit van de inwoners stijgt doordat verplaatsingen korter worden. De stad is een interessante plaats om te wonen, werken en ontspannen, met aandacht voor beleving, sport en cultuur.

Bereikbaarheid is meer dan afstand (snelle verbindingen): we moeten blijven investeren in de **toegankelijkheid en betaalbaarheid** van diensten en voorzieningen. Waar mogelijk streven we automatische rechtentoekenning na. We moeten in het bijzonder de meest kwetsbare inwoners van de stad maximaal ondersteunen om hun rechten (lokaal en bovenlokaal) te verkennen en deze ook effectief uit te putten. **Outreaching en integraal werken** werd de afgelopen jaren met succes sterk uitgebouwd, we moeten deze beweging structureel inbedden en verder versterken.

In het bijzonder voor de **allerjongste inwoners van onze stad** moeten we sterk inzetten op voldoende en betaalbare kinderopvang, met inbegrip van occasionele opvang, maximale participatie aan onderwijs (betaalbaarheid, verbinding tussen school, gezin en ouderbetrokkenheid) en steun aan gezinnen om de beste kansen voor hun kinderen te kunnen garanderen (zie omgevingsanalyse stijging v/h aantal kwetsbare IIn in basis en secundair).

¹ De Nederlandse econoom Gerard Marlet (De aantrekkelijke stad, Nijmegen, VOC Uitgevers, 2009) stelt vast dat jonge mensen en gezinnen bewust op zoek gaan naar plekken waar ze willen wonen. Drie elementen blijken doorslaggevend voor de keuze van hun woonplaats: 1. De aanwezigheid van kwaliteitsvolle en betaalbare woningen, 2. Een gemakkelijk woon-werkverkeer en 3. Een groot, divers en kwalitatief aanbod aan cultuurvoorzieningen.

Kinderen en jongeren zijn niet alleen de toekomst van onze stad. Ze zijn ook vandaag volwaardige inwoners van onze stad en maken met hun jeugdige creativiteit mee het verschil.

We moeten ze dus zoals alle andere inwoners betrekken. De stad ontwikkelen we o.m. vanuit hun perspectief.

Het inzetten op **voldoende en betaalbare kinderopvang** verdient onze bijzondere aandacht. Kinderopvang draagt sterk bij aan de sociale en pedagogische ontwikkeling van jonge kinderen, wat de overstap naar onderwijs alleen maar ten goede komt. Dit vergroot de kansen van jonge kinderen om hun verdere onderwijsloopbaan tot een goed einde te brengen.

Daarenboven laat betaalbare kinderopvang ouders ook toe om te investeren in een duurzame tewerkstelling (opleiding, taallessen, traject,...), wat de kans op generatiearmoede sterk doet afnemen en de kansen voor de kinderen opmerkelijk kan vergroten. In gezinnen met een lage werkintensiteit is het niet vinden van kinderopvang vaak doorslaggevend om niet aan het werk te gaan. Meer specifiek **occasionele kinderopvang** kan hier sterk toe bijdragen.

Kinderen en jongeren moeten kunnen opgroeien in een open en warme leefomgeving. Daarnaast moet er ruimte zijn voor avontuur en experiment. Ook **participatie aan vrije tijd** is een belangrijke hefboom om te groeien en ontwikkelen tot volwaardige inwoners van de stad. Vrije tijd is veel meer dan een gezellige avondje uit. Deelnemen aan vrije tijd stimuleert de ontwikkeling van talenten en vaardigheden, draagt bij aan sociale cohesie, gezondheid, maatschappelijke integratie en deelnemen aan de samenleving in het algemeen.

Belangrijk bij al deze uitdagingen is een gezonde verhouding tussen de stad en haar inwoners. **De burger als betrokken partij, als mede-eigenaar, als medebeslisser.** Op lokaal niveau -waar er een korte lijnen zijn tussen beleidsmakers en burgers- merken we positiewissels waar de stad, maar ook inwoners moeten aan wennen. Het is nog niet duidelijk waarom die verschuiving plaats vindt, welke impact dit heeft op beslissingen en welke maatschappelijke meerwaarde dit biedt op korte en op lange termijn. Zeker is wel dat stedelijk beleid anders tot stand komt dan pakweg 10 jaar geleden en 'goed samenleven in een stad' een dynamisch verhaal is. Het is nooit af en moet steeds vaker in partnerschap gebeuren. Er is een groeiende nood aan nieuwe verbindingen tussen overheid, burgerinitiatief, buurtcomités, adviesraden, kennisinstellingen en bedrijven. Op steeds meer terreinen is de overheid niet langer als enige aan zet, zijn de uitdagingen complex en wordt er in co-creatie aan oplossingen gewerkt. De stad ontwikkelt best een strategie om deze nieuwe vormen van betrokkenheid alle kansen en ruimte geven om hun potentieel te bewijzen.

4.2.2. Een buurt om in thuis te komen

Ook de straat of de buurt waarin de woning staat is erg bepalend voor de woon- en leefkwaliteit. Buurten zijn heel verschillend en vragen daarom ook een aanpak op maat van de aanwezige gebouwen, de publieke ruimte en de mensen die er wonen.

Kortrijk wil de identiteit van buurten en wijken versterken en netwerken helpen uitbouwen. Daarom wordt ingezet op de beeldkwaliteit van de gebouwen en een aantrekkelijke publieke ruimte, met buurtgroen op wandelafstand, een verzorgd openbaar domein dat stimuleert tot bewegen, een leefbare mobiliteit in de straat, parkeermogelijkheden nabij de woning. Ook de aanwezigheid van voortuinen, buurtwinkels en voorzieningen heeft een belangrijke impact op de beleving van het wonen in die omgeving.

