



Rapport Stedenbanden “Nieuwe start”

Onderzoekskader Fontys Hogeschool Communicatie
Thijs van Kempen
St. nr: 2038602
FHCS050677

Projectbegeleider Fontys Hogeschool Communicatie
Eveline Kersten

Opdrachtgever gemeente 's-Hertogenbosch
Bas Sturkenboom

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
Voorwoord	2
1 Inleiding	3
2 Aanleiding.....	4
2.1 De opdrachtgever	4
2.3 Leeswijzer.....	4
3 Samenvatting.....	5
4 Onderzoeksplan: Terreinverkenning/Situatieschets.....	5
4.1 Wie is de opdrachtgever?	5
4.2 Taken en werkterreinen van een gemeente	5
5 Probleembeschrijving	11
5.1 Trier	11
5.2 Leuven.....	12
6 Theoretisch kader	15
6.1 Wat schrijven wetenschappers en andere auteurs over het probleem?	15
7 Onderzoeksopzet	19
7.1 Probleemstelling	19
7.2 Beschouwing deelvragen: onderzoekskeuze.....	20
8: Resultaten en conclusies	22
8.1 Inleiding	22
8.2 Organisatie-elementen	23
8.3 Communicatie-elementen	26
9 Advies.....	30
9.1 Inleiding: Adviserend kader communicatieplan.....	30
9.2 Wie? Interne en externe doelgroepen.....	31
9.3 Hoe? Kanalen en media	32
9.4 Waarom? Doelen.....	34
9.5 Wat? Inhoud	34
9.6 Slotadvies	36
Kritische nabeschouwing	37
Werkwijze	38
Literatuurlijst	39
Bijlagen.....	40

Voorwoord

Op de eerste plaats wil ik een woord van dank richten aan mijn opdrachtgevers Bas Sturkenboom. Hij heeft mij in alle manieren voorzien van informatie, faciliteiten en medewerking op alle mogelijke gebieden en zonder zijn medewerking was het een onmogelijke taak geweest een goed beeld te krijgen van de omgang met de stedenbanden.

Mijn dank gaat ook uit naar alle betrokkenen rondom de stedenbanden, zowel binnen de gemeente als daarbuiten, die mij van meningen, feiten en ideeën hebben voorzien. Zij stonden allen open voor een interview of andere vragen en namen de vaak ruim de tijd alles vanuit verschillende standpunten te aanschouwen en deze mij mee te geven. Ik ben hen daar zeer erkentelijk voor.

Verder wil ik dankwoord richten aan Evelien Kersten, mijn studiebegeleidster vanuit Fontys Hogeschool Communicatie. Vanuit haar functie heeft ze veel geduld met mij gehad en samen met Paula Zweekhorst heeft ze mij het licht laten zien. Dank daarvoor.

Om tot dit rapport komen heb ik soms moeilijk, maar interessant proces doorgelopen. Stap voor stap kwam ik meer te weten, werden er meer standpunten zichtbaar en kwamen er verschillende invalshoeken naar boven. De stedenbanden zijn dan ook zeker wat mij betreft een materie die de aandacht moet krijgen die ze verdient. Zeker gezien de maatschappelijke waarde. Met dit rapport hoop ik duidelijke aanleidingen en maatstaven te geven, die gevolgd kunnen worden bij de ontwikkeling van de stedenbanden op communicatief gebied.

Terugkijkend op de afgelopen periode kan ik stellen dat ik met veel plezier in de communicatie rondom de stedenbanden ben gedoken en dit rapport heb samengesteld. Ik hoop de opdrachtgevers middels dit rapport op een goede weg te helpen en wens u veel leesplezier toe.

1 Inleiding

Voor u ligt het adviesrapport beleidsontwikkeling en implementatie Stedenbanden. Het beschrijft het adviestraject vanaf maart 2005, het moment van de laatste evaluatie van de stedenbanden tussen de stad 's-Hertogenbosch en de steden Trier en Leuven, tot aan het voorstel voor implementatie van nieuw beleid en visie op grond van deze stedenbanden in de organisatie van de gemeente 's-Hertogenbosch.

Het uitgangspunt van dit rapport is de behoefte van de gemeente 's-Hertogenbosch om een duidelijk beeld te krijgen waar communicatieve verbeterpunten liggen omtrent het te voeren gemeentebestuur met betrekking tot deze stedenbanden.

Uit de evaluatie in maart 2005 is duidelijk naar voren gekomen dat er verbeteringen nodig waren op communicatief en organisatorisch gebied. De gemeente 's-Hertogenbosch heeft de intentie uitgesproken het draagvlak, alsmede de prioriteit op ambtelijk en bestuurlijk niveau, binnen de ambtelijke organisatie te vergroten en zo de maatschappelijke waarde van de stedenbanden naar buiten uit te dragen.

In dit rapport wordt, vanuit de huidige situatie, gewerkt naar een goede invulling van de in- en externe communicatie rondom de stedenbanden. Tevens tracht ik de bovengenoemde uitgesproken intentie van de gemeente 's-Hertogenbosch vorm te kunnen geven met als resultaat het gemeentebestuur met betrekking tot de stedenbanden op het gewenste niveau te krijgen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Met vriendelijke groeten,

Thijs van Kempen

2 Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek zijn de uitkomsten uit de evaluatie van de stedenbanden van maart 2005. Hieruit blijkt dat op dit moment verschillende elementen van de stedenbanden voor veel partijen rondom deze stedenbanden te wensen overlaten. De omgang met de stedenbanden moet duidelijk anders. De gemeente 's-Hertogenbosch heeft aangegeven haar verantwoordelijkheid te zullen nemen voor het gemeentebestuur en de zaken, welke zijn geïnitieerd vanuit haar organisatie. Zij willen graag duidelijkheid over de juiste manier van handelen om de verschillende elementen van het beleid, die aan vernieuwing toe zijn, op een nieuw en passend niveau te krijgen.

De verschillende elementen waarover hierboven gesproken wordt, stelen allen op communicatie. Dit heeft maar één reden: de stedenbanden zijn communicatie. Ze worden namelijk onderhouden dóór communicatie, zijn afhankelijk ván communicatie en streven náár communicatie.

De relatie tussen de communicatieve grondslag van de stedenbanden en de uitkomsten van de evaluatie van maart 2005 heeft de opdrachtgever dan ook aanleiding gegeven tot nader onderzoek naar de verschillende elementen waarop kan worden verbeterd. Deze relatie verklaart meteen ook de reden waarom er is gekozen voor een student Corporate Communicatie, op analytisch en strategisch niveau.

