

Afstudeerscriptie



Vereniging van Nederlandse Gemeenten

De invloed van Europa op Nederlandse gemeenten

Naam student: [Dieke van Bohemen](#)
Studentnummer: 10045325
Opleiding: Communicatie vt.
Datum: 10-06-2014
Organisatie: VNG
Opdrachtgever: V. de Witte
Afstudeerbegeleider: C. Aalberts
Tweede lezer: J. v.d. Kleijn

Management summary

The organisation 'Vereniging van Nederlandse Gemeenten' represents the affairs of Dutch municipalities, as said in the name: the association of Dutch municipalities. This happens in different sections including European and international representation. The representation in Europe is provided by the division Europe. The influence of Europe on Dutch municipalities is not a central issue in all municipalities. This is why they don't take full advantage of the chances. The target group includes all Dutch municipalities, but in reality only a part of these municipalities are reached because they have joined the network of the division Europe. Possible causes for this are the image the target group has with the subject Europe and the services and communication in this field. Also the deployment of products and services by the division may affect the outcome.

This study on the activities and communication of the division Europe leads to a better alignment of services and providing information to municipalities. With the aim of expanding the network, bringing the products and services to attention and to put the subject Europe on the agenda's of Dutch municipalities.

The current activities and communication are analyzed by a literary study and an internal interview. Once this was completed, the external part of the study is done to retrieve the image of the target group on the subject. By interviewing twenty municipalities, this group functions as an indicator for the whole target group.

The results of these interviews emerged that Europe is represented in different ways in Dutch municipalities, like European networks and committees, collaborations with municipalities in the European Union, cooperation with university's, European funds and financial aid. And in subjects, like energy and sustainability, world heritage, social services and cross-border collaborations. The division Europe is not the only source used by the municipalities with European and international issues. They also approach associations in the region, other municipalities and external consultants. The respondents judged the service of the division Europe positively. The municipalities declare possibilities to expand the network. And they state that commitment can be reached by interacting with the municipalities. The municipalities would also like to get more information about the representation of their affairs in Brussels. They appreciate the current use of communication. The newsletter they receive is an effective resource of information. Study showed that the municipalities however prefer meetings for information, to share knowledge and engage in networking.

This shows that a lot of different subjects are on the agenda's of municipalities and the division Europe can leap on these subjects to expand the network. And the division should communicate their expertise to municipalities which are not within the network yet. The products and services can be brought to attention by matching these with the demands of the target group. The network can be expanded by approaching the municipalities proactively. Commitment to the subject can be reached by interacting with the municipalities. The new and current contacts require a different approach. The first step could be approaching the new contacts proactively by e-mail and with visits to gauge the specific needs. Then a thematic approach to service the specific needs of municipalities. An example would be to organise a meeting on cross-border collaborations for municipalities near the border and a debate on the demands of this thematic group. Meetings can also be organized to give the platform a boost and encourage municipalities to do some networking. Then there is an opportunity to focus on the thematic groups in communication with a thematic newsletter about cross-border collaborations for example.

Managementsamenvatting

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten vertegenwoordigt de belangen van Nederlandse gemeenten. Dit gebeurt op allerlei gebieden waaronder op het gebied van Europese en internationale vertegenwoordiging. De belangenbehartiging in Europa wordt door de directie Europa gefaciliteerd. De invloed van Europa op Nederlandse gemeenten staat niet centraal bij alle gemeenten, hierdoor blijven mogelijkheden onbenut. De doelgroep bestaat uit alle Nederlandse gemeenten, maar in werkelijkheid wordt daar maar een deel van bereikt omdat deze gemeenten zich hebben aangesloten bij het netwerk van de directie Europa. Mogelijke oorzaken hiervoor zijn het beeld van de doelgroep bij het thema Europa en de dienstverlening en communicatie op dit gebied en de manier waarop de activiteiten worden ingezet door de directie.

Dit onderzoek naar de communicatiemiddelen en activiteiten van de directie Europa leidt tot betere afstemming van dienstverlening en informatievoorziening. Met als doel het netwerk te verbreden, de producten en diensten in beeld brengen en het thema Europa op de agenda zetten bij de gemeenten.

Met literatuurstudie en een intern vraaggesprek zijn de huidige activiteiten en communicatie geanalyseerd. Vervolgens is het externe onderzoek naar het beeld van de doelgroep hierover uitgevoerd, door middel van telefonische interviews bij twintig gemeenten. Deze gemeenten fungeren als peiling voor de hele doelgroep.

Uit deze gesprekken is naar voren gekomen dat Europa op verschillende manieren leeft bij gemeenten, zoals in Europese netwerken en overheidsstructuren, samenwerkingsverbanden met partnergemeenten in de Europese Unie, samenwerking tussen steden en universiteiten, Europese fondsen en subsidiemogelijkheden. Daarnaast worden thema's als energie, werelderfgoed, het sociale vlak en grensoverschrijdende samenwerking genoemd. Ook komt naar voren dat de directie Europa niet de enige informatiebron is bij vraagstukken op Europees of internationaal niveau, dan richten gemeenten zich ook tot regionale verbanden, collega-gemeenten en externe adviesbureaus. Verder wordt de dienstverlening van de directie goed beoordeeld, maar gemeenten geven aan dat het netwerk uit te breiden is en dat door interactie meer betrokkenheid gecreëerd kan worden. Verder geven ze aan dat ze een beter beeld van de belangenbehartiging zouden wensen door een proactieve informatievoorziening. Ook de communicatie wordt gewaardeerd. De gemeenten vinden de nieuwsbrief effectief, maar ze geven de voorkeur aan persoonlijke informatievoorziening, ook om invulling te geven aan het platform.

Dit betekent dat er een breed palet met thema's leeft en hier kan de directie op inspringen om het netwerk te verbreden. Ook moet de directie Europa de expertise over gaan brengen bij gemeenten die de dienstverlening nog niet gebruiken. De producten en diensten kunnen duidelijker voor het voetlicht gebracht worden door deze op de behoeften van de doelgroep aan te laten sluiten. Door de doelgroep proactief te benaderen kunnen kansen om het netwerk uit te breiden benut worden. Verder kan de interactie met de gemeenten ervoor zorgen dat de agenda's van gemeenten met Europa verbonden worden. De nieuwe en bestaande doelgroep vereisen een eigen aanpak. Een eerste stap is het proactief benaderen van de nieuwe contacten met een mailing en werkbezoeken. Dan de behoeften van de gemeenten achterhalen en vervolgens de doelgroep op thematisch niveau benaderen. Bijvoorbeeld door het organiseren van een bijeenkomst over grensoverschrijdende samenwerking voor grensgemeenten, een debat over de behoeften van deze groep en het platform invullen door bijeenkomsten te organiseren. Maar ook de communicatie meer dan nu richten op de doelgroep met een thematische nieuwsbrief.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
1.1 De VNG	2
1.3 Probleemstelling	2
1.4 Onderzoeksvraag en -doel	3
1.5 Onderzoeksmethode	3
1.6 Theoretische basis	3
2. Theoretisch kader	4
2.1 Geïntegreerde communicatie	4
2.2 Externe communicatie	5
2.3 Interne communicatie	6
2.4 Alignement	6
2.5 Relatie met VNG	7
3. Methode	9
3.1 Intern onderzoek	9
3.2 Extern onderzoek	10
3.3 Analyse kader	11
4. Resultaten	12
4.1 Het thema Europa in gemeenten	12
4.2 Samenwerken met de grens ertussen	14
4.3 Vraagstukken op Europees en internationaal gebied	15
4.4 Samenwerkingsverbanden in regio's	16
4.5 Dienstverlening	17
4.6 Platform	18
4.7 Belangenbehartiging	19
4.8 Communicatie	20
5. Conclusie	21
5.1 Agendasetting	21
5.2 Netwerk verbreden	21
5.3 Bewustwording Europa	22
6. Advies	23
6.1 Nieuwe contacten	23
6.2 Bestaande contacten	24
6.3 Thematische doelgroep: grensgemeenten	25
Literatuurlijst	27

Bijlagen:

1. Situatietanalyse
2. Implementatieplan

Bijlagen op cd:

1. Transcripten interviews
2. Geluidsopnames interviews

1. Inleiding

1.1 De VNG

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) behartigt de belangen van Nederlandse gemeenten bij andere overheden. Daarbij let de VNG op de borging van het zelfbestuur van gemeenten, de invloed van andere overheden en de regeldruk en financiële compensatie voor nieuwe taken. Samen met de gemeenten staat de VNG voor kracht en kwaliteit van het lokale bestuur. De VNG ondersteunt gemeenten bij hun verdere ontwikkeling tot eerste overheid die het dichtst bij burgers en bedrijven staat. Het lokale bestuur bepaalt de VNG agenda.

De VNG is een dienstverlenende organisatie en biedt leden een platform voor opinievorming en vernieuwing. De dienstverlening van de VNG bestaat onder andere uit het adviseren en informeren van gemeenten over actuele ontwikkelingen, bijvoorbeeld via de website, nieuwsbrieven, ledenbrieven, handreikingen en modelverordeningen. Daarnaast beantwoordt de VNG vragen van individuele leden via het informatiecentrum en geeft hen advies. De VNG is dé belangenbehartiger van alle gemeenten en dus een belangrijke gesprekspartner voor andere overheden en maatschappelijke organisaties. De organisatie kent verschillende commissies die als platform fungeren, zoals provinciale afdelingen, congressen, studiedagen en ledenraadplegingen. Er vallen tien afdelingen onder de VNG holding en er zijn vier coöperaties gelieerd aan de organisatie, waaronder de directie Europa. Deze afdeling houdt zich bezig met het Europese en internationale beleid.

1.2 Directie Europa

Enerzijds heeft Europa op diverse manieren grote invloed op gemeenten en anderzijds de gemeenten op Europa. De directie Europa zorgt ervoor dat Europees beleid zo min mogelijk belemmeringen oplevert voor het lokale bestuur in Nederland. Ook houdt de directie zich bezig met belangenbehartiging door onderdeel uit te maken van verschillende comités. Daarnaast is de directie Europa hét informatiepunt voor Europese subsidies, netwerken en stedenbanden. De directie biedt diverse producten en diensten aan om de gemeenten van dienstverlening te voorzien.

1.3 Probleemstelling

De Europese en internationale vertegenwoordiging van gemeenten wordt door de VNG gefaciliteerd. De belangenbehartiging in Europa wordt door de directie Europa vervuld, maar de invloed van Europa staat niet altijd op de agenda van de gemeenten. Het thema Europa leeft niet bij alle gemeenten en hierdoor worden kansen over het hoofd gezien. De doelgroep van de VNG bestaat uit alle Nederlandse gemeenten, maar feitelijk wordt alleen een deel daarvan bereikt, omdat zij zich aangesloten hebben bij het netwerk van de directie Europa.