De publieke ruimte is een sterk bepalende factor voor de sfeer en beleving in de stad of buurt en heeft steeds meer die verbindende functie waar inwoners elkaar zien en ontmoeten. Zowel binnen jeugd, sport als cultuur is er een groeiende aandacht voor het **gebruik van de openbare ruimte voor sport, spel en beleving**. Het gaat over ingrepen in de infrastructuur (fitnesstoelstellen, petanqueveld, sportkooien, ...) maar ook over het organiseren van activiteiten die het sporten en spelen in de openbare ruimte stimuleren (De Pretmobiel, buurtsport, spontane picknicks,

speelstraten, buurt evenementen...). Door multifunctioneel te ontwerpen en dus functies te mengen creëer je ontmoeting tussen gebruikersgroepen. De stad heeft vooral de taak om dat echte publieke karakter te vrijwaren: iedereen kan er komen.

Binnen de stedelijke omgeving loont het dus de moeite om vooral in te zetten op functievermenging en dus een mix van gebruik (of gebruikers) te stimuleren.

De **herkenbaarheid en identiteit van de woonomgeving** verhoogt de betrokkenheid van de inwoners, van thuishouden in de buurt. Dit zorgt voor een groter veiligheids- en buurtgevoel en voedt de **sociale cohesie** in een buurt (een veilige stad om in te leven: zie bijlage). De kans om een netwerk uit te bouwen zorgt voor een **levendige buurt** en is in het bijzonder van belang voor kwetsbare doelgroepen. Dit vraagt extra inspanningen en impulsen in de meest kwetsbare buurten in onze stad, zowel in de stenen als in de mensen.

Sociale cohesie draagt niet alleen bij aan gezelligere, aangenamere en veiligere buurten. Investeren in sociale cohesie is investeren in **netwerken rond mensen**. Naast een beter welbevinden over de woonomgeving biedt het voor mensen ook heel wat praktisch – organisatorisch opportunititeiten als men beroep kan doen op burens, vrienden en familie in de nabije omgeving (bv. project "burens voor burens").

Om die verbondenheid en betrokkenheid te realiseren kan Kortrijk rekenen op de al aanwezige netwerken. Door formele en informele netwerken te erkennen en nog te versterken creëert de stad (adem)ruimte voor nieuwe initiatieven die antwoorden zoeken op actuele tendensen (zoals individualisering en sociale isolatie).

4.2.3. Een aangepaste en aangename woning

*Een stad met veel voorzieningen, met buurten waar het goed is om wonen en met een divers en kwalitatief woonaanbod is nog geen goede woonstad. Dat is ze pas als iedere inwoner ook toegang heeft tot een **betaalbare, kwalitatieve en duurzame woning die aangepast is aan zijn budget, zijn behoeftes en zijn levensfase.***

Kortrijk beschikt over **een gedifferentieerd woonaanbod**, met een relatief groot aantal rijwoningen, maar ook appartementen, vrijstaande en halfopen woningen, een eerder ruim sociaal woonaanbod,... Deze diversiteit is een belangrijke sterkte van onze stad. Het aanbod kan nog beter afgestemd worden op maatschappelijke evoluties zoals vergrijzing en gezinsverdunding.

Een voldoende groot en aangepast woonaanbod in de stad maakt verhuisbewegingen mogelijk, die cruciaal zijn om de woningmarkt voor alle segmenten van de bevolking toegankelijk te maken. Dat geldt zowel voor het sociale als voor het private woonaanbod. Wanneer ouderen verhuizen naar een centraal gelegen appartement biedt hun vorige woning kansen voor een jong gezin, dat op zijn beurt terug ruimte maakt voor starters of kwetsbare doelgroepen. De stad waakt erover dat doorstroming mogelijk is door de knelpunten in het aanbod bloot te leggen en op te lossen.

Kwaliteit en duurzaamheid zijn basisvereisten voor elke woning in onze stad. Kwaliteit is bepalend voor de tevredenheid van de burger over zijn woning. Duurzaamheid en dan vooral energiezuinigheid dragen bij tot een betaalbare woning, én tot een beter leefmilieu en helpen klimaatwijziging voorkomen. De stad blijft hier verder op inzetten. **Renovatiebegeleiders** spelen een actieve ondersteunende rol voor de burger die wil renoveren. **Premies** maken meer mogelijk. Een kwaliteitsvolle en betaalbare woning is van cruciaal belang om stabiliteit te creëren in het leven van kwetsbare mensen. Vaak is dit de eerste noodzakelijke stap om ook op andere levensdomeinen verbetering te kunnen nastreven (gezondheid, onderwijs, tewerkstelling,...). De betaalbaarheid van het wonen verbeteren, gaat over meer dan huurprijzen. De aanpak moet zich richten op een **integrale benadering van de woonkost**. Naast de huur of de hypotheek moet ook op de energiekosten gewerkt worden en moet nagedacht worden over het verminderen van de kosten die vast hangen aan het verplaatsingsgedrag die bijvoorbeeld het gevolg zijn van de ligging en

bereikbaarheid van de woning. Ondanks de centrale ligging wordt de verpaupering van het stadscentrum als concrete uitdaging benoemd in de omgevingsanalyse.

De wachtlijsten en wachttijden voor een **sociale huur- of koopwoning** blijven ontzettend groot, in het bijzonder voor alleenstaanden en grote gezinnen.

In samenwerking met alle betrokken actoren (Stad, OCMW, de Poort, Wonen Regio Kortrijk, Marktverhuurkantoor,..) kunnen we de aanhoudende pijnpunten in kaart brengen en gezamenlijk naar haalbare oplossingen zoeken.

Naast de reeds genoemde impact van energieverbruik op milieu en klimaat heeft ook de ligging en de daarmee verbonden verplaatsingsbehoefte invloed op het leefmilieu.