Voor de lezer buiten de organisatie van de gemeente 's-Hertogenbosch ga ik in de volgende paragraaf dieper in over de identiteit en achtergrond van de opdrachtgever.

2.1 De opdrachtgever

De gemeente 's-Hertogenbosch en in het bijzonder Dhr. Bas Sturkenboom is voor dit rapport de opdrachtgever. De concrete opdracht vanuit de gemeente 's-Hertogenbosch is als volgt omschreven:

De gemeente 's-Hertogenbosch kampt met de volgende problemen aangaande de stedenbanden:

- De prioriteit van de stedenbanden binnen de gemeente 's-Hertogenbosch ligt te laag
- Er is onvoldoende draagvlak binnen de gemeente 's-Hertogenbosch en haar omgeving
- De maatschappelijke waarden worden onvoldoende naar buiten gebracht door de gemeente

2.3 Leeswijzer

In dit rapport werk ik stapsgewijs toe naar een voorstel voor een hernieuwde invulling van de meeste aspecten rondom de stedenbanden. Aspecten die onveranderd blijven, of die niet aan verandering onderhevig zijn laat ik voor wat ze zijn, mits ze niet in beschrijvende vorm nodig zijn ter verduidelijking van dit rapport.

Hoe dit gebeurt, leest u achtereenvolgens in de delen:

- **Onderzoeksplan**
 - a. Samenvatting
 - b. Situatieschets
 - i. Wie is de opdrachtgever?
 - ii. Probleembeschrijving
 - c. Theoretisch kader
 - d. Onderzoeksopzet
 - e. Planning
 - f. Literatuurlijst
 - g. Bijlagen
- **Onderzoeksrapport**
 - a. Resultaten en conclusies
 - b. Advies
 - c. Kritische nabeschuiving

4 Onderzoeksplan: Terreinverkenning/Situatieschets

In dit hoofdstuk ga ik dieper in op de achtergronden van het probleem. Daaruit herleid ik het werkelijke probleem en laat ik de relatie zien tussen het probleem en de omgeving waarin het probleem zich voordoet.

4.1 Wie is de opdrachtgever?

De opdrachtgever in deze is de gemeente 's-Hertogenbosch en specifiek Dhr. Bas Sturkenboom, hoofd afdeling communicatie van de gemeente 's-Hertogenbosch.

De gemeente 's-Hertogenbosch kan nader omschreven worden als een groep van woonkernen (dorpen, steden) met bijbehorend gebied die samen worden bestuurd door een politiek apparaat. Een gemeente is de onderste laag uit de Nederlandse politieke bestuursstructuur, met daarboven de provincie en de centrale overheid.

De opdrachtgever is in feite dus een onderdeel van het politiek landelijk apparaat op het onderste niveau. Kijkend naar de gemeente 's-Hertogenbosch en haar positie binnen het politieke stelsel en binnen Nederland is het belangrijk te begrijpen hoe het gemeentelijk bestel, waar 's-Hertogenbosch deel van uitmaakt, in elkaar steekt.

4.2 Taken en werkterreinen van een gemeente

De gemeente 's-Hertogenbosch krijgt zoals alle gemeenten in Nederland hun geld voor het grootste deel van de Rijksoverheid. Een deel van de inkomsten komt uit het zogenaamde Gemeentefonds. Dit is een fonds waarin het Rijk jaarlijks een deel van de belastingopbrengst stopt en verdeelt over de gemeenten. Deze inkomsten mag de gemeente naar eigen inzicht besteden. Naast inkomsten uit het Gemeentefonds ontvangen de gemeenten zogenaamde doeluitkeringen van het Rijk. Dit zijn uitkeringen voor een vast omschreven doel zoals bijvoorbeeld openbaar vervoer. Hoeveel een gemeente krijgt, is afhankelijk van het aantal inwoners en plaatselijke omstandigheden. Daarnaast mag een gemeente zelf belasting heffen. De onroerend-zaakbelasting die voor woningen en bedrijfspanden geldt, is de belangrijkste bron van gemeentelijke inkomsten. Andere bronnen van inkomsten zijn bijvoorbeeld de toeristenbelasting, de hondenbelasting en de parkeergelden. De hoogte van de belastingen wordt door de gemeenteraad vastgesteld. Dat gebeurt ook met de vaststelling van de tarieven die de gemeente aan de burgers vraagt voor bepaalde diensten, zoals parkeren en reinigingsrechten.

Een van de belangrijkste taken van de gemeente is de zorg voor voldoende woonruimte. Om de aanleg van nieuwe woonwijken mogelijk te maken en de ontwikkelingen in bestaande wijken en het buitengebied in de hand te houden maakt het gemeentebestuur structuurplannen en bestemmingsplannen.