Niet alleen het beeld van de doelgroep bij het thema Europa en de dienstverlening en communicatie op dit gebied, maar ook de manier waarop de activiteiten en communicatie ingezet en gestroomlijnd worden door de directie, zijn mogelijke oorzaken van dit beperkte bereik. Deze informatie vormt de basis voor dit onderzoek naar het beeld van de ontvanger.

1.4 Onderzoeksvraag en -doel

Dit onderzoek naar de communicatiemiddelen en activiteiten van de directie Europa resulteert in een bredere doelgroep en een groter netwerk. Ook leidt dit onderzoek tot mogelijkheden om de activiteiten en communicatie rondom het thema Europa te verbeteren met het oog op de ontvanger.

Aan de hand van deze onderzoeksvraag:

Hoe kan de directie Europa de communicatie zodanig inzetten dat zij de diensten en producten duidelijker voor het voetlicht kan brengen, het thema Europa op de agenda zet bij gemeenten en haar netwerk verbreedt?

1.5 Onderzoeksmethode

De combinatie van deskresearch en kwalitatief onderzoek levert het meest bruikbare resultaat in dit geval. Het vooronderzoek is een inventarisatie van informatie verkregen uit online bronnen en interne middelen zoals handreikingen en intranet. Samen met een intern interview vormt dit de analyse van de huidige activiteiten, communicatie en dienstverlening op het gebied van Europa.

De volgende stap is het externe onderzoek middels interviews, want de informatie van de doelgroep is relevant. Dit vraaggesprek met verschillende Nederlandse gemeenten geeft het beeld van de ontvanger over het thema Europa, de dienstverlening en communicatie op dit gebied. De resultaten van de interviews vormen de basis voor de conclusie.

De uitkomst van de interviews resulteert in het advies over de afstemming van activiteiten, communicatie en dienstverlening op het gebied van Europa. De uitvoering hiervan volgt in het implementatieplan.

1.6 Theoretische basis

De bestaande theorieën en literatuur op het gebied van geïntegreerde communicatie, corporate communicatie, interne communicatie en alignement vormen de fundering van dit onderzoek. Bij geïntegreerde communicatie is er synergie tussen verschillende communicatiemiddelen. Daarnaast is alignement een elementair begrip. Alignement is het bouwen aan een langetermijnrelatie met zowel interne als externe stakeholders waar de organisatie afhankelijk van is. Alignement is een doel en reputatie is het middel om dit doel te bereiken. Het versterken van de communicatie met de gemeenten is van essentieel belang. Betrokkenheid, kennisdeling, ontwikkeling en afstemming in behoeften dragen bij aan een duurzame relatie tussen de VNG en de leden. Maar ook de corporate communicatie is hierbij van belang voor de organisatie om een positieve reputatie te creëren en behouden.

Deze theoretische basis geeft de richting van het onderzoek aan. Het is voor VNG belangrijk om een goede reputatie te hebben en te houden. Om deze reden is het van belang dat de communicatie op een toepasselijke manier, maar ook helder en realistisch wordt vormgegeven. Zodra de ontvanger weet waar hij of zij aan toe is, ontstaat er een positief beeld van de organisatie. Dit positieve beeld zal een toegevoegde waarde hebben voor de reputatie van de afdeling, maar ook voor de reputatie van de organisatie. De verbinding met de omgeving is een belangrijke factor om de positieve reputatie in stand te houden.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk omvat de theoretische context van het onderzoek. Het begrip geïntegreerde communicatie speelt hierin een hoofdrol. Geïntegreerde communicatie is het samenspel tussen communicatie op intern en extern niveau. De doelen van dit onderzoek naar de communicatie en activiteiten van de directie Europa zijn een bredere doelgroep bereiken, het netwerk uitbreiden en de activiteiten en communicatie rondom het thema Europa verbeteren met oog op de ontvanger.

Achtereenvolgens worden de externe en interne communicatie toegelicht aan de hand van bestaande modellen. Vervolgens wordt het begrip alignement besproken, dit is een kernbegrip in dit onderzoek. Onder alignement wordt de synergie tussen interne en externe communicatie verstaan. Als deze synergie gecreëerd is, kan een langetermijnrelatie opgebouwd worden met de verschillende stakeholders van de VNG. Ten slotte wordt de relatie tussen de situatie van de directie Europa en de kernbegrippen uit de theorie omschreven.

2.1 Geïntegreerde communicatie

Geïntegreerde communicatie verwijst naar een strategie waarmee de communicatie effectiever wordt door op verschillende manieren samenhang te bevorderen tussen dialogen met interne en externe publieksgroepen (Vos & Schoemaker, 2007). Het uitgangspunt is synergie creëren tussen verschillende communicatiemiddelen en niveaus. Kortom, samenwerken levert een toegevoegde waarde op voor de communicatie als geheel. Kees van den Brink in *Communicatiemanagement* (2003):

'Het totaal van alle communicatie-inspanningen moet meer zijn dan de som der delen.'

Ook is het van belang om het hele communicatieproces te bekijken, zo omschrijft Cornelissen:

'Integrated communications present a paradox to contemporary communication management. On the one hand, integration seems to be the most logical and sensible way of managing communications in a complex world of multiple and critical audiences. On the other hand, its prescriptions are essentially at odds with what is known today about organization and human communication. While representing a significant communication ideal, integration in communications is simultaneously beyond reach – at least if the full process of communication is taken into proper consideration (Cornelissen, Firat & Christensen, 1996).'

Verder hoort communicatieve positionering bij geïntegreerde communicatie. Volgens Kees van den Brink is communicatieve positionering te omschrijven als de plaats die de organisatie wil innemen in het brein van relevante doelgroepen. De basis van de communicatieve positionering ligt in de conceptontwikkeling, waar vorm wordt gegeven aan de communicatieve boodschap. Daarna wordt de bewijsvoering ontwikkeld en wordt de juiste toonzetting bepaald. Het belang van een communicatieve positionering is dat de doelgroep een goed gevoel krijgt bij de organisatie, naast de feitelijke gegevens over de organisatie en de producten en diensten die deze ontvangt.

Bovendien is het bij geïntegreerde communicatie van belang dat de interne en externe communicatie zich verbinden aan de uitgangspunten van de organisatie. Gemeenschappelijke vertrekpunten kunnen worden beschouwd als centrale waarden die als basis dienen voor het inhoudelijk aansturen van alle vormen van communicatie die door een organisatie worden gehanteerd (Van Riel, 2003).

2.2 Externe communicatie

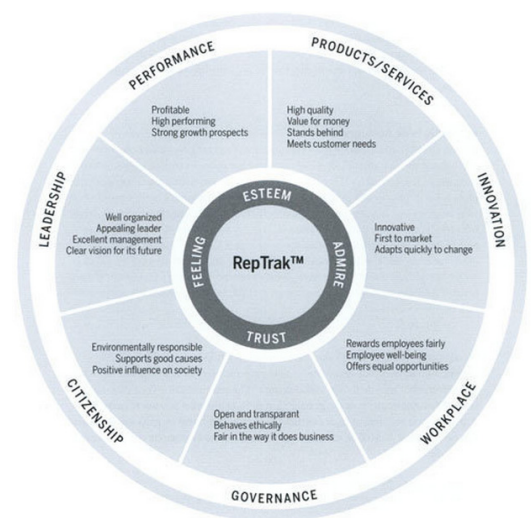
Externe communicatie is het orkestreren van alle instrumenten op het gebied van identiteit waaronder communicatie, symbolen en gedrag op een zodanig aansprekende en realistische manier dat een positieve reputatie gecreëerd wordt of gehandhaafd blijft bij groepen waarmee de organisatie een afhankelijkheidsrelatie heeft (Van Riel, 2001). De externe communicatie wordt ook wel onder corporate communicatie geschaard in de theorieën. Een positieve reputatie is het doel van corporate communicatie, goed in beeld zijn en blijven bij de stakeholders. Stakeholders zijn de groepen waarmee de organisatie een afhankelijkheidsrelatie heeft. Volgens Cornelissen ligt de focus van corporate communicatie op de organisatie als geheel en de presentatie van de organisatie naar de stakeholders (Cornelissen, 2004).

Volgens Kees van den Brink is corporate communicatie de planmatige inzet van communicatie op alle gebieden om zo de positie van de organisatie duurzaam te verstevigen (Van den Brink, 2003).

Ook de reputatie is een belangrijk onderdeel van externe communicatie. Corporate imago of reputatie is de beschrijving van de organisatie door de omgeving. Het imago is een afspiegeling van de identiteit vanuit het oogpunt van de omgeving. De reputatie is voor een belangrijk deel gebaseerd op de identiteit en de cultuur van de organisatie. Deze factoren bepalen immers hoe een organisatie opereert en of de organisatie relaties met de omgeving opbouwt.

Verder is het van belang om deze reputatie in stand te houden.

Corporate reputatiemanagement is volgens Peters de wijze waarop de organisatie invulling geeft aan de verbinding met de omgeving. De reputatie van organisaties speelt een steeds belangrijkere rol in de relatie met de stakeholders. Niet alleen richting de commerciële relatiegroepen zoals klanten, maar bijvoorbeeld ook de medewerkers, aandeelhouders, maatschappelijke organisaties, politiek, overheid en media. Hoewel producten en diensten steeds minder het verschil maken, zorgt de reputatie van de organisatie in toenemende mate voor het onderscheid en concurrentievoordeel. De corporate reputatie vormt de verbindende factor met de omgeving.



Daarnaast zijn organisaties met een open en consistente identiteit en cultuur zich vaak bewust van hun handelen en de verwachtingen van de stakeholders. Daardoor zijn zij in staat om het beeld van de omgeving te beïnvloeden. Het wereldwijd opererende Reputation Institute heeft een model ontwikkeld waarin alle pijlers en attributen die de reputatie bepalen zijn gevat, het zogenoemde RQ-model (Peters, 2012).

2.3 Interne communicatie

Volgens Erik Reijnders is interne communicatie te definiëren als een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij een organisatie (Reijnders, 2011). Een belangrijk uitgangspunt hierbij is de visie van het bedrijf en dat alle medewerkers deze visie ondersteunen en uitdragen naar de buitenwereld. De visie geeft een visionair en ambitieus beeld van wat een organisatie wil zijn (Van Riel, 2010).

Onderstaand model geeft de benadering van communicatie volgens Roger Conaway en Oliver Laasch in hun boek *Communication in Responsible Business: Strategies, Concepts, and Cases Instrumental communication* (2012).