4.2.4. Een open deur voor alle inwoners

We werken verder aan **goed ingerichte en makkelijk toegankelijke ontmoetings-, creatie- en presentatieplaatsen waar de inwoners zelf allerlei initiatieven kunnen ontplooiën.**

Dit vraagt ook creatief omspringen met (publieke) binnen-infrastructuur. Ruimte delen is ruimte creëren: Waar die op vandaag nog te vaak monofunctioneel is ingevuld kunnen we evolueren naar een **meer gedeeld of tijdelijk gebruik**. De breed verspreide anker en antenepunten van sport- en ontmoetingscentra, buurtwerkingen en wijkcentra met medewerkers die voor een professionele dienstverlening staan, zijn troeven die Kortrijk kan uitspelen. Mits wat alertheid en creativiteit kan tijdelijk gebruik van gebouwen (of het nu gaat om stadseigendom of private eigenaars) heel wat oplossingen bieden om plotse, tijdelijke of snel evoluerende initiatieven te huisvesten. De stad kan hier een actieve strategie rond ontwikkelen.

Daarnaast kan het slim delen van ruimte ook als sociale hefboom functioneren. Door ruimte te delen creëer je **meer ontmoeting** tussen (on)natuurlijke partners. Deze ietwat gedwongen manier van 'samenbrengen' kan het vertrouwen doen groeien en moedigt aan om elkaar te helpen en écht samen te werken.

4.3. Maatwerk voor buurten en bewoners

Buurten verschillen. Mensen ook. Maatwerk is dus nodig, zowel op maat van buurten en woningen als op maat van mensen.

4.3.1. Maatwerk voor elke buurt

Elke buurt is anders en heeft zijn eigen sterktes en uitdagingen. Meer dan vroeger, is er maatwerk nodig op maat van die buurten.

Wonen en leven is vooral interessant op centraal gelegen, goed ontsloten locaties met een hoog voorzieningenniveau. Hoe minder mobiel de bewoner, des te belangrijker wordt de nabijheid van voorzieningen. Deze locaties zijn geschikt om te verdichten, terwijl perifere locaties niet verdicht of zelfs niet ontwikkeld worden.

Wijken hebben vaak een eigen identiteit. Het karakter van een buurt wordt versterkt, met aandacht voor de typologie en uitstraling van de woningen, voor de herkenbaarheid van het openbaar domein,...

Elke ontwikkeling gebeurt met aandacht voor de noden van de buurt. De nood aan voldoende voorzieningen, aan sociale of betaalbare woningen. Wijken met verouderde woningen kunnen baat hebben bij een renovatiestrategie, maar even goed bij herbouw. Kortrijk zet op een passende manier de nodige middelen in. "Buurt aan zet" kan bv. verder worden uitgerold in alle buurten van Kortrijk.

4.3.2. Maatwerk voor elke inwoner

De stad schenkt extra aandacht aan die segmenten van de woningmarkt waarvoor het moeilijker is een **gepaste woning** te vinden die aan hun noden voldoet. Het gaat hier bijvoorbeeld over pas afgestudeerde studenten die in de stad willen blijven wonen maar weinig kapitaal hebben, en misschien liever met vrienden samenhuizen.

Over ouderen, die in hun eigen buurt willen blijven wonen, maar tegelijk ook nood hebben aan voorzieningen in hun directe omgeving (in 2030 is bijna 1 op de 10 Kortrijkzanen 80+-er!). Over zorgbehoevenden, die mits de nodige aanpassingen aan de woning misschien thuis kunnen blijven wonen, terwijl anderen meer nood kunnen hebben aan gespecialiseerde zorginstellingen. Over kwetsbare doelgroepen, en in het bijzonder alleenstaanden en erg grote gezinnen, voor wie het bijzonder moeilijk is om een geschikte woning binnen het beschikbare budget te vinden. **Iedereen moet een plaats vinden in de stad.**

Als netwerk van mensen is Kortrijk klein en groot tegelijk. Voldoende klein om elkaar te leren kennen en samen iets te ondernemen, maar te groot om erop te vertrouwen dat iedereen zijn weg vindt en mee is. Kortrijk blijft sterk inzetten op **vrijetijdsparticipatie** om ontmoeting en betrokkenheid van inwoners te stimuleren. Een laagdrempelig sportaanbod dat iedereen in beweging krijgt. Een cultuurbeleid dat alle vormen van cultuur, groot en klein stimuleert. Niet als kers op de taart van het algemene beleid, maar als gist binnen het bredere kader van maatschappelijke participatie en emancipatie. Een **netwerksamenleving** die inzet op lokale dwarsverbinding en burgers in staat stelt om hun situatie nadenkend te beschouwen, niet bang is voor verschillen, waar burgers die elkaar niet spontaan opzoeken elkaar weten te vinden in de dagelijkse belangen die ze delen.

De stadsmonitor toont aan dat Kortrijk een sterk **vrijetijdsaanbod** heeft. De bibliotheek ontsluit een grote collectie, er is een brede programmatie en een hoge tevredenheid over de culturele en sportinfrastructuur. Toch ligt de participatiegraad eerder aan de lage kant in vergelijking met andere centrumsteden. De drempels tot actieve participatie zijn op vandaag niet duidelijk en worden best verder onderzocht en weggewerkt.

Met de UIT-pas Zuidwest –een spaar- en voordelenprogramma als een middel om kortingstarieven aan te bieden voor mensen in armoede – heeft Kortrijk alvast een belangrijk instrument om de financiële drempel weg te werken. Mits een uitgekende strategie – in permanente dialoog met aanbieders en gebruikers – biedt de UIT-pas kansen om uit te groeien tot sterk merk dat ook op andere manieren deelname aan het aanbod aanmoedigt. Met Surplus, het netwerk rond vrijetijdsparticipatie, heeft Kortrijk een stevige basis om hier mee aan de slag te gaan.

Het vrijetijdsaanbod is sterk en uitgebreid dankzij het **engagement van heel wat burgers en verenigingen**. Dit Kortrijks '**sociaal kapitaal**' kan een belangrijke rol spelen in de opkomende trend van '**vermaatschappelijking**'. Een proces waarbij een groter deel van de samenleving verantwoordelijkheid opneemt en waarbij de burger een deel van de taken, die voorheen door de overheid werden opgenomen, overneemt. Binnen de vrijetijdssector is het bijvoorbeeld zoeken hoe de stad nieuwe vormen van engagement (informeel, kortstondig, eenmalig) kan capteren en stimuleren en op maat kan ondersteunen, naast de bestaande verenigingen.