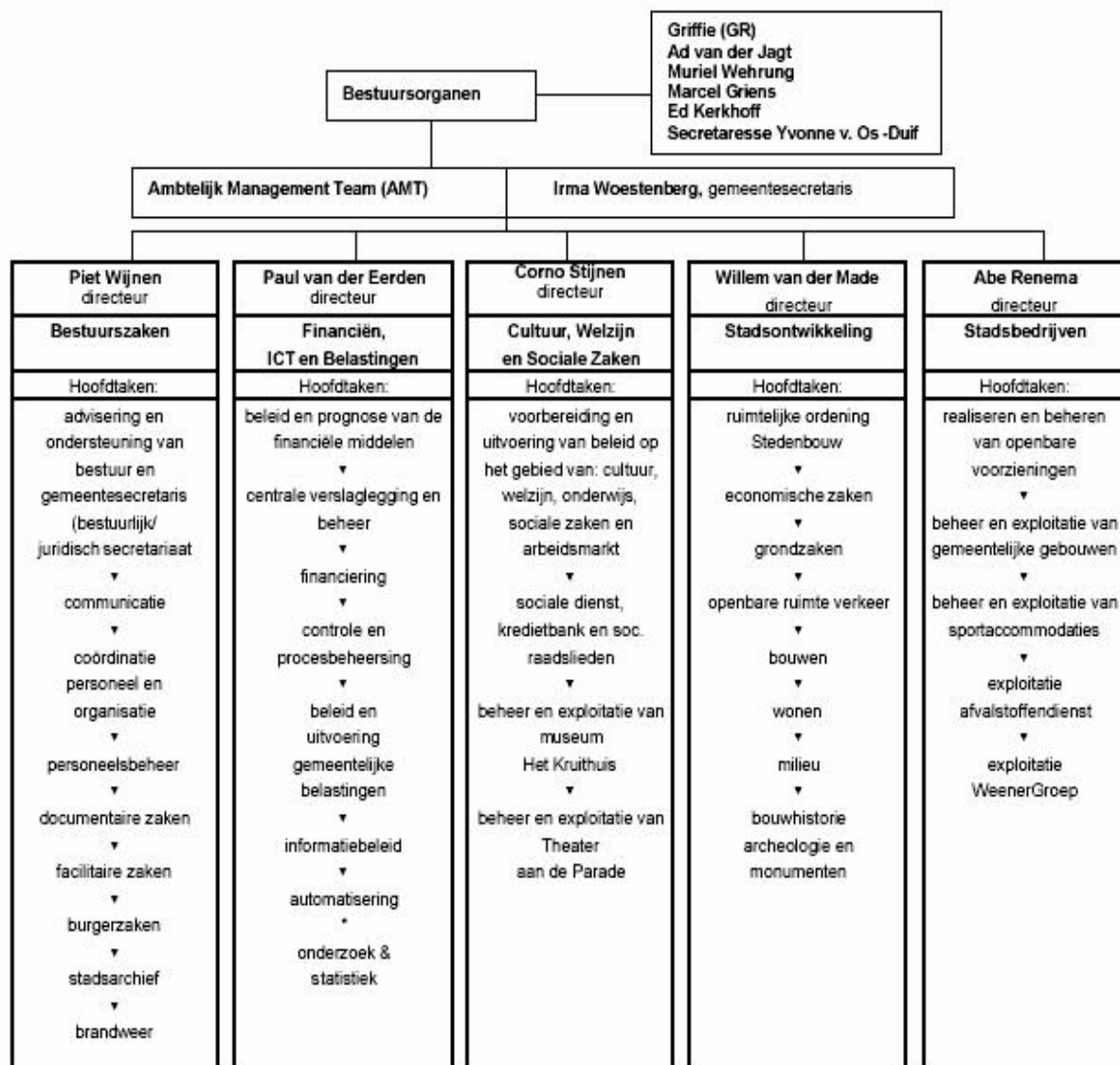
Andere belangrijke werkterreinen voor de gemeente zijn verkeer, milieu, onderwijs, gezondheidszorg, welzijn, cultuur, sport en recreatie.

4.2.1 Ambtelijke organisatie

De burgers van 's-Hertogenbosch hebben vaak meer met ambtenaren dan met bestuurders te maken. Ambtenaren hebben tot taak besluiten voor te bereiden en uit te voeren. Ambtenaren zijn niet alleen op gemeentehuizen te vinden. 's-Hertogenbosch heeft ook een eigen milieupolitie en bijvoorbeeld ambtenaren met speciale opsporings- en bekeuringbevoegdheden. Ook stratenmakers en de vuilnisophalers kunnen in dienst zijn van de gemeente. Aan het hoofd van de gemeentelijke organisatie staat de gemeentesecretaris.

De gemeentesecretaris heeft de leiding over de ambtenaren en vormt de verbinding tussen het college van B en W en het ambtelijk apparaat. Hij is verantwoordelijk voor het goed functioneren van de ambtelijke organisatie en is aanwezig bij de vergaderingen van het college van B en W. De ambtelijke organisatie is verdeeld in diensten of directies, zoals te zien in het organogram van de gemeente 's-Hertogenbosch onderaan in deze paragraaf, met daaronder afdelingen voor onderdelen van het provinciale beleidsterrein, bijvoorbeeld voor milieu, waterstaatszaken, ruimtelijke ordening,

economie, recreatie, natuur, verkeer, vervoer en de dienst communicatie. De ambtelijke ondersteuning van de gemeenteraad is in handen van een griffier, die overigens binnen de ambtelijke organisatie niet onder de gemeentesecretaris valt. In sommige gemeenten is het wel zo dat de gemeentesecretaris tevens de griffier is, maar inzake de gemeente 's-Hertogenbosch niet.



4.2.2 Het Gemeentebestuur: raadsleden, wethouders, burgemeester

4.2.2.1 Raadsleden

Volgens de Grondwet is de gemeenteraad het hoogste orgaan in een gemeente. De samenstelling van de gemeenteraad wordt eens per vier jaar bepaald op grond van de gemeenteraadsverkiezingen. In principe kan iedere inwoner van 18 jaar of ouder lid worden van de gemeenteraad. Het zijn de politieke partijen die een lijst van kandidaten opstellen, waaruit de kiezers een keuze maken. Sinds de invoering van de *Wet Dualisering Gemeentebestuur* per 7 maart 2002, maken wethouders geen deel meer uit van de gemeenteraad. Daardoor is de huidige situatie vergelijkbaar met die van de Tweede Kamer (het parlement) op landelijk niveau.

De volgende partijen zijn vertegenwoordigd in de gemeenteraad van 's-Hertogenbosch:

- VVD (7 zetels)
- CDA (6 zetels)
- Leefbaar 's-Hertogenbosch en Rosmalen (6 zetels)
- PvdA (5 zetels)
- Groenlinks (4 zetels)
- Socialistische partij (3 zetels)
- Rosmalens Belang (3 zetels)
- De Stadspartij (2 zetels)
- Bosch Belang (2 Zetels)
- D66 (1 zetel)

4.2.2.2 Het college van B en W

Het college van burgemeester en wethouders vormt het dagelijks bestuur van de gemeente. Het college zorgt onder andere voor het aandrazen van beleidsvoorstellen, het nemen van een groot aantal beslissingen en het uitvoeren van de besluiten die de gemeenteraad genomen heeft. Het college van burgemeester en wethouders bestaat uit:

- Burgemeester mr. dr. A.G.J.M. Rombouts met in zijn portefeuille:
 - algemene bestuurszaken
 - bestuurlijke organisatie
 - openbare orde
 - veiligheid en geïntegreerd veiligheidsbeleid
 - brandweer
 - bovengemeentelijke betrekkingen
 - relatie zustersteden
 - communicatie en representatie
 - stadspromotie
 - economische promotie en acquisitie
 - lid kerngroep grote stedenbeleid
 - coördinatie bestuurlijke vernieuwing
- Wethouder mw. J. Eugster-van Bergeijk (CDA) met in haar portefeuille:
 - ruimtelijke ordening
 - grondbeleid
 - openbare ruimte en openbare werken
 - welstand en bouw- en woningtoezicht
 - vestingwerken
 - ouderenbeleid
 - bestuursraden Empel en Engelen