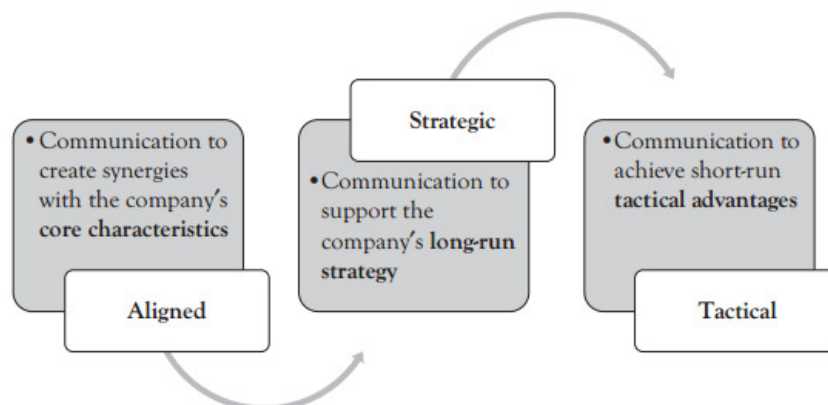
De basis van communicatie:

Aligned, met als doel synergie te creëren met de grondbeginselen van de organisatie.

Strategic, met als doel de langetermijnstrategie van de organisatie te ondersteunen.

Tactical, met als doel tactische voordelen te behalen voor de organisatie op de korte termijn.

Deze basis helpt organisaties om de meest effectieve manier van communicatie in te zetten. Ook is dit een eyeopener voor organisaties om de interne communicatie met de externe communicatie te stroomlijnen en naast elkaar te laten functioneren (Conaway & Laasch, 2012).



Verder omschrijft Van Riel een aantal interne factoren die van belang zijn, zoals identiteit en cultuur. Deze factoren moeten overeenkomen met de strategische uitgangspunten, de omgeving, de corporate identity mix en de sustainable corporate story (Van Riel, 2003). Voor de basis van de interne communicatie is het van belang om deze factoren op een rijtje te hebben, omdat de interne communicatie dan in lijn komt met de externe communicatie.

2.4 Alignement

Alignement wordt omschreven als het opbouwen van een langetermijnrelatie met zowel interne als externe stakeholders waarvan de organisatie afhankelijk is. Alignement is een doel en reputatie is het middel om dit doel te bereiken (Van Riel, 2010). Een betekenisvolle visie en de waarden van de organisatie moeten tot in elke vezel van de organisatie nageleefd worden. Samenhang tussen alle afdelingen is belangrijker dan ooit tevoren.

'Dat er geen afdeling of medewerker plots een heel andere weg inslaat, met alle gevolgen van dien. Daarom is het noodzaak dat elke medewerker niet alleen de visie van het bedrijf kent en begrijpt, maar er ook elke dag naar leeft en handelt', aldus Jan Driessen in zijn boek Alles moet deugen (2013).

Ook heeft Van Riel een drietrapsraket ontwikkeld voor alignement en het opbouwen van langetermijnrelaties:

1. Informatie of kennis verzamelen (onder meer via reputatieonderzoek).
2. Strategie bepalen (de roadmap).
3. Effectieve inzet van communicatie (het communicatieplan).

Dit stappenplan uit het boek *De Alignment-factor* (2010) gaat uit van informatie verzamelen als basis, om vervolgens een strategie bepalen en deze te ondersteunen met effectieve communicatiemiddelen (Van Riel, 2010).

'Bij het opbouwen van duurzame relaties gaat het om het creëren van het besef van wederzijdse afhankelijkheid binnen en buiten de onderneming en om het verdienen van respect. Dan heb je het niet alleen over corporate communicatie, maar vooral over inspanningen op bestuurlijk niveau zodat je een complete organisatie kunt meetrokken en ook echt samen werkt aan alignement.' (Slierings, 2012)

2.5 Relatie met VNG

Om samenhang tussen externe en interne communicatie te creëren, is het van belang dat directie Europa werkt vanuit de visie van de VNG. Maar daarnaast moet de afdeling haar eigen kracht kennen om effectief gebruik te maken van mensen en middelen. Het is ook van belang dat de directie het merk in acht neemt bij het handelen, zodat alles wat gecommuniceerd wordt vanuit VNG één lijn heeft. De focus op de communicatie met de externe doelgroep is immers een essentiële pijler. Het is belangrijk om de doelgroep voor ogen te hebben en die te benaderen op de juiste manier en met effectieve communicatiemiddelen.

Verder volgt de externe communicatie van de directie Europa de boodschap van VNG, maar benadrukt daarnaast de onderscheidende eigenschappen van de afdeling. Om zo als onderdeel van de VNG een positieve reputatie te scheppen en goed in beeld te blijven bij de stakeholders. Stakeholders zijn groepen waarmee de organisatie een afhankelijkheidsrelatie heeft, zoals klanten, leden, gemeenten en beleidsvoerders in het geval van de VNG.

Ook een communicatieve positionering is van grote meerwaarde. De afstemming van activiteiten en communicatie zorgt ervoor dat de informatievoorziening geoptimaliseerd wordt. Zo weten interne en externe stakeholders waar de afdeling voor staat en dit zorgt voor een toegevoegde waarde bij de doelgroepen. Het is daarnaast van belang dat de afdeling de gemeenschappelijke vertrekpunten van de VNG aanhoudt, maar ook haar onderscheidende eigenschappen uitdraagt. Deze factoren vormen de basis voor de afstemming van de communicatiemiddelen. Bij de externe communicatie ligt de focus op het effectief inzetten van de communicatie, waardoor de positie van de VNG en die van de directie Europa duurzaam wordt verstevigd.

Naast de externe communicatie, is het op het gebied van interne communicatie van belang dat factoren zoals identiteit en cultuur overeenkomen met de strategische uitgangspunten, omgeving, corporate identity mix en sustainable corporate story. Overeenstemming hierin is ook belangrijk voor de werkwijze en communicatie van de directie. De afstemming van activiteiten en informatievoorziening vormt de basis voor het advies.

Bovendien moet de directie Europa net als alle afdelingen van de VNG dezelfde visie uitdragen om een langetermijnrelatie op te bouwen met zowel interne als externe stakeholders. Het stappenplan van Cees van Riel is een goede basis voor dit onderzoek. Allereerst uitgaan van de specifieke situatie door informatie en kennis te verzamelen met desk- en fieldresearch. Dan de marsroute voor deze situatie kiezen, dus de strategie met onderscheidende factoren voor de afdeling bepalen. Vervolgens deze strategie ondersteunen met communicatie door hier de positionering en communicatiestrategie op aan te passen.

3. Methode

Middels intern en extern onderzoek zijn de resultaten verzameld die antwoord geven op de onderzoeksvraag:

Hoe kan de directie Europa de communicatie zodanig inzetten dat zij de diensten en producten duidelijker voor het voetlicht kan brengen, het thema Europa op de agenda zet bij gemeenten en haar netwerk verbreedt?

3.1 Intern onderzoek

Het interne onderzoek had als doel de volgende deelvragen te beantwoorden:

- Wat zijn de activiteiten van directie Europa?
- Hoe communiceert de directie Europa?

Het interne onderzoek heeft bestaan uit deskresearch en een interview met twee medewerkers van directie Europa. Met een literatuurstudie is het vooronderzoek naar de activiteiten en de huidige communicatiemiddelen gedaan. Deskresearch wordt gedefinieerd als onderzoek doen naar een probleemstelling met bestaande data (Saunders, Lewis & Thornhill, 2008). De literatuurstudie heeft geleid tot basiskennis over de organisatie en een beeld van de situatie. Deze methode is gekozen omdat dit de meest effectieve manier is om informatie te verkrijgen in het voorstadium. Ook is deze informatie noodzakelijk gebleken ter voorbereiding op het interview.

Vervolgens zijn twee medewerkers van de directie Europa geïnterviewd, om dieper op het onderwerp in te gaan en van deze invalshoek informatie te verkrijgen. Een interview wordt gedefinieerd als een doelgericht gesprek tussen twee of meer personen. Met behulp van interviews worden valide en betrouwbare gegevens verzameld die van belang zijn voor de onderzoeksvragen en -doelstellingen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2008).

Ook leveren deze semigestructureerde interviews de input van de interne doelgroep, hierbij staat het onderwerp vast en vormen een aantal deelvragen de leidraad van het interview. Het interview is afgenomen bij twee beleidsmedewerkers van de directie Europa, deze afdeling heeft in de dagelijkse praktijk te maken met Europese en internationale vertegenwoordiging. De informatie van deze medewerkers heeft een waardevolle toevoeging opgeleverd. Aan de hand van bovenstaande deelvragen zijn de volgende interviewvragen geformuleerd.

Algemeen

- Waar staat de organisatie voor?
- Hoe verloopt het werkproces? Kan dat worden verbeterd? Zo ja, hoe?

Wat zijn de activiteiten van de directie Europa?

- Wat zijn de kerntaken van de organisatie?
- Wat zijn de doelstellingen?
- Hoe is de organisatie opgebouwd?
- Wie zijn opdrachtgevers van de organisatie? En wie klanten?
- Hoe komt de organisatie aan financiële middelen?
- Wat denkt u dat opdrachtgevers en klanten over u zeggen?

Hoe communiceert de directie Europa?

- Welke communicatiemiddelen gebruikt de directie Europa?
- Met welke frequentie en oplage?
- Wie zijn de doelgroepen?
- Zou de communicatie anders vormgegeven kunnen of moeten worden? Waarom wel of niet?

De informatie verkregen uit deze fase heeft geleid tot de situatieanalyse. Deze analyse is gebruikt om de inleiding te schrijven en het externe onderzoek voor te bereiden. De situatieanalyse is te vinden in bijlage 1.

3.2 Extern onderzoek

Het externe onderzoek had als doel de volgende deelvragen te beantwoorden:

- Welk beeld hebben gemeenten van het thema Europa?
- Welk beeld hebben de gemeenten van de VNG en directie Europa?
- Hoe ervaren gemeenten de communicatie van directie Europa?

Middels telefonische interviews met verschillende Nederlandse gemeenten is het externe onderzoek uitgevoerd. De informatie van de ontvanger is waardevol voor de organisatie en belangrijk voor het advies. Telefonische interviews hebben in dit geval de juiste hoeveelheid informatie gegeven, als peiling van de bevindingen van de ontvanger.

Er zijn ongeveer twintig gemeenten benaderd voor een telefonisch vraaggesprek van vijftien tot twintig minuten. Deze selectie is zoveel mogelijk gewogen samengesteld met grote en kleine gemeenten, uit verschillende delen van het land en met diverse achtergronden (bestuurders en ambtenaren). De respondenten zijn willekeurig geselecteerd uit de lijst contactpersonen met portefeuille Europese en internationale betrekkingen van de VNG. Hierbij is bewust gekozen om het bestaande netwerk van de directie Europa niet mee te nemen. Het beeld dat deze gemeenten hebben gevormd van het thema Europa, de dienstverlening en de communicatie van de directie Europa dient als graadmeter. Aan de hand van bovenstaande deelvragen zijn de volgende interviewvragen geformuleerd.