De evolutie van '**meer burger en minder overheid**' (*waardoor dagdagelijkse activiteiten weer korter bij de leefwereld van inwoners komen te liggen*) speelt zich af op verschillende domeinen. Op vandaag is de meest gekende en vermoedelijk ook de meest uitdagende voorbeeld van vermaatschappelijking die binnen **de zorgsector** waarbij sterk wordt gerekend op de actieve inzet van burgers, sociale netwerken en ondersteuning door lokale gemeenschappen. Deze trend vraagt een doordachte aanpak, gezien het risico bestaat dat vermaatschappelijking ook instrumenteel als overheidsbesparing wordt ingezet, ten koste van de kwaliteit van de zorg. Een ander risico is dat vermaatschappelijking bijdraagt aan het bestendigen of verhogen van ongelijkheid. De zorgvrager

is immers sterk afhankelijk van zijn directe omgeving en persoonlijk netwerk. Kwetsbare personen – die vroeger opgevolgd werden in een residentiële setting – zullen langer in hun thuissituatie wonen. De stad moet dus erg waakzaam blijven voor individuele, kwetsbare inwoners en blijven investeren in professionele ondersteuning en sterke buurtwerkingen.

4.4. Samen bouwen aan de stad

Kortrijk realiseert haar doelstellingen niet alleen. De stad heeft een regisserende rol, en kan van daaruit andere actoren activeren, aansturen, samenbrengen en ondersteunen.

De inwoners en buurten betrekken en versterken en meer investeren in sterke netwerken en partnerschappen kan het verschil maken bij het aanpakken van actuele uitdagingen. Een nieuwe realiteit met andere verhoudingen en nieuwe rollen die van een lokaal bestuur een nieuwe vorm van beleidsontwikkeling verwacht. Na de sociale benadering van 'samen stad maken', die hierboven werd beschreven, focussen we hier op de ruimtelijke component.

4.4.1. De stad is van niemand en iedereen

Als we publieke ruimte - en meer algemeen de stad - inrichten dan lijkt het niet meer dan logisch om de burger daarbij een centrale rol te geven. Het 'publiek' is immers dagelijkse gebruiker van die ruimte en dus goed geplaatst om ze mee vorm te geven. Voor Kortrijk is een leefbare stad een stad die zijn burgers betreft bij het nadenken over de stad en de stedelijkheid van morgen. **'Burgers als medeontwerpers'** als basisprincipe hanteren kan bij kleine individuele projecten maar ook bij het algemeen ruimtebeleid. Dat bewees het eerder afgelegde traject *Kortrijk 2025*. Om op maat te kunnen werken, is het belangrijk dat (externe) betrokken experten/ontwerpers het DNA van de plek aanvoelen en inzicht krijgen in het huidig en gewenst gebruik. Via inspraakprocessen worden verschillende Kortrijkzanen - van jong tot oud - met elkaar geconfronteerd en krijgen alle betrokkenen inzicht in de verschillende en soms tegenstrijdige belangen. Op die manier groeit de zin voor compromis en het bewustzijn dat publieke ruimte collectieve ruimte is die respectvol gedeeld moet worden.

Het is eveneens een meerwaarde als burgers zich bewust worden van de complexiteit van zo'n planningsprocessen. Het belang van een grondige omgevingsanalyse en goeie communicatie hierover is cruciaal. *(Inspraak zonder inzicht leidt tot uitspraak zonder uitzicht, dixit Leo)*

Naast inrichting van de publieke ruimte zijn ook **private ontwikkelingen** sterk bepalend voor de beleving van de stad.

Het brede veld van mogelijkheden voor en actoren die inzetten op doelgroepen met een minder ruim woonbudget moet overzichtelijk en toegankelijk zijn. Het streefdoel is een sluitend vangnet te maken voor wie daar nood aan heeft, samen met een verscheidenheid aan partners zoals de sociale huisvestingsmaatschappijen, het sociaal verhuurkantoor, het marktverhuurkantoor, het CAW, het stadsontwikkelingsbedrijf Kortrijk,... **Kortrijk ondersteunt en stuurt de uitbouw van een coherent sociaal woonbeleid.**

De stad **stuurt ook private partners aan**, die een rol kunnen spelen in het voorzien van een betaalbare woningen, de zoektocht naar nieuwe woonvormen,... Deze private actoren kunnen belangrijke en actieve partners zijn in de uitbouw van Kortrijk als woonstad.

4.4.2. Delen is het nieuwe hebben

Naast het delen van ruimte is ook 'product as a service' een maatschappelijke trend die niet meer te keren valt. Het niet meer bezitten van een product maar het samen delen staat centraal. De keuze/deelname kan maatschappelijk of persoonlijk geïnspireerd zijn. Of een mix van beide.

Maatschappelijk:

- Weerwerk bieden aan de druk van een consumptiegerichte economie op schaarse grondstoffen.
- Het solidaire karakter van samen gebruik. Iedereen krijgt toegang
- Product as a service: Producenten dwingen om vanuit verantwoorde en duurzame verdienmodellen te produceren (de gebruiker wordt nooit eigenaar. Macht en eigenaarschap blijven samen bij de producent)

Persoonlijk - Bezit wordt toegang:

- Het gebrek aan plaats om weinig gebruikte producten te stockeren in de eigen woning.
- Het feit dat collectief gebruik van materialen financieel voordeliger is dan het zelf aan te kopen.

In Kortrijk vind je nu bv. al aan de rand van de stad de Deelfabriek: de plek bij uitstek waar lokale burgerinitiatieven in de ruil/deel/herstel- economie en armoedebestrijding elkaar vinden. Het is namelijk 'on trend' dat gebruikte kledij, speelgoed, werktuigen en spullen allerhande geruild of gedeeld worden. Burgers nemen hier - vanuit sociale, ecologische of economische beweegredenen - steeds meer zelf het initiatief. Dit dient verder ondersteund te worden.