- Wethouder mw. E.J.M. de Jonge (PvdA) met in haar portefeuille:
 - volkshuisvesting
 - coördinatie GSB (inclusief woonwagenbeleid)
 - zorg, omvattende:
 - . gezondheidsbeleid
 - . maatschappelijke opvang
 - . WVG
 - . verslavingszorg
 - sport
 - milieu
 - mondiaal beleid
 - personeel en organisatie
 - afvalstoffendienst
- Wethouder drs. B.S. Eigeman (Groen Links) met in zijn portefeuille:
 - integraal jeugdbeleid (inclusief onderwijs)
 - welzijn
 - sociale zaken en werkgelegenheid
 - minderheden- en vluchtelingenbeleid
 - coördinatie wijkgericht werken
 - coördinatie wijkraden
 - economische zaken en arbeidsmarktbeleid
 - revitalisering bedrijventerreinen
- Gemeentesecretaris mw. drs. I.A.M. Woestenberg

Ook zorgt het college voor het uitvoeren van landelijke regelingen, het zogenaamde medebewind. Voorbeelden daarvan zijn het uitvoeren van de Wet Werk en Bijstand (voorheen de Algemene Bijstandswet) en de Wet Milieubeheer. Als dagelijks bestuur is het college van B en W de eerst verantwoordelijke instantie voor de financiën van de gemeente. Het college voert ook het personeelsbeleid van de gemeentelijke organisatie.

Het college heeft voor de uitvoering van haar taken tal van wettelijke bevoegdheden. Een voorbeeld daarvan is het aan- en verkopen van gemeentelijke eigendommen. In het college heeft iedere wethouder zijn eigen taakgebied of portefeuille, maar over het gebruiken van bepaalde bevoegdheden moet door het college als geheel besloten worden. B en W beslissen bij meerderheid van stemmen, waarbij de stem van de burgemeester dubbel telt als de stemmen staken. Het gebied betreffende stedenbanden zit ook in de portefeuille van Dhr. mr. dr. A.G.J.M. Rombouts, burgemeester van de gemeente 's-Hertogenbosch.

4.2.2.3 De wethouder

Wethouders worden door de raad benoemd. Als één van de raadsleden tot wethouder wordt benoemd, verliest hij zijn raadslidmaatschap. Als raadslid wordt hij dan opgevolgd door een andere vertegenwoordiger van zijn partij.

Elke wethouder heeft ook zijn eigen taakgebied of portefeuille, zoals onderwijs, openbare werken, financiën, huisvesting, sport en cultuur. Net als het aantal raadsleden is het aantal wethouders van de gemeente afhankelijk van het aantal inwoners. Daarnaast maken de politieke partijen die het college vormen afspraken over het aantal wethouders en de specifieke inhoud van de portefeuilles. Het wethouderschap is in 's-Hertogenbosch een meer dan volledige dagtaak. De wethouder wordt hiervoor betaald. Tussen raad en wethouder geldt, net als tussen Tweede Kamer en minister, de vertrouwensregel. Verliest de wethouder het vertrouwen, dan moet hij aftreden.

4.2.2.4 De burgemeester

In tegenstelling tot raadsleden en wethouders wordt de burgemeester niet gekozen, maar benoemd door de Kroon, dat wil zeggen bij Koninklijk Besluit op voordracht van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

De burgemeester is voorzitter van de gemeenteraad en voorzitter van het college van B en W. De burgemeester heeft een aantal eigen wettelijke taken en bevoegdheden. Hij is verantwoordelijk voor de handhaving van de openbare orde en veiligheid in de gemeente en hij treedt ook op als representatieve van de gemeente in bijvoorbeeld de landelijke pers. Als benoemd bestuurder heeft de burgemeester ook een beetje de functie van opzichter. De wet spreekt over zijn 'zorgplicht' ten aanzien van bijvoorbeeld de tijdige voorbereiding van beleid en de goede samenwerking met andere overheden. Hij moet besluiten van de gemeenteraad en het college uitvoeren, maar als hij die in strijd met de wet of het algemeen belang acht, dan kan hij een dergelijk besluit voor vernietiging voordragen bij de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De benoeming van de burgemeester geldt steeds voor een periode van zes jaar. Na advisering door de gemeenteraad wordt een burgemeester meestal automatisch herbenoemd. Alleen de Kroon, de Koningin en de ministers, kan de burgemeester ontslaan, de gemeenteraad dus niet. Dhr. mr. dr. A.G.J.M. Rombouts is sinds 1996 burgemeester van 's-Hertogenbosch. Daarnaast vervult hij diverse nevenfuncties, waaronder bestuurslid van NOC-NSF en lid van de Raad van Commissarissen van de Bank der Nederlandse Gemeenten.

4.2.3 Gemeenteraad: raadsvergaderingen, commissies.

4.2.3.1 Raadsvergaderingen

Politiek hoogtepunt in het zittingsjaar van de gemeenteraad vormt de begrotingsbehandeling, die meestal vroeg in het najaar plaatsvindt. Het vaststellen van de begroting is een belangrijke bevoegdheid van de raad. Het college van B en W doet voorstellen voor nieuwe uitgaven en bezuinigingen die hij het komend jaar nodig acht. In uitvoerige debatten bespreekt de gemeenteraad de plannen, wijzigt wat hij nodig en wenselijk acht en stelt ten slotte de begroting vast. Het college heeft zich daar dan aan te houden. Een andere belangrijke bevoegdheid van de raad is het vaststellen van verordeningen, een soort gemeentelijke wetten. Een voorbeeld is een subsidieverordening, waarin regels zijn vastgelegd over toekenning van subsidies aan plaatselijke organisaties. Het college moet verordeningen uitvoeren. Zo is er ook een subsidieverordening Stedenbanden. Deze definieert de verdeling van de subsidiegelden die beschikbaar zijn gesteld voor uitwisseling tussen 's-Hertogenbosch en haar 2 partnersteden.