Welk beeld hebben gemeenten van het thema Europa?

- Hoe leeft Europa als thema bij uw gemeente?
- Heeft u vragen en waar zou u zoeken naar antwoorden?
- Of stel u heeft een Europa of internationale kwestie, wie benadert u dan?
- Welke dienstverlening zoekt u op dit gebied?

Welk beeld hebben de gemeenten van de VNG en directie Europa?

- Wat verwacht u van de VNG?
- Kent u de directie Europa?
- Wat doet de directie Europa volgens u?
- Welke producten en diensten levert de directie Europa?

- Wat vindt u van de belangenbehartiging, dienstverlening en het platform?
- Hoe kan de directie Europa zich verbeteren volgens u?

Hoe ervaren gemeenten de communicatie van directie Europa?

- Wat vindt u van de informatievoorziening vanuit directie Europa?
- Welke communicatiemiddelen kent u?
- Wat vindt u hiervan? Wat kan hieraan verbeterd worden volgens u?
- Wat vindt u van het Europa Netwerk en de communicatie hieromtrent?
- Waar zou dit volgens u verbeterd kunnen worden?
- Wat mist u op het gebied Europa in de communicatie?

De resultaten van het externe onderzoek zijn terug te vinden in hoofdstuk 4.

3.3 Analyse kader

Tijdens dit onderzoek is informatie verkregen die niet elders beschikbaar is. De interviewer heeft zich geconcentreerd op de antwoorden van de geïnterviewden om hierop in te kunnen spelen. De interviewer heeft persoonlijk contact kunnen leggen, dit heeft de mogelijkheid tot verduidelijking gegeven voor interviewer en geïnterviewde. Daarnaast heeft de inzet van deze onderzoeksmethode de mogelijkheid geboden om lastige vragen te stellen in flexibele volgorde en om met doorvragen de achterliggende antwoorden te achterhalen.

Verder bestaan de resultaten van dit onderzoek uit de bevindingen van gemeenten over de dienstverlening en communicatie van directie Europa en het thema Europa. Deze methode heeft het onderwerp van verschillende invalshoeken belicht. Hoewel de antwoorden van de geïnterviewden misschien niet de waarheid genoemd kunnen worden, zijn dit wel vast te leggen uitspraken. De analyse van de resultaten is gevormd door de uitspraken van de geïnterviewden. Deze analyse is terug te vinden in hoofdstuk 4.

Het analyseren van de uitkomsten van de interviews is via verschillende stappen verlopen. Allereerst zijn de uitspraken samengevat in dimensies. De grote hoeveelheid informatie is opgedeeld in de onderwerpen die voor het onderzoek van belang zijn, ook wel dimensies genoemd.



Vervolgens zijn de dimensies gecategoriseerd en gegroepeerd per onderwerp. Deze groepen zijn gestructureerd om een overzichtelijk geheel te krijgen van de grote hoeveelheid data.

Daarna zijn de patronen vergeleken met de theorie om te zien in hoeverre deze voorspelling terug te vinden is in de data. De kernbegrippen in het figuur zijn aan bod gekomen tijdens de interne en externe interviews en deze zijn gekoppeld aan de dimensies.

4. Resultaten

Deze resultaten komen uit de transcripten die te vinden zijn in de bijlage.

4.1 Het thema Europa in gemeenten

Europa leeft niet in elke gemeente en daarnaast leeft het thema in de ene gemeente meer als in de andere. Europa wordt gekoppeld aan verschillende netwerken en overheidsstructuren, samenwerkingsverbanden met partnergemeenten in de Europese Unie, samenwerking tussen steden en universiteiten en Europese fondsen en subsidiemogelijkheden. Daarnaast worden thema's als energie, werelderfgoed en het sociale vlak genoemd. Maar er zijn ook gemeenten die zeggen helemaal niets te hebben met Europa en die richten zich niet op de dienstverlening op dit gebied. Dit zijn veelal kleine gemeenten waarvan een aantal zich bewust is van de gemiste kansen. Deze gemeenten beduiden behoefte te hebben aan aandacht voor het thema Europa in de gemeente.

Bestuurders geven aan dat er meer aandacht zou moeten zijn voor Europa binnen gemeenten en meer interactie met de directie Europa. Europa-adviseurs benadrukken de verschillende thema's en aandachtsgebieden.

'Het is wel de bedoeling dat wij dit jaar nog verschillende instrumenten gaan implementeren binnen de gemeente om meer draagvlak te creëren voor Europese zaken.' (3)

Bij het thema Europa denken gemeenten met name aan de activiteiten in Europese netwerken en overheidsstructuren. Daar gaat veel aandacht naar uit omdat de belangen van de steden daar vertegenwoordigd worden en de Europese agenda besproken wordt.

'Wij zijn op Europees niveau bijvoorbeeld ook aangesloten bij een platform voor nieuwe steden gevestigd in Brussel. Dat platform vertegenwoordigt de belangen van Europese nieuwe steden die bijvoorbeeld in Frankrijk of België op de kaart worden gezet, gericht op met name kennisdeling. Hoe het als nieuwe stad gaat en hoe je daar in de toekomst op kunt anticiperen en naar kunt handelen. En aan de andere kant is het gericht op Europese subsidies. Voor veel projecten zijn meerdere middelen uit verschillende landen nodig en via het platform kunnen we dat realiseren.' (21)

Daarnaast zijn er een aantal gemeenten die een samenwerkingsverband hebben met een partnergemeente in de Europese Unie. Deze gemeenten geven invulling aan het thema Europa door partnerschap en samenwerking.

'Wij hebben als gemeente een partnerstad met de boeiende naam Soest. Dat is eigenlijk de voornaamste bemoeyenis met Europa. Deze samenwerking is op dit moment verankerd in een zojuist opgerichte stichting Soest-Soest. Om te kijken of de samenwerking en uitwisseling nog breder kan. Dat moet natuurlijk niet iets zijn van bestuurders alleen, maar het moet vanuit beide samenlevingen aantrekkelijk gevonden worden om dingen te doen en om kunst, cultuur, sport en onderwijs uit te wisselen, dat is eigenlijk de gedachte.' (16)

De samenwerkingsverbanden komen ook voor tussen steden en universiteiten in de Europese Unie waarbij innovatie hoog in het vaandel staat. Universiteiten werken in projecten samen en hierbij sluiten gemeenten aan.

'Waar we zelf heel trots op zijn is ons laatste initiatief, het netwerk EUniverCities. Dat gaat over de samenwerking tussen stad en universiteiten. Een initiatief voor met name middelgrote steden in Europa om te kijken naar manieren waarop de samenwerking en beleidsvorming tussen stad en universiteit verbeterd kan worden. Veel steden hebben een universiteit, maar vaak zijn het twee gescheiden werelden. Dat is zonde, omdat je met elkaar veel meer voor elkaar kunt krijgen. Bijvoorbeeld op het gebied van samenwerken in Europa, jezelf profileren, afspraken maken op het gebied van studentenhuysvesting of samenwerken aan een cultureel aanbod voor de stad.' (4)

Gemeenten beweren optimaal gebruik te maken van de Europese fondsen en subsidieprogramma's. Er wordt gewerkt in diverse projecten waar Europese subsidies mee gemoeid zijn. Ook worden er actief aanvragen gedaan in het kader van het Europees Sociaal Fonds en het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.

'Eind vorig jaar is de wens ontstaan om meer gebruik te maken van Europese fondsen gedurende de komende periode. Om onder andere de externe oriëntatie en de lobbykracht te versterken, meer grip op de beleidsvoering te krijgen, maar ook meer geld te halen uit Europa.' (3)

Daarnaast geven een aantal gemeenten aan dat de Europese financiering niet alleen van belang is. Zij hechten daarnaast veel waarde aan het samenwerken en kennis uitwisselen met andere gemeenten in de Europese Unie. Ambtenaren geven aan als kennismakelaar te fungeren in de samenwerking met gemeenten.

'Eigenlijk is het belangrijkste wat daar op dit moment in zit het samenwerken en dat heeft niet alleen met subsidies als geld te maken, maar meer met kennisuitwisseling.' (10)

Energie is ook een thema waar aandacht voor is en wat gekoppeld wordt aan Europa. Projecten op het gebied van duurzaamheid en klimaat, maar ook energievraagstukken spelen een rol in de dagelijkse praktijk van gemeenten.

'Het netwerk over energie heet Energy Cities, daarin zijn we al jaren actief en één van onze wethouders zit in het bestuur. Het is een belangrijk netwerk dat veel doet op het gebied van energievraagstukken en energievoorstellen van de Europese Commissie zoals klimaatvoorstellen.' (4)

Verder is het sociale domein een vooraanstaand issue bij gemeenten. De decentralisaties van werk, zorg en jeugd zorgen voor grote veranderingen. De gemeenten leggen hierbij de link naar het Europese aspect.

'Je hebt de 3D transities, die op zich misschien niet een Europees issue zijn, maar in de totale breedte wel een Europese dimensie hebben.' (10)

Bovendien zijn er gemeenten die zich niet bezighouden met één van bovenstaande thema's, maar bij het thema Europa denken aan de positie op de werelderfgoedlijst van Unesco.

'We hebben in die zin met Europa te maken, omdat we nogal wat contacten hebben met Europese steden als het gaat over het werelderfgoed. Beemster is werelderfgoed als het gaat om de totale gemeente en er zijn meer steden in Europa die dat ook zijn en daar hebben we contacten mee.' (1)

De connectie met Europa is per gemeenten verschillend. Dit verschil is afhankelijk van de agenda en aandachtspunten in deze periode, maar ook van bijvoorbeeld de grootte en ligging van de gemeente. Één ding is zeker: Europa is onderdeel van alle gemeenten, of ze er wel of niet actief mee bezig zijn in de dagelijkse praktijk.

4.2 Samenwerken met de grens ertussen

Gemeenten geven veelvuldig te kennen behoefte te hebben aan aandacht voor grensoverschrijdende samenwerking. Logischerwijs zijn dit gemeenten in de grensgebieden van Nederland. Dit geluid komt zowel van de bestuurders als van de Europa-adviseurs. Waarbij de Europa-adviseurs zelf ideeën aandragen om invulling te geven aan dit onderwerp. Gemeenten kunnen versterkt worden op het gebied van regelgeving over grensoverschrijdende zaken, inzet van hulpdiensten, grensoverschrijdende arbeid, vervoer, samenwerking met bedrijven en instellingen aan beide kanten van de grens, afstemming en strategische samenwerking bijvoorbeeld. Daarnaast profiteren grensgemeenten ervan als belangen die op lokaal niveau leven ook op bovenlokaal niveau geïnitieerd worden.