5. Stad met een slimme dienstverlening

5.1. Intro

Dienstverlening staat centraal in het hart van Kortrijk en haar medewerkers. Stad en OCMW leverden de voorbije legislatuur grote inspanningen: verschillende locaties werden gerenoveerd, processen vereenvoudigd en gedigitaliseerd, de werking van het sociaal huis verbreed, de wachttijden in het stadhuis gedecimeerd. Kortrijk is één van de digitale voortrekkers op Vlaams niveau: thuisloket burgerzaken, digitaal evenementenloket, webshop vrije tijd, inname openbaar domein, digitale omgevingsvergunning, ...

Kortrijk wil een speerpunt maken van dienstverlening en zet klantentevredenheid centraal in haar werking. **Optimaal digitaal** op maat, **maximaal menselijk** waar nodig. Een optimale inzet van technologische mogelijkheden voor de juiste producten en klanten creëert ruimte voor die relaties waar we echt **toegevoegde waarde** kunnen leveren. Kortrijk **maakt het verschil** door persoonlijk contact bij dienstverlening met een hoge complexiteit, op scharniermomenten in het leven en met extra aandacht voor de meer kwetsbare burgers.

5.2. Veranderende context

- Door digitale transformatie vallen oude beperkingen weg en ontstaan nieuwe mogelijkheden én verwachtingen. Omnikanaal is het nieuwe normaal. Van desktop naar laptop naar smartphone en tablet naar wearables. Data is overal.
- 17,2% van de Kortrijkzanen heeft een niet-Belgische herkomst. 20,2% van het aantal kinderen lager onderwijs heeft Nederlands niet als thuistaal. 21,4% van de Kortrijkzanen is 65+, waarvan 7,3% 80+.
- Van focus op efficiënte dienstverlening met digitale ondersteuning, over toegankelijk klantencontactcenter naar de focus op de klant-burger als leidend organisatieprincipe.
- Van New Public Management naar New Public Governance: geïntegreerd werken, netwerken en burgers als coproducten.

5.3. Uitdagingen en kansen voor Kortrijk

- De objectieve service levels (wachttijd, doorlooptijd, aantal klachten, ...) zijn sterk verbeterd. Bij eigen bevragingen scoort de dienst- en hulpverlening stelselmatig goed tot zeer goed. Er is minder dan 1 klacht per 1.000 klanten.
- De Stadsmonitor geeft aan dat de tevredenheid over de loketvoorzieningen met 8% gedaald is ten opzichte van 2014. Daarmee is Kortrijk de slechtste leerling van de centrumsteden-klas. Er moet goed onderzocht worden waaraan dit gelegen is : misschien werd er gemeten net bij de invoering van Stadhuis op Afspraak.
- De Stadsmonitor geeft aan dat de inwoners van Kortrijk Centrum opvallend meer tevreden zijn over de loketvoorzieningen dan de inwoners van een aantal deelgemeenten.
- De Stadsmonitor geeft aan dat 32% van de contacten met de stad uitsluitend digitaal verlopen. Dit is hoger dan het gemiddelde van de centrumsteden en stijgend. Het digitale aanbod is sterk gestegen.

- De Stadsmonitor geeft aan dat er grote tevredenheid is over de spreiding van informatie. 20% van de inwoners vindt de informatie echter moeilijk te begrijpen.
- Stad en OCMW Kortrijk beschikken, meer dan andere centrumsteden, over een indrukwekkend aantal locaties en medewerkers, verspreid over de wijken en deelgemeenten.
- Het Sociaal Huis Kortrijk bereikt jaar na jaar meer burgers, behandelt meer vragen en maakt nauwere afspraken met diverse mogelijke toeleiders zoals brugfiguren, CAW,...

5.4. Kortrijk tot uw dienst als antwoord

5.4.1. Visie als basis voor de dienstverlening van Kortrijk

Kwaliteitsvolle dienstverlening is in de eerste plaats mensenwerk. Dat vraagt een doorleefde visie op dienst/hulpverlening, onderbouwd door een diepgaande bevraging en co-design bij en door de bevolking. Hoewel deze tekst focust op de individuele loketdienstverlening van Stad en OCMW, kunnen onderstaande principes breder vertaald worden.

- Van collectief aanbod naar gepersonaliseerde vraag (radicaal klantenperspectief): wat heb jjj nodig wanneer, waarom en hoe wil je geholpen worden?
- Van 1 product naar proactieve vraagbemiddeling en communicatie: wat kunnen we nog voor jou betekenen in deze levensfase? Hoe kunnen we bestaande rechten meer benutten?
- Van verwerken van transacties naar focus op relatie, vertrouwen en empowerment, vanuit wederzijdse gelijkwaardigheid en respect: hoe kunnen we dit samen oplossen?
- Optimaal digitaal op maat, persoonlijk contact waar nodig. Minder en eenvoudige administratie maakt ruimte voor meer dienstverlening op maat van de klant.
- Nabij, laagdrempelig, eenvoudig en betaalbaar.

Een moderne visie op klantgerichtheid vraagt een innovatieve arbeidsorganisatie (empowerment op de vloer, dicht bij de klant, wendbaarheid) met een modern HR-beleid (de juiste man/vrouw op de juiste plaats, durven kiezen voor de goede profielen, intensief inzetten op digitale geletterdheid).

5.4.2. Dienstverlening in je buurt

Kortrijk heeft een enorm potentieel om in te zetten op wijken en buurten. Stad en OCMW beschikken er over een indrukwekkend aantal locaties en medewerkers (OC, bib, buurthuis, wijkcentrum, woonzorgcentrum). Een **verstandige fysieke clustering van diensten en producten**, rond bib, OC en wijkcentrum, creëert een gevoel van nabijheid en betrokkenheid.

Via digitale ondersteuning, kan dienstverlening decentraal ontsloten worden, zonder aan efficiëntie in te boeten. Elke decentrale medewerker kan via een performante website en een optimaal thuisloket een '**dienstverleningsantenne**' zijn: basisinformatie en –producten, digitale begeleiding, warme doorverwijzing. Ook burgers kunnen deze rol tot zekere hoogte voor elkaar invullen. Technologie kan locaties veel langer onbemand open houden. Via 'werken op afspraak' kunnen ook complexe producten efficiënter decentraal worden aangeboden.