4.2.3.2 Commissies

Het raadswerk bestaat lang niet alleen uit het bijwonen van de raadsvergaderingen. Een belangrijk deel van het voorbereidende werk wordt in raadscommissies gedaan. Raadscommissies, hun taken en bevoegdheden, worden ingesteld door de gemeenteraad. Gemiddeld genomen vergaderen de commissies vaker dan de voltallige gemeenteraad. Om in een vroegtijdig stadium invloed uit te oefenen richten burgers en belangengroepen zich vaak op de raadscommissies. Er zijn verschillende soorten commissies. Raadscommissies bestaan uit raadsleden, maar er kunnen ook burgers worden benoemd. Commissies houden zich meestal met een bepaald beleidsterrein bezig, bijvoorbeeld financiën. In zulke commissies worden zaken besproken, voordat ze in de voltallige raad aan de orde komen.

Het college kan ook commissies instellen, vaak commissies met een concrete taak, zoals bijvoorbeeld het beheer van sportaccommodaties of de toewijzing van woningen. In dergelijke commissies worden vaak belanghebbende en/of deskundige burgers benoemd.

4.2.4 Burger en gemeente, voorlichting, inspraak, protest

4.2.4.1 Voorlichting, gevraagd, ongevraagd

Behalve bij gemeenteraadsverkiezingen kunnen de inwoners van een gemeente ook tussentijds invloed uitoefenen op het gemeentelijk beleid. Raadsvergaderingen zijn openbaar, vergaderingen van raadscommissies ook. Schriftelijke stukken die door de raad behandeld worden kunnen door iedereen opgevraagd worden. Een gemeentebestuur kan afwachten tot burgers om inlichtingen over het beleid komen vragen. Het kan ook zelf actief voorlichting te geven. Wie burger van een gemeente is, kan in veel gevallen zijn of haar mening kenbaar maken voordat een definitief besluit genomen is. De Wet Openbaarheid van Bestuur (WOB) en de Algemene Wet Bestuursrecht (AWB) dragen de overheid zelfs op om ook ongevraagd de burgers voor te lichten over belangrijke besluiten. Zo is wettelijk voorgeschreven dat ontwerpbesluiten, zoals bestemmingsplannen, een bepaalde periode op het gemeentehuis ter inzage moeten worden gelegd. Belanghebbenden kunnen daar bezwaar tegen maken. Eerst bij de gemeente zelf, vervolgens bij Gedeputeerde Staten en ten slotte bij de minister.

4.2.4.2 Inspraak

Inspraak, het invloed geven van de burger op beslissingen die nog genomen moeten worden, is in veel gevallen wettelijk verplicht. In welke mate inspraak wordt gegeven is echter sterk afhankelijk van de gemeente waar je woont. Inspraak kan allerlei vormen hebben, al naar gelang het karakter van de beslissingen die moet worden genomen.

De inspraak kan schriftelijk worden geregeld, maar ook mondeling, bijvoorbeeld in de vorm van het houden van een hoorzitting.

Naast allerlei georganiseerde vormen van inspraak is er de mogelijkheid het beleid te beïnvloeden via een raadslid of een wethouder. Belangengroepen en actiegroepen onderhouden vaak veelvuldig contact met wethouders en raadsleden. Bij het betrekken van burgers bij het beleid wordt in toenemende mate internet ingezet. Bij het vormen van een mening, het op interactieve wijze informatie geven over het beleid, het in beeld brengen van mogelijke oplossingsrichtingen voor bepaalde problemen, wordt tegenwoordig meer en meer gebruik gemaakt van de mogelijkheden van de nieuwe media. Veel gemeenten doen de laatste jaren aan interactieve beleidsvorming. Burgers reageren dan niet meer, zoals in het geval van inspraak, op kant en klare plannen, maar formeren zelf die plannen mee. De gemeenteraad neemt uiteindelijk de beslissingen. De raad houdt dan wel zo veel mogelijk rekening met de plannen die burgers samen met ambtenaren en wethouder hebben gemaakt.

4.2.4.3 Referendum

Sinds 1 januari 2002 bestaat in alle gemeenten voor burgers de mogelijkheid een verzoek tot het houden van raadgevend referendum in te dienen. Wanneer men het niet eens is met een bepaalde verordening kan een referendumverzoek worden ingediend. Afhankelijk van de grootte van de gemeente moet dit verzoek ondersteund worden door 5 tot 10% van de kiesgerechtigde inwoners om daadwerkelijk tot een referendum te leiden. Als een meerderheid van de uitgebrachte stemmen tegen het voorstel is, moet de gemeenteraad het voorstel heroverwegen. Een extra eis daarbij is dat deze meerderheid minstens 30% van alle stemgerechtigden in een gemeente moet omvatten. Hoewel de gemeenteraad zich niet aan de uitslag van het referendum hoeft te houden, zal de raad er toch rekening mee dienen te houden. Een referendum kan overigens ook op initiatief van de gemeente worden gehouden. In een aantal gemeenten gelden afwijkende regels. Bij de landelijke invoering van het referendum is vastgesteld dat in gemeenten die al eerder een eigen regeling voor een referendum hadden vastgesteld, deze bestaande regelingen van kracht blijven.

4.2.3.4 Protest

Diverse wetten en verordeningen bieden de burger de mogelijkheid bezwaar aan te tekenen tegen een beslissing van het gemeentebestuur. Wie bezwaar wil aantekenen tegen een besluit van het college of de raad kan terecht bij de gemeentelijke bezwaarschriften- en/of klachtencommissie. Tegen veel beslissingen is bovendien beroep mogelijk bij de provincie en uiteindelijk bij de Kroon. Men kan natuurlijk ook naar de rechter stappen.

5 Probleembeschrijving

's-Hertogenbosch heeft als stad momenteel 3 stedenbanden. Stedenbanden zijn formele banden met internationale steden, waarmee de stad een speciale relatie heeft opgebouwd. Dit kan uit bepaalde overwegingen zijn, zoals historische banden, maar ook uit vriendschap en solidariteit zoals bijvoorbeeld met de stad Focsani (Roemenië).

Dit rapport heeft alleen betrekking op de relatie met de zustersteden Trier (Duitsland) en Leuven (België). Om het communicatieprobleem te kunnen beschrijven, zal ik eerst verder ingaan op de oorsprong van deze stedenbanden en wat deze door de jaren heen hebben betekend voor hun omgeving.

5.1 Trier¹

De stedenband met Trier begint in 1962 en loopt langs verschillende ontwikkelingsstadia door tot vandaag de dag. Het eerste feitelijk contact tussen Trier en 's-Hertogenbosch vond plaats in de eerste helft van 1962. Volgens een ooggetuige ontstond het idee dat een relatie met een andere stad goed zou zijn voor 's-Hertogenbosch; men kon dan over en weer eens bij elkaar in de keuken kijken en ideeën opdoen voor toepassing in de eigen omgeving.