'In onze gemeente leeft Europa voornamelijk in het kader van de Euregio Münster en Osnabrück, dat is een strategische samenwerking en een samenwerking met projecten. Eigenlijk op een breed terrein, dat kan gaan om projecten die dichtbij de bevolking liggen zoals kleinere projecten op het gebied van cultuur. Maar er zijn ook projecten waar het gaat om 'Smart Mobility'. Er is een app ontwikkeld om mensen te informeren over alternatieven voor vervoer per auto en ze zo allerlei diensten aan te bieden waarin ze geïnteresseerd zouden kunnen zijn. Dit is een tijdje uitgeprobeerd in Twente op een deel van het traject langs de A1 en daarvan is het nu de bedoeling dat we het samen met de Duitse collega's voor elkaar krijgen om dit ook in het grensgebied uit te testen. Dit is een voorbeeld van een project op het gebied van nanotechnologie tussen de universiteiten van Münster en Enschede.' (6)

Zo blijkt dat er mogelijkheden zijn om de banden met Duitsland te versterken door een samenwerkingsverband aan te gaan met de zusterorganisatie voor Duitse gemeenten. Hiermee kunnen de posities van de Nederlandse en Duitse gemeenten versterkt worden en op economisch gebied kan dit een rol van betekenis spelen. Ook blijkt dat het Duitse ministerie van Buitenlandse Zaken er veel aangelegen is om deze samenwerking op economisch gebied te intensiveren. De wilskracht van de andere kant van de grens is er, nu is het aan de VNG om deze kans te pakken.

'Voor mij hoort grensoverschrijdende samenwerking er gewoon bij en ik vind dat ook bij de VNG de focus voor een deel op de samenwerking met Duitsland zou moeten liggen. Dat vind ik een gemiste kans omdat we als Nederland in zijn algemeenheid heel erg afhankelijk zijn van Duitsland. Een groot gedeelte van elke euro die wij in Nederland verdienen, komt uit hun zak. Dat moeten we niet vergeten en dat betekent niet dat wij naar de pijpen moeten dansen van onze oosterburen dat is het andere uiterste, maar je kunt er wel mee samenwerken.' (11)

Daarnaast zijn er mogelijkheden om de samenwerking met België en Duitsland te verbeteren door tot afstemming te komen op verschillende gebieden zoals de regelgeving voor grensgemeenten en grensoverschrijdende arbeid. Zo kunnen Nederlandse gemeenten in het grensgebied profiteren van de Belgische grote steden waarmee ze in lijn liggen zoals Gent, Brugge, Knokke en Antwerpen, door kennis en capaciteit uit te wisselen om de gaten in de arbeidsmarkt te vullen. Voor de VNG liggen er dus op verschillende gebieden kansen om de gemeenten in de grensgebieden te ondersteunen en kracht bij te zetten.

'Wij hebben op heel veel terreinen te maken met Europa, sowieso hebben wij als grensgemeente met Europa te maken omdat we veel overleg hebben. Maar ook met regelgeving vanuit Europa over grensoverschrijdende zaken, dat ondervinden we aan den lijve. We hebben ook veel te maken met grensoverschrijdende arbeid en vervoer. In allerlei opzichten hebben wij op dat gebied meer met Europa, omdat je daar als grensgemeente vaker mee in aanraking komt.' (15)

'De potentie in werkgelegenheid is nog groter, we zien dat de Duitse economie andere kenmerken vertoont dan de Nederlandse markt. Alleen om die situatie goed uit te buiten en die grensoverschrijdende mogelijkheden te benutten worden we gehinderd door een deel nationale wetgeving en soms zelfs door Europese wetgeving.' (11)

4.3 Vraagstukken op Europees en internationaal gebied

Gemeenten benaderen verschillende instanties met Europese of internationale vraagstukken. Vanzelfsprekend worden deze vraagstukken voornamelijk door Europa-adviseurs uitgezocht. Bestuurders geven aan bekend te zijn met de dienstverlening van de directie, maar laten dit over aan de ambtenaren. De expertise wordt als waardevol bestempeld door beide doelgroepen. Hoewel de VNG informatie biedt via internet, handreikingen en advies, zijn regionale verbanden, ervaringen van collega-gemeenten en externe adviesbureaus informatiebronnen die gemeenten gebruiken.

Bij kwesties op Europees niveau geven beide doelgroepen aan de expertise van de directie Europa in te zetten, naast bijvoorbeeld netwerken of platforms waar men als gemeente of regio bij betrokken is.

'Aan de ene kant kunnen we onze vragen stellen aan het platform, omdat daar ook een stuk ondersteuning zit. Er zitten personen in Brussel die ons kunnen helpen als we vragen hebben. Tegelijkertijd gebruiken we de VNG hiervoor, dan benaderen we mevrouw Schuurmans van de directie Europa. Aan haar hebben we ook wel eens vragen gesteld over Europa en hoe we als gemeente daarin kunnen opereren. Zij is ook wel eens in Zoetermeer geweest om een presentatie te geven over Europese kansen. Wij hebben in die zin een eigen platform, maar we gebruiken de VNG ook voor vragen.' (21)

Verder dienen de ervaringen van collega-gemeenten als nuttige informatiebron. Deze informatie en ervaring wordt als waardevol beschouwd.

'Ik denk dat we dan ons licht gaan opsteken bij collega-gemeenten in de regio, ons G8 netwerk, de provincie en het platform middelgrote gemeenten. Zo zoeken we uit of er collega-gemeenten zijn die hiervoor subsidie hebben en achterhalen we hoe het daar werkt.' (17)

Daarnaast wordt er door een gering aantal gemeenten gebruik gemaakt van externe adviesbureaus. Zij zoeken de expertise elders omdat deze specifieke kennis niet aanwezig is bij de VNG.

'EUniverCities is een belangrijk netwerk voor onze gemeente, dat hebben wij gestart buiten de VNG om. We hebben gekeken of wij dit als gemeente een interessant onderwerp vinden. Hierbij is het van belang dat wij als gemeente iets doen met onze universiteit, daar hebben wij de VNG niet voor nodig want de VNG is niet gespecialiseerd in universiteiten en onderzoek.' (4)

Gemeenten vinden hun weg wel als er vraagstukken zijn op Europees of internationaal gebied. Enerzijds via de dienstverlening en informatie van de VNG of via netwerken, collega-gemeenten en externe adviesbureaus.

4.4 Samenwerkingsverbanden in regio's

Veelvoorkomend zijn samenwerkingsverbanden in regio's waar gemeenten waardevolle informatie, kennis en ervaring uitwisselen. Er wordt veel waarde gehecht aan deze netwerken en bij vragen op allerlei gebieden is dit het eerste punt waar gemeenten te rade gaan. Zowel bestuurders als Europa-adviseurs benadrukken het belang van deze samenwerkingsverbanden.

De samenwerkingsverbanden worden veelal gebruikt om de gemeenten in de regio van informatie en ondersteuning te voorzien, zo benadrukt ook deze Europa-adviseur.

'Wij hebben een eigen bureau in de regio, dat is het Europees Bureau Diensten (EBD), waarin wij als centrumgemeente de taak hebben om een aantal gemeenten in de regio ondersteunen. Daarbij benaderen we de VNG, Europa Decentraal en wie we maar kunnen. Waar wij maar denken dat we informatie vandaan kunnen halen, dat kan vrij breed zijn.' (5)

Ook worden de aanvragen van Europese subsidies behandeld in regioverbanden.

'Wij maken in regionaal verband ook gebruik van ESF subsidies. Omdat Tiel de centrumgemeente is, doen wij de aanvragen. Dus ook dat spoor kennen wij. Vervolgens wordt het elke keer zoeken en afstemmen of wij als gemeente deelnemen. Een voorbeeld hiervan is deelname aan de Euregio Rijn-Waal, daar liggen wij heel erg in de buitenste schil van het invloedsgebied en de grenssamenwerking. Daar moeten we ons nog over buigen of de kosten tegen de baten opwegen. En dat we het ook kunnen waarmaken om daarin te investeren en aan te kunnen bijdragen.' (17)

Verder wordt er vanuit de regionale verbanden aan belangenbehartiging gedaan.

'Vanuit de regio zijn er een aantal taken verdeeld op het gebied van belangenbehartiging. Dat is eigenlijk verdeeld in groepjes die lobbyen met verschillende partners, waaronder de Euregio, Brussel, Den Haag, Arnhem en provincie Gelderland.' (2)

Gemeenten die actief zijn in regionale verbanden slaan de stap naar de VNG vaak over omdat de kennis, informatie en ervaring aanwezig is in het netwerk waarin zij actief zijn. De VNG zou deze gemeenten actief kunnen benaderen om ze kennis te laten maken met de dienstverlening en ze een beeld te geven van de kansen die er nog liggen.

4.5 Dienstverlening

Over het algemeen wordt de dienstverlening van de directie Europa goed beoordeeld door zowel de bestuurders als de Europa-adviseurs.

'Over de dienstverlening van de VNG zijn wij zeer tevreden. De keren dat wij het nodig hebben gehad, zijn wij optimaal bediend. In het begeleiden van een aanvraag bijvoorbeeld. De VNG is eigenlijk de serviceorganisatie voor alle gemeenten in Nederland waar je in principe met bijna al je vragen terecht moet kunnen. De VNG moet ook de makelaarsfunctie kunnen vervullen als ze zelf het antwoord niet weten, om in ieder geval toch te zorgen dat de vrager het antwoord krijgt.' (13)

De bestuurders geven aan dat kleinere gemeenten meer aandacht behoeven. Voor de VNG een kans om het netwerk uit te breiden en de gemeenten te laten inzien wat Europa voor hen kan betekenen.

'Ik denk wel dat het op termijn zal gaan groeien, maar dan moet de promotie heel anders worden. Dan moeten lokale overheden ook echt het gevoel krijgen dat de grens niet ophoudt bij onze gemeentegrens en dat wij met elkaar Europa zijn. Dat moet tussen de oren komen en dat is vooral bij kleine gemeenten lastig. De VNG zal dit onder de aandacht van lokale gemeentebesturen moeten blijven brengen. Door te vertellen wat Europa kan betekenen voor een kleine gemeente als Montfoort en waar het belang zit dat wij dit gevoel gaan ontwikkelen.' (14)

Daarnaast worden er mogelijkheden gezien om de interactie met de achterban te intensiveren en de informatie te agenderen, met name door de Europa-adviseurs.