Voor de meest kwetsbare burgers kan dienst- en hulpverlening niet nabij en persoonlijk genoeg zijn. **Satellietpunten of zittedagen** in ziekenhuizen, wijkcentra en woonzorgcentra brengen gericht specifieke producten en informatie naar die bijhorende doelgroep. **Huisbezoeken** bij wie niet over zijn drempel kan.

Door in te zetten op en te zorgen voor goede afspraken met **outreaching** medewerkers en partners (brugfiguren, maaltijden aan huis, gemeenschapswachten, ...) bereiken we burgers die hun informatie- of zorgvraag zelfs niet weten te verwoorden. Ook hier kan de burger/mantelzorger een rol opnemen.

5.4.3. Wees welkom: een centrale voordeur voor Stad en OCMW (fysiek, telefonisch en digitaal)

De klant centraal zetten, vraagt een vervaging van interne organisatorische en fysieke grenzen. We geloven in **1 centraal 'stadsplein'** voor alle Kortrijkzanen (alle loketten samen in één locatie), met een optimale clustering van de eigen dienstverlening, vertrekkend vanuit de vraagpatronen en looplijnen van de burger. Een fysieke centralisatie van diensten is echter geen dogma. Vanuit klantenperspectief kan een gespreide locatiekeuze net zeer aangewezen zijn bv. onthaalnetwerk toerisme, Uit in Kortrijk, ...

Dit stadsplein moet een **open huis** zijn met kansen tot ontmoeting, integratie, leren en burgerparticipatie. Het behandelt haar klanten als partners, niet als dossiers. Het combineert de toegankelijkheid van een vrij onthaal met de efficiëntie en kwaliteit van werken op afspraak. De groeiende diversiteit van de klanten is daarbij een uitdaging, niet in het minst inzake taal. Hierbij kan de **bibliotheek**, als stadslocatie met het grootste en meest diverse publiek, een inspiratiebron zijn voor dit 'open huis': met de medewerker als vraagmakelaar & informatiebemiddelaar, ontmoeting en kennisdeling tussen gebruikers en focus op zelfredzaamheid en informatiegeletterdheid.

Het stadsplein biedt ook kansen om de grenzen van de groep Kortrijk te overstijgen en een toegangspoort te zijn voor andere aanbieders ('**mijn overheid**'). Een logische fysieke clustering van diensten of warme doorverwijzing kan de burger verplaatsing en tijd besparen.

De centrale website staat in het hart van de informatiestroom en is een volwaardig dienstverleningskanaal. Telefonisch kan de klant terecht op **1 nummer 1777**, naast de gespecialiseerde nummers. Telefoon biedt menselijke interactie en kan efficiënt worden georganiseerd. De klant wordt maximaal onmiddellijk geholpen. Waar nodig volgt een warme doorverwijzing. We verschuiven de eenvoudige telefonische dienstverlening maximaal naar 1777.

5.4.4. Thuisloket

Een kanteling naar meer gepersonaliseerde dienstverlening vraagt een **omnikanale aanpak**. Kortrijk wil **voortrekker zijn op Vlaams niveau inzake digitale dienstverlening**: plaats- en tijdsafhankelijk volgens het kanaal en toestel dat de burger kiest. Herkenbaarheid, gebruiksgemak en eenvoud zijn basisvoorwaarden. Het verhogen van de digitale geletterdheid van de burger én de eigen medewerker vormt daarbij een kernvoorwaarde.

Er is een enorm potentieel om de klantgerichtheid en de interne efficiëntie te verhogen door gericht in te stappen op technologische ontwikkelingen. Op korte termijn biedt **WhatsApp** mogelijkheden als kanaal voor meldingen en vragen. Het beheer van social media wordt best ingebed in het hart van het klantencontactcenter. **Chatbots** met achterliggende artificiële intelligentie kunnen verschillende kanalen bedienen om eenvoudige vragen te beantwoorden en formulieren te helpen invullen. (Spraak)technologie kan een enorme impact hebben door de drempel van **taal** weg te nemen.

Op iets langere termijn maakt **slim gebruik van data**, proactieve dienstverlening en automatische rechtentoekenning mogelijk. Virtual reality, 3D, virtuele assistenten, gamification en hologrammen hebben potentieel om de **interface** tussen burger en thuisloket drastisch te vermensenlijken en organisch te laten bedienen. Het '**burgerprofiel**' stelt de burger aan het hoofd van zijn data, documenten en interactie met de overheid over bestuursniveaus heen. **Blockchain**-toepassingen (of andere end-2-end toepassingen) kunnen veel administratie wegnemen.

5.4.5. Clusteren van dienstverlening als uitgangspunt

Een kanteling naar het klantenperspectief vraagt een vervaging van externe fysieke en organisatorische grenzen. We geloven in het bundelen van krachten op basis van de behoeften van de klant. We kunnen een laagdrempelige en nabije toegang zijn voor andere organisaties en overheden.

Dit kan door centraal of decentraal logische **fysieke clusters** van dienstverlening te creëren, vertrekkend vanuit de klantvraag: welzijn, wonen, werken, ondernemen, bezoeken, ... Of door het traject van de burger doorheen verschillende organisaties in kaart te brengen en op elkaar af te stemmen, te vereenvoudigen, te digitaliseren, door te verwijzen. Zeker **digitaal kunnen we diensten clusteren** op maat van elke specifieke klantvraag over grenzen van organisatie heen. Kortrijkse nieuwkomers verdienen hierbij als eerste aandacht.

Sommige vragen overstijgen de expertise van de stadsorganisatie. Een **gerichte bovenlokale schaal** kan de deskundigheid vergroten en ook die vragen professioneel aanpakken.