De overwegingen om tot een beslissing te komen over het wel / niet aangaan van een stedenband, waren met inachtneming van de tijd waarin men leefde begrijpelijk. Door het eventueel aangaan van een stedenband met een stad in Duitsland, lieten de gemeenten zien dat ze in vrede en op voet van vriendschap nieuwe relaties durfden aan te gaan op lokaal niveau, nadat nazi-Duitsland was verslagen in 1945. Het kiezen van een stad in de toen dertien jaar jonge Bondsrepubliek Duitsland was niet uniek; vele Nederlandse gemeenten hebben in die tijd eenzelfde keuze gemaakt. In de nieuwe democratie van de Bondsrepubliek leefde dergelijke gedachten ook, maar men achtte zich zelf niet in de positie om zulke initiatieven te nemen. 's-Hertogenbosch pakte die rol wel op en stak als eerste de hand toe. Maar om er niet alleen voor te staan werd besloten er een drieluik van te maken door ook een stad in Vlaanderen te vragen. Beide steden moesten met 's-Hertogenbosch vergelijkbaar zijn; ongeveer evenveel inwoners, een historisch verleden van betekenis, een overeenkomstige infrastructuur, een gedifferentieerd regionaal centrum, zetel van bovenlokale bestuursvormen alsook een bisschopsstad.

Dit leidde uiteindelijk tot de keuze van de steden Trier en Brugge. En om niet teveel hooi op de vork te nemen werd besloten de stedenband op één deelgebied te starten. Als deelgebied koos men de sportsector. Men besloot dat het gastheerschap zou rouleren en dat de eerste sportontmoeting in Trier zou zijn. Op 14 en 15 september 1963 was het zover. Jongeren uit verschillende takken van sport (voetbal, atletiek, basketbal, turnen en zwemmen) namen het tegen elkaar op. Gedurende de jaren daarna hebben deze sportontmoetingen met succes plaats gevonden. Door het afhaken van Brugge kwam hier in 1976 echter een einde aan.

Intussen hadden Trier en 's-Hertogenbosch van en met elkaar vastgesteld, dat het tussen hen goed klikte. Dat had tot gevolg dat opgeworpen werd de culturele sector erbij te nemen. Brugge bleek daarvoor geen interesse te hebben. En zo hebben Trier en 's-Hertogenbosch vanaf 1965 de sportsector met de culturele sector uitgebreid en vonden de eerste culturele uitwisselingen plaats. In maart gaf het Brabants Orkest, met toen nog 's-Hertogenbosch als vestigingsplaats, een concert in Trier. In oktober bracht Trier de opera La Traviata van Verdi in de Casinoschouwburg, uitgevoerd door het eigen orkest en het ensemble van het Stadttheater Trier. In de jaren daarna vonden Trier en 's-Hertogenbosch dat wat men op beide gebieden met elkaar ondernam zo goed beviel, dat het naar meer smaakte. Men ging serieus praten over een verdere intensivering van de wederzijds betrekkingen, zodat de optie van een echte en volwaardige stedenband op de agenda kwam. Met een brief van 7 februari 1968 aan de opvolger van Oberbürgermeister Raskin, collega Joseph Harnisch,

¹ Trier en 's-Hertogenbosch, de stedenband geëvalueerd, oktober 1999, Mr.G.D.H.Verkuyl en

nodigde Burgemeester Lambooy gemeente Trier officieel uit om met elkaar die stedenband aan te gaan. Trier reageerde daar zeer positief op en een verdere formalisering werd voorbereid.

Op 7 juni 1968 reist de gemeenteraad van 's-Hertogenbosch naar Trier, waar in een gezamenlijke zitting van de beide gemeenteraden het besluit werd genomen om met elkaar een stedenband aan te gaan.

In het protocol werden afspraken opgenomen en de uitvoering van het besluit werd opgedragen aan de colleges van Burgemeester en Wethouders. De afspraken staan in het teken van het streven de uitwisseling tussen elkaars burgers en de goede verstandhouding tussen Nederland en Duitsland te bevorderen, om mede daardoor de eenheid van Europa en de vrede in de wereld te dienen.

Nadat Brugge in 1976 was afgehaakt, was er tot 1984 enkel een stedenband met Trier. De stedenband met Leuven heeft echter ook een rijk verleden.

5.2 Leuven

De band tussen Leuven en 's-Hertogenbosch is al zo oud als de stad 's-Hertogenbosch (1185) is. Leuven is namelijk de moederstad van 's-Hertogenbosch en de stadsrechten van 's-Hertogenbosch waren een kopie van de Leuvense stadsrechten. 's-Hertogenbosch maakte door de eeuwen heen regelmatig gebruik van het kennisniveau van Leuven. Als 's-Hertogenbosch raad nodig had, stuurde Leuven een delegatie naar 's-Hertogenbosch om de Bosschenaren bij te staan.

De band tussen beide steden is altijd vriendschappelijk van aard geweest, dit blijkt onder meer uit de verschillende vriendschapsverdragen die in de loop van de jaren tot stand zijn gekomen. Het eerste verdrag werd gesloten op 29 januari 1262 en dit is tevens het oudste stuk dat in het Bossche archief wordt bewaard. Na de oprichting van de universiteit in Leuven (1425) studeerden tussen 1550 en 1730 meer dan 1.000 Bossche studenten in Leuven. Lang was Den Bosch de meest noordelijke stad in handen van de Spanjaarden tot ze in 1629 door prins Frederik Hendrik werd ingenomen. Toen de stad 's-Hertogenbosch tot het protestantse noorden ging behoren, bleven de contacten met Leuven bestaan. Dit omdat de Bossche bevolking voornamelijk katholiek was gebleven. Ook na de Franse revolutie en Napoleon bleven er wederzijdse betrekkingen bestaan. Na de scheiding, als gevolg van de Belgische opstand van 1830, werden de betrekkingen minder intensief.

De cultuur en historische band tussen 's-Hertogenbosch en Leuven ontwikkelde zich in de loop van de jaren tot wat hij nu is. In het begin van de jaren '80 namen de spontane contacten tussen verschillende Leuvense en Bossche verenigingen toe en na terugtrekking van Brugge bleven Bosschenaren en Leuvenaren de stedenband opnieuw leven in. In 1980 organiseerde de kring 'Vrienden van 's-Hertogenbosch' een bezoek aan Leuven voor hun leden. Om dit bezoek voor te bereiden trokken Omer Hoylaerts van de toeristische dienst en Jan Staes van de Leuvense Gidsenbond naar 's-Hertogenbosch voor nadere kennismaking en om een voordracht over Leuven te geven. De twee gemeentebesturen groeiden hierdoor naar elkaar toe en beide besturen sloten op 6 oktober 1984 een nieuw vriendschapsverdrag af, in dezelfde geest als het verdrag van 1262.