'Ik vind dat de dienstverlening sterk verbeterd is. Door de nieuwsbrief die Annemiek Wissink rondstuurt, de website en het netwerk wordt Europa toegankelijk voor de leden. Ook zie ik dat de directie Europa in die verbreding een activerende rol kiest. We hebben onlangs een eerste bijeenkomst gehad van een aantal platforms die binnen de gemeente bestaan, waaronder de G32, de G4 maar ook het Platform Middelgrote Gemeenten en het Platform Plattelandsgemeenten. Dat zijn allemaal deelverzamelingen van de VNG. En in plaats dat daar concurrentie is, wordt het vanuit het oogpunt van het empoweren van je achterban omarmt. Wat er wel moet gebeuren bij het lobbyen, is massa proberen te maken en samen voor bepaalde standpunten gaan. Dat besef is er, dus volgens mij zijn ze op de goede weg.' (6)

Op een aantal terreinen liggen er nog mogelijkheden voor de directie Europa om de dienstverlening te optimaliseren door de verbreding op te zoeken. Hoewel het algemene oordeel goed is en de gemeenten merken dat de directie op de goede weg is.

4.6 Platform

Het platform dat directie Europa biedt, wordt door een aantal gemeenten gewaardeerd. Maar het platform wordt voornamelijk gezien als informatiebron. De respondenten geven aan niet actief te zijn op het platform en het niet te gebruiken om kennis te delen. Daarnaast wordt aangestipt dat de voorkeur wordt gegeven aan ontmoetingen en bijeenkomsten om informatie te ontvangen, te delen en contacten te leggen. De veelheid aan platforms en netwerken staat de kracht van het Europa platform in de weg. Verder geven enkele gemeenten aan niet bekend te zijn met het platform en een aantal gemeenten kent het platform wel, maar hebben het niet in gebruik. Deze ervaringen komen voornamelijk van de Europa-adviseurs, omdat bestuurders aangeven hier niet bekend of actief mee te zijn.

Gemeenten gebruiken het platform als informatiebron, maar delen of netwerken er niet actief.

'Ik ben lid geworden van het online platform en ik krijg de nieuwsbrief. Daar staat informatie in over nieuwe partnerschapverzoeken en daar kijk ik altijd naar en soms stuur ik het ook door binnen de gemeente. Maar ik ben nog niet heel erg actief want ik heb er nog niets gebracht of gepost.' (3)

Daarnaast wordt de voorkeur gegeven aan ontmoetingen om informatie te ontvangen, kennis te delen en contacten te leggen.

'Mijn ervaring is dat de presentatie die de VNG hier kwam geven aanvullende waarde heeft op zo'n platform en nieuwsbrief, doordat het een fysieke bijeenkomst is met persoonlijk contact. Bijeenkomsten zijn een effectievere manier van communiceren en een betere manier van informatieoverdracht. Via bijeenkomsten wordt de informatie beter verspreid en landt het bij collega's.' (21)

Verder staat de veelheid aan platforms en netwerken de potentie van het Europa platform in de weg.

'Doordat wij binnen het platform voor nieuwe steden actief zijn, maken we minder gebruik van de voorzieningen die de directie Europa biedt in hun netwerk.' (21)

Het platform vervult niet de functie die de directie ermee voor ogen heeft. Maar zoals de bestuurders en Europa-adviseurs aangeven, het is wel een handige informatiebron. Door de veelheid aan netwerken en de voorkeur voor ontmoetingen, deelt en netwerkt men niet actief op het platform.

4.7 Belangenbehartiging

Meerdere gemeenten geven aan niet echt een duidelijk beeld te hebben van de belangenbehartiging en zij zouden graag willen weten wat er gebeurt op dit gebied. Informatie hierover zou de agenda's van de Nederlandse gemeenten en Europa meer op elkaar laten aansluiten. Ook zien bestuurders en Europa-adviseurs mogelijkheden om met deze informatie meer kansen en actuele thema's aan het licht te kunnen brengen. Verder wordt op dit vlak een houding gewenst die meer proactief is. Bovendien vinden gemeenten het waardevol om samen met de VNG iets te betekenen in de belangenbehartiging.

De informatie over belangenbehartiging ontbreekt en gemeenten willen graag een duidelijk beeld van wat er gebeurt op dit gebied.

'Heel concreet zou ik wel benieuwd zijn naar welk geluid de directie Europa laat horen in Brussel namens de gemeenten. Dat kun je natuurlijk zo complex of zo uitgebreid communiceren als je wil, maar dat zou ook heel simpel kunnen.' (21)

Daarnaast is er een behoefte om te laten horen wat er op de lokale agenda staat, zodat de VNG dit kan meenemen in de belangenbehartiging.

'Ze moeten weten wat er in gemeenten speelt, door gesprekken bijvoorbeeld. Als VNG iemand naar de twintig grootste gemeenten stuurt om te vragen wat er speelt. Daar kunnen ze naar kijken en deze input meenemen naar Europa.' (3)

Hierdoor kan de directie Europa de agenda's van de Nederlandse gemeenten met Europa verbinden.

'Als wij als Nederlandse gemeenten iets vinden dan moeten wij agenderen. En dat kan de directie Europa vervolgens oppakken door te lobbyen en daar meer druk achter te zetten. Dus niet zoals dat nu gebeurt, alleen vragen beantwoorden en de kennis van Europa voor zich houden. Dat is nuttig voor ons als gemeenten, maar er moet meer positie verkregen worden.' (13)

Verder wordt een proactieve houding gewaardeerd en wordt de verbinding met de achterban noodzakelijk geacht.

'De directie kan natuurlijk een meer proactieve werkwijze aannemen door tijdig te gaan lobbyen als ze weten dat ontwikkelingen plaats gaan vinden. Zaken die voor Nederland en met name de gemeenten van belang zijn, maar dat heeft ook te maken met capaciteit en werkwijze. Mijn mening zou zijn dat deze belangenbehartiging meer proactief en agenderend aangepakt kan worden.' (13)

4.8 Communicatie

Uit vooronderzoek en literatuurstudie is gebleken dat de directie Europa communiceert via het nieuwsoverzicht van de VNG, de website, handreikingen, digitale brochures, het platform, de nieuwsbrief aan het netwerk, tools zoals de jaarlijks subsidiewijzer en social media. De respondenten vinden de informatievoorziening via deze communicatiemiddelen afdoende. Bestuurders geven aan dat zij de nieuwsbrief van de directie Europa nogal eens overslaan, door de hoeveelheid nieuwsbrieven en e-mails die zij ontvangen. De Europa-adviseurs geven aan dat ze de nieuwsbrief een effectief communicatiemiddel vinden waarmee zij op de hoogte blijven van wat er speelt. Dit wordt benadrukt door deze Europa-adviseur.

'De informatievoorziening is volgens mij adequaat en triggert voldoende om informatie te gaan halen. Voor mij zijn dit soort nieuwsbrieven handig om te zien wat er speelt. Ik ga ze nooit helemaal uitbundig bestuderen, met koppen snellen kom ik aan mijn informatie. Het zou voor mij nog wat puntiger mogen, omdat ik daarna toch wel de inhoudelijke informatie ga halen. Je bent toch geneigd, zoals in mijn werk om de informatie te gaan halen omdat ik al zo allemachtig veel te lezen heb. Mondeling is dan veel gemakkelijker.' (13)

Ook wordt de informatie die de directie via de nieuwsbrief verspreidt effectief gevonden.

'Het wekelijks verspreiden van de nieuwsbrief met partnerverzoeken en updates van informatie is nuttig. Daar haal ik trouwens ook wel veel informatie uit, dus het werk ook wel de andere kant op. Meer een nieuws- en informatiebron waar wel dingen in staan die interessant kunnen zijn. Die informatie speel je dan bijvoorbeeld door aan een collega of benut je voor je eigen expertise.' (3)

Daarnaast wordt van alle communicatiemiddelen de voorkeur gegeven aan persoonlijke informatievoorziening.

'Ik vind de meest belangrijke wijze van communiceren direct contact en dat kan telefonisch zijn of met bijeenkomsten. Dan zie je ook dat bestuurders altijd wel bereid zijn om ergens naar toe te gaan om te delen, want je komt daar ook weer andere mensen tegen. Eigenlijk moet er altijd iemand zijn die jou vertelt wat er speelt en daar neem je iets van mee. Als je bestuurders wil enthousiasmeren dan zul je dat moeten doen met ontmoetingen.' (13)

5. Conclusie

De Europese en internationale vertegenwoordiging van de Nederlandse gemeenten wordt door de VNG gefaciliteerd. Gemeenten kunnen er terecht met vraagstukken of voor advies. Ook behartigt VNG de belangen van gemeenten en voorziet ze van informatie. Het thema Europa leeft niet bij alle gemeenten, hierdoor worden kansen over het hoofd gezien. Niet alleen het beeld van de doelgroep bij het thema Europa en de dienstverlening en communicatie op dit gebied, maar ook de manier waarop de activiteiten en communicatie ingezet worden door de directie zijn mogelijke oorzaken van dit beperkte bereik. Deze conclusie geeft antwoord op de onderzoeksvraag: Hoe kan de directie Europa de communicatie zodanig inzetten dat zij de diensten en producten duidelijker voor het voetlicht kan brengen, het thema Europa op de agenda zet bij gemeenten en haar netwerk verbreedt?

Er is een verscheidenheid aan invullingen die gemeenten aan het thema Europa geven. De ene gemeente is er logischerwijs actiever mee bezig dan een andere gemeente. Europa leeft middels verschillende netwerken en overheidsstructuren, samenwerkingsverbanden met partnergemeenten in de Europese Unie, samenwerking tussen steden en universiteiten, Europese fondsen en subsidiemogelijkheden. Over het algemeen wordt de dienstverlening van de directie Europa goed beoordeeld, maar hier zijn verbeteringen mogelijk.

5.1 Agendasetting

Een aantal gemeenten geeft aan dat het thema Europa geen prioriteit heeft. Een deel daarvan lijkt hier in de toekomst wel een prioritair onderwerp van te willen maken en bij een ander deel is hiervoor nog geen potentie. Hierbij is agendasetting een belangrijk punt: de directie Europa zal de expertise over moeten brengen bij gemeenten waar zij nog niet mee in contact is. Dit is een kans om het thema Europa op de agenda te krijgen, een breder netwerk aan te boren en bewustwording te creëren rondom de mogelijkheden op Europees gebied.

De producten en diensten van de directie Europa kunnen duidelijker voor het voetlicht gebracht worden als deze aansluiten op de behoeften van de doelgroep. Meerdere malen geven gemeenten aan dat er behoefte is aan aandacht voor grensoverschrijdende samenwerking. De directie kan in deze behoefte voorzien door dit onderwerp structureel op te nemen in de communicatie en de belangenbehartiging.