Het nauw betrekken van de klant in het dienstverleningsproces creëert naast verbondenheid en gedragenheid evenzeer een goeie basis voor **verantwoordelijkheid**. We streven naar '**relaties**' in plaats van 'transacties'. Preventief en proactief met onze klanten samenwerken, zorgt voor minder frustratie.

De behoefte van de klant verandert. Door te peilen naar deze behoeften en in te zetten op **co-creatie**, krijgen we iedereen aan zet voor de dienstverlening. Het huidige vrijwilligerswerk is daarbij een inspiratiebron.

6. De nieuwe organisatie KORTRIJK

KORTRIJK maakt de sprong naar 1 organisatie van ongeveer 1.800 medewerkers. Naast de integratie-oefening van stad en OCMW, wordt straks ook de samenwerking met de andere zuster- en dochterorganisaties geëvalueerd. Destijds zullen wellicht goede redenen hebben bestaan om bepaalde onderdelen van het beleid te gaan verzelfstandigen in autonome gemeentebedrijven en stedelijke vzw's. Wellicht vaak (vermeende?) fiscale redenen, snellere en vlottere samenwerking met het middenveld, het bereiken van vrijwilligers, afstand nemen van de soms wat trage en logge procedures bij de stad.

En toch zien we op vandaag meer en meer de synergie, maar ook vaak overlap ontstaan tussen wat er in de stadsorganisatie allemaal gebeurt en wat in de partnerorganisaties. We zien nood aan héél veel overleg en afstemming, nood aan duidelijke rolafbakening, afstemming van cijfers, rapportering heen en terug, samenwerkingsovereenkomsten en hun opvolging enz...terwijl we eigenlijk allemaal samen werken aan **één stedelijk beleid**. Een mobiliteitsbeleid, een beleid van stedelijke ontwikkeling en stadsvernieuwing, een sociaal beleid, een woonbeleid, een cultureel-sport- jeugd- evenementieel-wijkgericht en ruim vrije tijdsbeleid...

Los van de structuren waarin je het beleid verwezenlijkt, dient het steeds meer te gaan om een **integraal beleid** en om **de inhoud**. Wonen is daar een voorbeeld van: we hebben een SVK, een MVK, wonen regio Kortrijk, team bouwen milieu en wonen (stad), renovatiebegeleiders, leegstandsheffing, de woonclub (W13), team wonen met zorg (directie ZORG), team wonen ifv crisisopvang (sociale dienst OCMW), onbewoonbaarverklaringen door de burgemeester,...en vaak weet men niet van mekaar, terwijl we moeten komen tot **één coherent woonbeleid**.

We moeten ook durven nadenken over de manieren waarop we vanuit de stadsorganisatie zorgen voor **flexibiliteit** en snel kunnen inspelen op vragen, voor snelle service aan àl onze klanten (ook onze interne) zowel op vlak van ICT, financiën, aankoop, onderhoud en personeel. Hoe we minder tijdrovende dossiervorming, administratief werk en overleg kunnen vermijden en die tijd besteden aan de inhoudelijke kant van het verhaal. Daarbij moeten we voldoende oog hebben voor autonomie, creativiteit en netwerkvorming, wat meteen samen hangt met en voortvloeit uit onze nieuwe visie.

We moeten gaan naar **één integraal strategisch meerjarenplan** vanuit een **stadsbrede visie en stadsbrede doelstellingen**, die niet verknipt worden tussen structuren en personen. Maar ook naar 1 financieel meerjarenplan, waarbij we niet elk apart een budget en rekening moeten maken, een toelage moeten aanvragen en uitbetalen, maar waarbij we streven naar een **geconsolideerd financieel evenwicht**.

Elke aparte structuur genereert zijn eigen overheadkost, zijn eigen staffuncties, zijn eigen overlegstructuren en de afstemming met het moederbestuur kost tijd en geld. Laat ons dus nadenken over de essentie en laat ons gaan naar **één eenvoudige organisatie met complexe maar uitdagende en volwaardige taken ipv een complexe organisatie met eenvoudige monotone taken**. Dat zal meteen duidelijker én motiverender zijn voor de medewerkers.

En dat hangt meteen samen met een sterke aantrekkingskracht als grote werkgever. Laat ons naast de citymarketing van Kortrijk als stad, ook werken aan de "**employer-branding**" als werkgever, maar laat ons hierbij vooral denken **voor én vanuit de KLANT**.

Als dienstverlenende organisatie, waar wij soms de enige aanbieder zijn van bepaalde producten, is het onze rol om onze klant zo snel en zo vlot mogelijk te bedienen.

Om hem wegwijs te maken in onze mooie stad en haar divers aanbod, om hem hulp aan te bieden waar nodig en om van hem een fiere, gelukkige, creatieve inwoner te maken van Kortrijk.

Laat ons van KORTRIJK een op en top klantgerichte organisatie maken met snelle en slimme dienstverlening, een organisatie die trendsetter wil zijn door steeds vernieuwend te werken en sterke partnerships aan te gaan, een organisatie die flexibel is en zeer snel kan inspelen op de wijzigingen in de maatschappij.

Digitalisering en een strategisch ICT-beleid, met de ontsluiting van data, zal de rode draad worden binnen dit nieuw verhaal. Want de evolutie gaat pijlsnel en, net als een onderneming, dienen wij méé te zijn, maar ook vóór te zijn...met medewerkers die proactief inspelen op de vragen van morgen, met leidinggevendenden die elke dag opnieuw zien waar het sneller, slimmer en beter kan, met mensen die zeggen maar ook doén.

En dat willen we ook vertalen in ons **nieuw organisatie-model**, dat moet klaar zijn om in te spelen op de wereld rondom ons, die VOCA is geworden: Volatiel, Onzeker, Complex en Ambigu. Laat ons complexiteit niet aanpakken door ons complex te blijven organiseren. Laat ons gaan naar **eenvoud en korte heldere lijnen**, een flexibele organisatie die zelfredzaam is, wendbaar en continu innovatief.