De ondertekening van het verdrag van 1984 gebeurde in Leuven toen de burgemeester en wethouders op bezoek gingen. Het Leuvense schepencollege bracht vervolgens in mei 1985 een meerdaags bezoek aan 's-Hertogenbosch.

De twee steden zijn erg met elkaar verwant. Naast de louter historische overeenkomsten, lijken ze in hun huidige vorm nog op elkaar. Ze hebben allebei ongeveer een zelfde aantal inwoners en beide een industriële bedrijvigheid. De rijke erfenis van het verleden omvat in Leuven en 's-Hertogenbosch meesterwerken van Brabantse gotiek en overblijfselen van een belangrijke lakenindustrie. In 's-Hertogenbosch verwijzen meerdere bouwwerken naar de verbintenis met Leuven. Voorbeelden hiervan zijn de vroegere 'Lovense' Poort (later bekend als de 'gevangenispoort') en de huidige 'Leuvenzaal' in het Bestuurscentrum.

Heden

Nu duidelijk is dat de stedenbanden gedragen worden door een zeer rijke historische achtergrond is het tijd weer in het heden te stappen. De stedenbanden staan in een modern perspectief en worden nu dus ook als zodanig behandeld. Er wordt mee omgegaan zoals met ieder ander element in een ambtelijke organisatie. Er zijn doelen geformuleerd en als bij toetsing blijkt dat elementen anders ingericht moeten worden, dan rijst de vraag hoe dat het beste kan. Met deze vraag gaan we verder.

5.2.1 Wat is er aan de hand?

's-Hertogenbosch heeft na de laatste evaluatie in maart 2005 van het beleid op grond van stedenbanden aangegeven nieuw beleid te willen creëren. Op de oude gang van zaken werd in de evaluatie in maart kritiek geuit op organisatorisch en communicatief gebied vanuit de interne en externe omgeving van de gemeente. Hierop volgend werd een raadsvoorstel geschreven met daarin een voorstel tot nieuw beleid. De opdrachtgever wil nu zien hoe zij het beste met de stedenbanden om kan gaan en wellicht nog interessanter; hoe zij door middel van effectieve en beheerbare communicatie de stedenbanden op het gewenste niveau kan krijgen, zoals in het raadsvoorstel omschreven.

5.2.1 Waarom is het een probleem?

Er is dus een duidelijk signaal gekomen uit de gemeentelijke politiek dat het proces rondom de gemeentelijke omgang met de stedenbanden niet goed zat. Op dit signaal is in maart 2005 als actie een brede evaluatie ingezet van beide stedenbanden. In deze evaluatie is ook de evaluatie die in 1999 is gehouden (alleen met betrekking tot de stedenband met Trier) meegenomen. Uit deze meest recente evaluatie kwam naar voren dat het slecht gesteld was met de communicatie rondom de stedenbanden en ook dat de administratie en het werkproces vanuit de gemeente aan verbetering toe was.

Daar de evaluatie gestoeld is op meningen van zowel binnen de gemeentelijke organisatie (fracties, ambtenaren) als ook uit de omgeving (Comité Trier en verenigingen), is het duidelijk dat de gemeente zich aan de gegoede adviezen zal moeten houden. Doet zij dit niet, dan is het verlies van imago algemeen en op grond van stedenbanden het resultaat. Oftewel dan laat de gemeente zien de stedenbanden en de resultaten uit eigen onderzoek niet serieus te nemen.

5.2.2 Waarom is het nú een probleem?

Zoals in de vorige paragraaf aangegeven is het in navolging op de evaluatie in maart 2005 nu tijd om veranderingen te brengen in het hele proces rondom de omgang met stedenbanden. Dit later doen brengt onherroepelijk imagoverlies met zich mee. Dit gebaseerd op het feit dat er in de evaluatie van maart 2005 kritiek is geuit en aanbevelingen zijn gedaan. Is er een jaar later niets veranderd, dan laat de gemeente 's-Hertogenbosch zien lak te hebben aan de aanbevelingen uit haar eigen onderzoek. Dit mag en kan niet als gemeentelijke organisatie.

5.2.3 Wiens probleem is het en wat ervaart die bij het probleem?

De oorzaak van het probleem ligt binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente 's-Hertogenbosch. Daar ligt ook de mogelijkheid om van de oude naar de gewenste situatie te gaan. De oorzaak is niet te wijden aan onwil vanuit de gemeente, maar meer aan de combinatie van de prioriteit van het onderwerp binnen de gemeente samen met het de visie op de stedenbanden zelf en de communicatie eromheen. De opdrachtgever heeft gezien dat verandering van de identiteit van de stedenbanden, ook verandering van imago teweeg kan brengen en dat deze verandering van imago kan worden geïnitieerd door de inzet van communicatie. Hierdoor staat de interne organisatie open voor verandering met betrekking tot de stedenbanden.

Het onderwerp stedenbanden heeft niet de hoogste prioriteit binnen het gemeentelijk apparaat, maar door de laatste evaluatie is wel duidelijk geworden dat het imago m.b.t. de stedenbanden onderdeel uitmaakt van het totale gemeentelijke imago en wellicht belangrijker nog, de identiteit van de stad 's-Hertogenbosch. De opdrachtgever merkt dus duidelijke onvrede binnen en buiten de organisatie over de omgang met de stedenbanden en ervaart het probleemproces dan ook als een probleem met een interne start.

5.2.4 Wie is verantwoordelijk voor het oplossen van het probleem?

De opdrachtgever is zelf verantwoordelijk voor het oplossen van het probleem. Als gemeentelijke organisatie sta je in dienst van de bevolking van de gemeente en is het nastreven van een optimale organisatie altijd het uitgangspunt. De opdrachtgever erkent dit en heeft de wil het gehele proces rondom de stedenbanden in de huidige situatie te optimaliseren en vraagt daarom advies.

5.2.5 De context van de organisatie en het probleem: actoren en factoren

De organisatie en het probleem zijn met elkaar verbonden. De stedenbanden zijn formele banden die vaststaan op papier. Maar tegelijkertijd stoelen ze op de inzet en het gevoel van mensen, zowel binnen als buiten de gemeentelijke organisatie. In principe vinden de stedenbanden zoals eerder gezegd hun basis in communicatie.