5.2 Netwerk verbreden

De agendasetting biedt mogelijkheden om het netwerk te verbreden, maar daarnaast zijn er nog een aantal manieren om de gemeenten waarmee nog geen contact is, te benaderen. Als de directie deze groep proactief benadert, kunnen deze gemeenten erachter komen welke kansen Europa biedt. Op deze manier wordt de latente behoefte van deze gemeenten aangewakkerd. De directie Europa kan dan de kansen toelichten en zich op het professionele belang van de doelgroep richten. Hierbij is het van belang dat de communicatie en informatie ontvangergericht is en dat de organisatie het perspectief van de doelgroep aanneemt.

De huidige doelgroep waardeert de communicatiemiddelen die de directie inzet, dit biedt mogelijkheden om de nieuwe contacten te bereiken. Momenteel wordt informatie verspreid over de hele doelgroep waarvan een gedeelte zich niet aangesproken voelt. Gemeenten voelen zich aangesproken als zij

benaderd worden met thematische informatie op het moment dat dit thema op de agenda staat. Zo worden gemeenten op de hoogte gebracht van de mogelijkheden die Europa biedt op dit vlak.

5.3 Bewustwording Europa

De directie Europa kan daarnaast de interactie met de gemeenten in het netwerk opzoeken en samen optrekken in de belangenbehartiging bijvoorbeeld. Op deze manier is de directie op de hoogte van beide kanten en dit biedt kansen om de agenda's van de gemeenten met Europa te verbinden. Als de communicatie op deze manier wordt ingezet, komt de doelgroep te weten wat de directie Europa doet en wat ze hierin kunnen betekenen voor gemeenten.

Het is duidelijk dat de doelgroep zich splitst in een groep die nog niet bereikt wordt en een groep die wel bereikt wordt door de directie Europa. Deze twee groepen hebben verschillende behoeften en vereisen een eigen aanpak. Enerzijds de gemeenten waarmee nog geen contacten gelegd zijn, bereiken met een proactieve benadering en agendasetting. Anderzijds de groep bestaande contacten voorzien van betere dienstverlening en informatievoorziening. De verschillende strategieën om deze twee doelgroepen te bereiken, worden in het volgende hoofdstuk toegelicht.

6. Advies

De resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat er bij gemeenten verschillende behoeften zijn op het gebied van Europa. Ook is er sprake van twee doelgroepen, met aan de ene kant gemeenten die niet bereikt worden en wellicht niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden en dienstverlening op dit gebied en aan de andere kant gemeenten die wel worden bereikt door de informatievoorziening en die gebruik maken van de dienstverlening van de directie Europa. Deze twee groepen vereisen ieder een eigen aanpak.

Daarnaast is de informatie die momenteel gezonden wordt niet altijd bruikbaar voor de gemeenten, omdat zij bijvoorbeeld niet bezig zijn met een bepaald thema. Hier ligt een kans om de communicatie te verbeteren door meer dan nu te communiceren gericht op de ontvanger en de doelgroep waartoe deze behoort. Het is van belang dat informatie wordt gedeeld met de doelgroep op het moment dat ze het nodig hebben. Maar dat deze informatie ook gericht is op thema's die op de lokale agenda staan, zodat de doelgroep zich aangesproken voelt.

Er zijn gemeenten met specifieke behoeften en daar zou de directie op in moeten spelen, bijvoorbeeld de grensgemeenten. Deze thematische doelgroep heeft een eigen aanpak, zoals verderop wordt uitgewerkt in dit hoofdstuk. Het implementatieplan is te vinden in bijlage 2. Als deze benadering aanslaat, kan dit ook toegepast worden op andere thema's. Deze aanpak biedt perspectief om de communicatie effectief in te zetten, het thema Europa op de agenda te zetten en het netwerk te verbreden.

6.1 Nieuwe contacten

Uit de conclusie is gebleken dat de directie Europa de expertise over moet gaan brengen bij gemeenten buiten haar huidige netwerk op een proactieve manier. Uit de resultaten is gebleken dat de huidige communicatie wordt gewaardeerd door de gemeenten, daarom is het aan te raden om de communicatiemiddelen in te zetten die al worden gebruikt. Ook is uit het onderzoek naar voren gekomen dat met name kleine gemeenten het thema Europa niet op de agenda hebben staan. Bovendien hebben de gemeenten behoefte aan meer aandacht voor thema's die in gemeenten leven. Zo kan Europa op de agenda gezet worden en wordt er een breder netwerk bereikt.

Allereerst is het van belang om de gemeenten waarmee nog geen contacten zijn, te wijzen op het aanbod van de directie Europa en ze te informeren over de dienstverlening. Om contact te leggen op een makkelijke en laagdrempelige manier kan een eerste stap een mailing aan deze gemeenten zijn. Uitgebreide informatie over de dienstverlening en mogelijkheden die Europa biedt, worden in deze mailing gecommuniceerd. Hiermee worden de gemeenten aangespoord om kennis te maken middels een adviesgesprek of werkbezoek. Zo wordt de latente behoefte van deze doelgroep aangewakkerd en kan de directie de kansen die Europa biedt toelichten. Deze mailing behelst informatie over de dienstverlening en mogelijkheden, op een activerende toon om gemeenten te stimuleren nader kennis te maken.

Om agendasetting te realiseren en thema's die bij gemeenten leven te achterhalen kan een tweede stap zijn, het land in trekken om in gesprek te gaan met verschillende gemeenten. De gemeenten die reageren op de mailing zijn geïnteresseerd en het idee blijkt wederzijds, dit is een kansrijke groep om het netwerk mee uit te breiden. Deze gemeenten staan open voor de mogelijkheden, daarom heeft de directie hier veel eer te behalen. Dit kan de directie bereiken door daadkrachtig over te komen tijdens een werkbezoek en hier veel energie in te stoppen.

Maar de mogelijkheid bestaat dat er geen reacties komen op de mailing, dan is er meer pressie nodig vanuit de directie Europa. De directie kan dan een selectie maken van de contactpersonen en deze selectie nogmaals benaderen. Deze gemeenten hebben geen reactie gegeven op de mailing en daarom heeft deze groep minder potentie. Toch wil de directie met een werkbezoek ook deze gemeenten betrekken bij Europa en ze aansporen de mogelijkheden te benutten.

Tijdens de werkbezoeken worden actuele thema's per gemeente achterhaald door gesprekken met bestuurders en ambtenaren te voeren. Op basis hiervan kan de directie de mogelijkheden die Europa biedt per geval toelichten en over de dienstverlening vertellen. In de eerste fase is het aan te raden om twintig gemeenten te benaderen. Afhankelijk van het aantal reacties worden verdere gesprekken ingepland. Dit kost naast arbeidsuren ook reistijd, maar dit levert een breder netwerk en een actueel aanbod op dat aansluit op de wensen van de doelgroep.

6.2 Bestaande contacten

De bestaande doelgroep heeft te kenen gegeven de huidige dienstverlening en informatievoorziening te waarderen, het is daarom aan te bevelen om de huidige middelen te blijven gebruiken. Er zijn mogelijkheden om meer draagvlak te creëren bij de doelgroep door de communicatiemiddelen een andere insteek te geven. Met een mailing en diverse werkbezoeken is de doelgroep inmiddels uitgebreid. Door deze en bestaande contacten actief te benaderen, is het mogelijk om de agenda's van gemeenten met Europa te verbinden.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat gemeenten meer aandacht verlangen voor actuele thema's, de voorkeur gaat hierbij uit naar ontmoetingen. Om in deze behoefte te voorzien en om meer draagvlak voor het thema Europa te creëren, kan een volgende stap een ontmoeting zijn. Tijdens een bijeenkomst, presentatie of adviesgesprek staan de kansen voor gemeenten rondom een bepaald thema centraal. Uit het onderzoek komen een aantal thema's naar voren die gebruikt kunnen worden, zoals grensoverschrijdende samenwerking, werkgelegenheid, projecten met universiteiten, partnergemeenten in de Europese Unie, het sociale vlak, werelderfgoed, energie en duurzaamheid. Deze thematische bijeenkomsten kunnen georganiseerd worden als de behoeften overeen blijken te komen en bij specifieke vraagstukken past een individueel adviesgesprek beter. De inventarisatie van de thema's en organisatie van de bijeenkomsten vereist meer capaciteit omdat het over een langere periode zal lopen. De werkbezoeken nemen een aantal weken in beslag en het inventariseren van de behoeften kost tijd. Daarnaast is de frequentie van de bijeenkomsten afhankelijk van het aantal thema's.

Verder is uit de resultaten van het onderzoek gebleken dat gemeenten geen gebruik maken van het digitale platform, omdat de voorkeur uitgaat naar informatievoorziening via bijeenkomsten. Om de leden van het platform te betrekken bij Europa kan de directie ontmoetingen organiseren. Het platform wordt als informatiebron gezien en daarom is het aan te bevelen om de nieuwsbrief die hieraan gekoppeld is te behouden, maar de platformfunctie vaker via de persoonlijke benadering invulling te geven. Ook het delen van kennis en het netwerken gebeurt niet via het platform, omdat een persoonlijke benadering geprefereerd wordt. Hier ligt een kans om tijdens een interactieve ontmoeting informatie uit te wisselen om draagvlak te creëren voor Europese zaken. Op deze manier kan de netwerkfunctie nieuw leven ingeblazen worden. Als deze ontmoetingen twee keer per jaar plaatsvinden, is er ruimte voor afwisseling in thema's en voor netwerken.

Daarnaast ligt er een mogelijkheid om de belangenbehartiging meer podium te geven door de actuele onderwerpen actief te communiceren via de nieuwsbrief. Deze informatie kan toegevoegd worden aan de nieuwsbrief onder een apart kopje 'Belangenbehartiging' bijvoorbeeld. Uit het onderzoek blijkt dat de doelgroep het wenselijk vindt om deze informatie puntsgewijs, thematisch en op actualiteit vorm te geven. Op deze manier kan de aandacht van de gemeenten getrokken worden. Door deze informatie regelmatig te verspreiden, hebben gemeenten de mogelijkheid om dit thema op de agenda te zetten en eventueel aansluiting te zoeken bij de VNG. Deze informatievoorziening kan worden gerealiseerd binnen de huidige capaciteit, door de medewerkers die de nieuwsbrief verzorgen en met de input van lobbyisten.

6.3 Thematische doelgroep: grensgemeenten

Door op actuele thema's in te spelen en in de behoeften van de gemeenten te voorzien, ontstaan thematische doelgroepen. Deze doelgroep vereist een eigen aanpak, waarin thematische dienstverlening en samenwerking met de gemeenten centraal staan. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de grensgemeenten meer aandacht verlangen voor grensoverschrijdende samenwerking, daarom wordt dit thema uitgewerkt als try-out om ervaring op te doen. Indien het succesvol blijkt, kan deze aanpak ook voor andere thema's gebruikt worden. Een implementatieplan van de volgende stappen is te vinden in bijlage 2.