Als we **verder outreachend** willen werken, laat ons ons dan zo organiseren dat dit gefaseerd mogelijk wordt. Als we zelf naar de klant willen gaan dan moeten we ons ook daarop (IT-matig, HR-matig,...) toekomstgericht gaan organiseren. Laat ons hierbij nadenken over de indeling én inhoud van back en front office, specialistisch vs generalistisch werken en het stapsgewijs 'kantelen' van de organisatie in die richting, met respect voor ieders werk en talent.

Laat ons ook verder nadenken over hoe we **kwaliteitsvolle Zorg organiseren**, welke link we maken met de private partners, welke zaken we lokaal (op maat van de Kortrijkzaan) en welke regionaal aanpakken, hoe we omgaan met de evolutie van onze bevolking en welke zorg we aanbieden binnen onze eigen infrastructuur dan wel via het verhaal van de zorg bij de mensen thuis of via het stimuleren van de netwerken rondom een zorgbehoevende.

In het **integratieverhaal stad-OCMW** zijn intussen al heel wat stappen gezet:

We zijn vertrokken vanuit **een kick-off communicatie**, die breed werd verspreid op diverse fora om mensen mee te nemen in het verhaal en maakten een projectsite aan om het traject te kunnen monitoren en bijsturen.

We hebben een **kernteam** opgericht om het grote plaatje en het stappenplan te consolideren en op te volgen en hebben vervolgens een **kennismakingsronde** georganiseerd tussen de teams van stad en OCMW.

We hebben een sjabloon ontwikkeld en themagroepen stad-OCMW, synergiegroepen en werkgroepen rond organogram, huisvesting en dienstverlening op gang gezet. Waarom? Omdat we, net zoals we naar buiten toe doen, ook geloven in een sterk participatief traject – het ontstaan en **mee maken van de organisatie door en voor medewerkers**. We laten op die manier van onderuit een nieuwe organisatiestructuur tot stand komen, opgemaakt vanuit de visie.

We hebben een **nieuw overleg leidinggevendenden van stad en OCMW samen** in het leven geroepen en laten dit overleg trekken vanuit HR en we werken eerst aan 2 grote facetten:

- 1) **een nieuwe structuur** ("organogram"), die een combinatie moet zijn van duidelijkheid en flexibiliteit.

Een structuur waarbinnen medewerkers zichzelf kunnen ontplooiën, autonoom kunnen denken en doen en motivatie halen uit hun job. Geen hokjesverhaal, maar een verhaal van verbinding tussen medewerkers met duidelijke rollen en verwachtingen. Geen verhaal van oeverloos vergaderen maar van eenvoudige en slimme processen in onderlinge afstemming.

- 2) **sterk leiderschap**, met leiders die erin slagen hun doelstellingen te halen, maar ook het beste in hun medewerkers naar boven zien te halen. Leiders die weten welke rol ze wanneer moeten innemen in welke context, die erin slagen de visie en de waarden te implementeren in de werking en ze uit te dragen en te vertalen naar de werkvloer en daarbuiten.

We streven hierbij, vanuit een HR-visie, naar **tevreden medewerkers** die trots zijn om voor KORTRIJK te werken, die zich vereenzelvigen met hun organisatie en de waarden ervan, en die erin slagen de ambitieuze doelstellingen dag na dag na te streven en te bereiken.

We **centraliseren de ondersteunende teams financiën, personeel en HR, ICT, aankoop en gebouwen** na het eerste kwartaal van 2019, in de Budastraat, waar de verhuis van de sociale dienst naar het hospitaalgebouw plaats vindt eind dit jaar.

We hebben intussen een nieuwe **ICT-manager**, die een visie en strategie moet uitbouwen voor KORTRIJK en we gaan op zoek naar een nieuwe **HR-manager**, die ook een geïntegreerde HR-visie voor KORTRIJK verder zal moeten ontwikkelen en implementeren.

We werken niet van binnen naar buiten maar **van buiten naar binnen**. We denken vanuit de klant, ook onze interne klant. De ondersteunende teams moeten doordrongen raken van klantgerichtheid. Zij schragen de volledige organisatie en moeten dat ook doen vanuit een slimme en snelle dienstverlening.

En dus klopt het plaatje: de 5 thema's van de inspiratienota gelden evenzeer intern. Als we de beste stad van Vlaanderen willen worden, dan moeten we er ook durven naar streven om de **beste organisatie van Vlaanderen** te worden...het ambitieniveau ligt hoog, maar maakt het ontzettend boeiend.

Maar we moeten ook **realistisch** blijven. Dit is geen verhaal van korte adem, het is zelfs geen verhaal dat ooit écht af zal zijn...het is een verhaal dat loopt naast vele andere en er tegelijk mee samen hangt. We willen niet alleen de diverse organisaties bijsturen en herorganiseren, maar ze ook meteen integreren. We willen niet alleen werken aan structuur maar ook aan bedrijfscultuur. We zullen straks ook instappen in een nieuw BBC-verhaal 2020-25 en de opmaak van een nieuw strategisch meerjarenplan. We willen al onze processen afstemmen en herbekijken, vaak ook in nieuwe software stappen. We gaan (deels) verhuizen en we evalueren al onze samenwerkingsverbanden en -structuren. En dat alles terwijl elke klant elke dag nu ook al het beste van elk van ons verwacht...

En we boekten al **successen**: onze aankoopdiensten stad en OCMW hebben de dossiers verdeeld en werken al sterk samen, onze teams personeel en HR stemmen processen af, overleggen samen en ondersteunen elkaar, we gaan ook voor het OCMW naar het werken op afspraak, de notulering van gemeente- en OCMW-raad gebeurt intussen in één programma, we delen straks de vrijwilligersdatabank van het OCMW en stemmen het beleid op mekaar af, enz...

Laat ons dus vooral planmatig en vanuit een lang termijnvisie stappen zetten en rust brengen bij onze medewerkers, laat ons luisteren naar wat leeft en laat ons **SAMEN**, vanuit een positieve ingesteldheid, **elke dag werken aan het nieuwe KORTRIJK van de toekomst**.