Om de thematische doelgroep te betrekken kan een eerste stap zijn, de grensgemeenten de kans geven om de behoeften te verduidelijken met een debat. Zo worden de behoeften van deze thematische groep duidelijk. Dit geldt als vertrekpunt in de dienstverlening voor de thematische doelgroep. Ook biedt dit de mogelijkheid om met interactie de agenda's van de grensgemeenten een Europese invulling te geven.

Daarna kunnen thematische bijeenkomsten geïnitieerd worden om de kansen op het gebied van grensoverschrijdende samenwerking toe te lichten. Het programma van deze bijeenkomsten vloeit voort uit het debat. De onderwerpen die hier naar voren komen, kunnen dan uitgebreid toegelicht worden. Op deze manier geeft de directie invulling aan de behoeften van de grensgemeenten. Verder wordt afhankelijk van het aantal thema's de frequentie van bijeenkomsten bepaald. Om dit te realiseren kan de directie aansluiting zoeken bij andere afdelingen die al bezig zijn met dit onderwerp om samen invulling te geven aan de dienstverlening. Zo ligt er minder druk op de benodigde capaciteit vanuit de directie en worden de grensgemeenten optimaal bediend.

Vervolgens ligt er een mogelijkheid om in te spelen op de actuele thema's die leven bij de grensgemeenten door hier structureel aandacht aan te besteden in de dienstverlening en communicatie. Bijvoorbeeld door een commissie op te richten voor de grensoverschrijdende samenwerking en de informatie mee te nemen in de communicatie. Denk hierbij aan een artikel met een terugblik op het debat of de bijeenkomst met grensgemeenten in de nieuwsbrief. Door de prestaties van de directie in beeld te brengen, worden andere gemeenten aangespoord om van de mogelijkheden gebruik te maken. Deze stap zorgt voor een breder aanbod en interactie met de doelgroep.

Daarnaast kan de directie de communicatie hierop aanpassen door afzonderlijk te communiceren met de thematische groepen die ontstaan. Denk hierbij aan een nieuwsbrief voor de grensgemeenten waarin de actuele thema's en mogelijkheden op het gebied van grensoverschrijdende samenwerking worden toegelicht.

Literatuurlijst

Adformatie, R. (2005, 17 januari). *Internal brand alignment*. Geraadpleegd op 13 maart 2014 via:

<http://www.marketingonline.nl.ezproxy.hhs.nl:2048/nieuws/bericht/internal-brand-alignment>

Belangenbehartiging op internationaal en europees niveau. (2011). Geraadpleegd op 13 maart 2014 via:

http://www.vng.nl/files/vng/vng/Documenten/actueel/beleidsvelden/europa/2011/20110511_Belangenbehartiging_op_int_en_Eur_niveau.pdf

Conaway, R. & Laasch, O. (2012). *Communication in responsible business: Strategies, concepts, and cases* (pp. 47-48, 49, 50). New York: Businessexpert Press.

Cornelissen, J. (2004). *Corporate communications: Theory and practice*. London: SAGE Publications Ltd.

Cornelissen, J., Firat, F., & Thøger Christensen, L. (1996). New tensions and challenges in integrated communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (2).

Directie Europa. (2013). Geraadpleegd op 13 maart 2014 via:

http://sharepoint.vng.nl/afdelingen/afd_eui/Pages/AfdelingEuropaenInternationaal.aspx

Directie Europa. (2013). Geraadpleegd op 13 maart 2014 via:

<http://www.vng.nl/directie-europa>

Driessen, J. (3 december 2013). *Alles moet deugen*. Geraadpleegd op 12 maart 2014 via:

<http://www.communicatieonline.nl.ezproxy.hhs.nl:2048/blog/alles-moet-deugen>

Peters, F. (2012). *Reputatie onder druk*. Den Haag: Academic Service.

Reijnders, E. (2006). *Basisboek interne communicatie*. Assen: van Gorkum.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2008). *Methoden en technieken van onderzoek* [Research Methods for business students] (J. P. Verckens Trans.). Amsterdam: Pearson Education.

Slierings, R. (2012). Buildingbusiness. *Onderhandelen en/of confronteren*. (maart 2012), (pp. 47-48, 49).

Van den Brink, K. (2003). *Communicatie management*. Den Haag: Academic Service.

Van Riel, C. (2003). *Corporate communication, het managen van reputatie*. Deventer: Kluwer.

Van Riel, C. (2010). *Identiteit en imago*. Den Haag: Academic Service.

Van Riel, C. (2012). *De alignment-factor*. Den Haag: Academic Service.

Van Riel, C., & Balmer, J. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 349.

VNG: Over ons. (2013). Geraadpleegd op 21 maart 2014 via:

<http://www.vng.nl/over-ons>

De VNG: Voor en door alle gemeenten. (2014). Geraadpleegd op 21 maart 2014 via:

<http://www.vng.nl/vereniging/wat-doet-de-vng/de-vng-voor-en-door-alle-gemeenten>

Vos, M., & Schoemaker, H. (2007). *Geïntegreerde communicatie*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Bijlage 1. Situatietanalyse

De Europese en internationale vertegenwoordiging wordt door de directie Europa gefaciliteerd. Deze situatietanalyse over de activiteiten, organisatie en communicatie is gemaakt op basis van deskresearch.

De directie Europa zorgt ervoor dat Europees beleid zo min mogelijk belemmeringen oplevert voor het lokale bestuur in Nederland. Daarnaast staat de organisatie voor de belangenbehartiging op Europees en internationaal niveau. En helpt het gemeenten Europese regels, fondsen en kennisnetwerken te benutten. Directie Europa vertegenwoordigt de Nederlandse gemeenten in verschillende commissies en comités, waaronder CEMR (Council of European Municipalities and Regions), Comité van de Regio's, Congres, CEEP (Centre of Employees and Enterprises providing Public services), COBB (Europa Overleg Binnenlands Bestuur), BNC (Werkgroep Beoordeling Nieuwe Commissievoorstellen) en ICER (Interdepartementale Commissie Europees Recht). Dit vormt de input voor de dienstverlening en de lobby van VNG (VNG homepage, 2013, Section: Directie Europa, paragraph: Brochure: Belangenbehartiging op Internationaal en Europees niveau).

Directie Europa is daarnaast het informatiepunt voor Europese subsidies, netwerken en stedenbanden. Hierover geeft de directie op een reactieve wijze advies op maat. Het ondersteunen en bevorderen van kennisuitwisseling en contact tussen leden onderling en de VNG zijn ook belangrijke peilers. Verder wordt door de directie onderzocht of er actie nodig is naar aanleiding van de voorstellen van de Europese Commissie. Deze voorstellen bereiken de VNG via ministers in Den Haag of instellingen in Brussel. Directie Europa is daarnaast initiatiefnemer van het ambtenarennetwerk. Via dit netwerk laten de leden weten aan welke dienstverlening er behoefte is en ontvangt de directie input voor lobbyactiviteiten. Er zijn acht medewerkers in dienst van de directie, waarvan er één ook werkzaamheden verricht voor VNG International. Directie Europa is onderdeel van de VNG waardoor de financiële middelen deels uit de contributies van gemeenten geput worden (VNG homepage, 2013, Section: Directie Europa).

Bijlage 2. Implementatieplan

	1.	2.	3.	4.
Actie	Debat	Thematische bijeenkomst: grensoverschrijdende samenwerking	Communicatie en dienstverlening	Doelgroepgerichte communicatie
Doel	Behoeften doelgroep verduidelijken	Informereren over mogelijkheden grensoverschrijdende samenwerking	Actuele thema's in beeld brengen	Aandacht voor thematische doelgroep
Organisatie	Inventariseren, uitnodigen, programma opstellen	Inventarisatie thema's, planning, uitnodigen en programma uitwerken	Breder aanbod en interactie met doelgroep	Thematische informatievoorziening
Plaats	Bij Vereniging van Nederlandse Gemeenten	In de regio, bijvoorbeeld gemeente Enschede		
Tijd	Week 1: inventarisatie grensgemeenten en uitnodigen Week 2: voorbereiden van mogelijke thema's Week 3: programma uitwerken en voorbereiden Week 4: naderhand verslag schrijven voor nieuwsbrief	Week 1 en 2: inventarisatie behoeften uit debat Week 3: planning bijeenkomsten op thema Week 4: uitnodigen thematische doelgroep Week 5 en 6: thematisch programma uitwerken en voorbereiden Week 7: verslag schrijven voor nieuwsbrief	Week 1: inventarisatie thema's Week 2 en 3: commissie oprichten Week 4 en 5: uitnodigen en aankondiging Week 6: ontmoeting commissie Week 7: thema belichten in nieuwsbrief	Week 1: actuele thema's verzamelen Week 2: mailing opstellen Week 3: mailing versturen
Tijd	2 medewerkers van de afdeling, parttime	Samenwerken met partnerafdeling 2 medewerkers per afdelingen, parttime	Samenwerken met partnerafdeling 1 medewerker per afdelingen, parttime	Samenwerken met partnerafdeling 1 medewerker per afdelingen, parttime
Geld	1 Fte (4 weken) te schikken in personeelsbudget	1 Fte (7 weken) te schikken in personeelsbudget	0,5 Fte (7 weken) in personeelsbudget	0,5 Fte (3 weken) in personeelsbudget
Kwaliteit	Projectleider bewaakt kwaliteit en is verantwoordelijk	Projectleider bewaakt kwaliteit en is verantwoordelijk	Projectleider bewaakt kwaliteit	Projectleider bewaakt kwaliteit
Communicatie	Uitnodiging, vooraankondiging en verslag in nieuwsbrief	Uitnodiging, vooraankondiging en verslag in nieuwsbrief. Follow up: terugkoppeling in thematische nieuwsbrief	Uitnodiging, interactie met commissie en aandacht in de nieuwsbrief	Zenden van informatie op het gebied van grensoverschrijdende samenwerking
Inhoud	Behoeften van doelgroep, zij leveren de input Indien doelgroep niet met input komt, thema's: grensoverschrijdende arbeid, huisvesting, economie, onderwijs en regelgeving	Thema's uit debat vormen basis voor thematische bijeenkomst Thema's worden bekeken vanuit oogpunt directie Europa Kansen en mogelijkheden worden toegelicht zoals regelgeving, economie, belangenbehartiging, subsidies Mogelijkheid tot interactie, kennis delen en netwerken	Commissie met grensgemeenten die op de bijeenkomst aanwezig waren Thema's op basis van interactie Extra aandacht in algemene nieuwsbrief Structureel opnemen in algemene nieuwsbrief	Terugkoppeling thematische bijeenkomst Mogelijkheden uiteenzetten Actuele thema's belichten vanuit belangenbehartiging