Hieronder deel ik per categorie de actoren en factoren in die gezamenlijk de stedenbanden zijn:

Actoren:

- De interne betrokkenen binnen de gemeentelijke organisatie 's-Hertogenbosch:
 - o Ambtenaren verantwoordelijk voor de afwikkeling stedenbanden;
 - o Overige ambtenaren rondom stedenbanden (meningsvorming);
 - o Burgemeester van 's-Hertogenbosch;
 - o College van Burgemeester en Wethouders;
 - o Gemeenteraad.
- De extern betrokkenen rondom de stedenbanden binnen de stad s-Hertogenbosch:
 - o Alle rechtspersonen in enige vorm gebruikmakend van de subsidiegelden Stedenbanden en vallend in de sectoren Onderwijs, Bedrijfsleven, Sport, Cultuur;
 - o Het Comité Trier.
 - o De inwoners van de gemeente 's-Hertogenbosch
- De extern betrokkenen buiten de stad s-Hertogenbosch
 - o De inwoners van de stad Leuven;
 - o Het ambtelijk/bestuurlijk bestel van Leuven;
 - o De inwoners van de stad Trier;
 - o Het ambtelijk/bestuurlijk bestel van de stad Trier;
 - o Alle burgers geïnteresseerd in de stad 's-Hertogenbosch, Trier of Leuven of in eniger wijze in contact komen met stedenbanden als zodanig.

Factoren:

- Nederland
 - o De Nederlandse politiek
- Duitsland
 - o De Duitse politiek
- België
 - o De Belgische politiek
- Europa
 - o Het verenigd Europa

Al deze actoren en factoren bieden een basis voor het bestaan van de stedenbanden. De actoren zijn beïnvloedbaar, de factoren niet. Ze zijn allen een deel van het totale bestaansrecht van de stedenbanden alleen door de verbondenschap te weten en de historie te delen.

6 Theoretisch kader

Kijkend naar het theoretisch kader, onderscheid ik eerst het deel van de stedenbanden vanuit de gemeente 's-Hertogenbosch. Vanuit een communicatieve visie gekeken naar de stedenbanden zou het correct zijn te concluderen dat de stedenbanden, voor het grootste deel gestoeld op communicatie, in stand gehouden worden vanuit de 3 landen of steden, namelijk Trier, Leuven en 's-Hertogenbosch. Afgaand op het probleem en het feit dat de gemeente 's-Hertogenbosch om dit advies heeft gevraagd, beschrijf en bekijk ik enkel het gedeelte wat ook daadwerkelijk geïnitieerd wordt vanuit de gemeente 's-Hertogenbosch.

Vanuit dit kader ga ik verder in op de theorieën in relatie met dit probleem en de organisatie van de gemeente 's-Hertogenbosch.

6.1 Wat schrijven wetenschappers en andere auteurs over het probleem?

Om een goed beeld te krijgen van het probleem en de achterliggende theorie is het van belang de meest belangrijke theorieën te onderzoeken in de context van het probleem. Aangezien het duidelijk is dat het probleem ontstaat binnen de organisatie (management) en de aangegeven gevolgen allen te maken hebben met communicatie, bekijk ik de belangrijkste wetenschappers op het gebied dat in relatie staat met mijn onderzoekskader.

6.1.1 Wat is de geschiedenis, hoe is het ontstaan?

Om te begrijpen hoe het probleem is opgebouwd moet allereerst de geschiedenis ofwel de oorsprong van het probleem duidelijk zijn.

De gemeente 's-Hertogenbosch heeft niet duidelijk hoe zij als mede- (1 van de 3 steden) initiator de maatschappelijke waarde van de stedenbanden op een juiste manier naar buiten kan brengen. Hierbij merkt de opdrachtgever op, als hoofd communicatie en verantwoordelijk initiatiefnemer vanuit de gemeente 's-Hertogenbosch, dat hiervoor eerst de prioriteit van de stedenbanden binnen de gemeentelijke organisatie omhoog zal moeten. Anders stelt de gemeente het verkeerde voorbeeld m.b.t. de waarde van de stedenbanden. Daarnaast weet de opdrachtgever dat er een groter draagvlak moet zijn binnen de organisatie, wil de prioriteit ook echt stijgen.

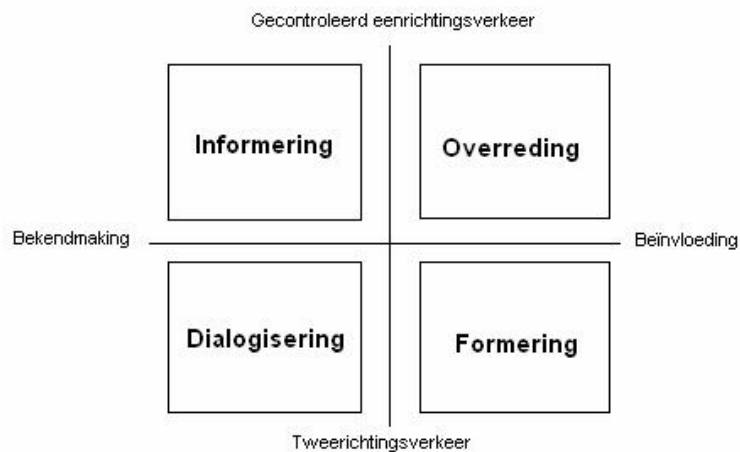
Vanuit deze situatie kijken we terug naar de oorsprong van het probleem.

Het probleem bestaat uit de volgende deelproblemen:

- De prioriteit van de stedenbanden binnen de gemeente 's-Hertogenbosch ligt te laag
- Er is onvoldoende draagvlak
- De maatschappelijke waarden worden onvoldoende naar buiten gebracht door de gemeente

Vanuit deze deelproblemen ga ik in op de theorie van van Ruler². Met haar communicatiekruispunt geeft zij duidelijk aan hoe een verkeerde en te simplistische visie op communicatie en het daarnaar handelen gevolgen kunnen hebben. Alle elementen binnen een strategisch communicatief proces kunnen volgens haar boek in haar communicatiekruispunt ingevuld worden. Hieruit zou bij elk proces een correcte manier van communiceren ontstaan. Ze gaat namelijk uit van 2 dimensies van communicatie. De aard van het contact en het resultaat van het contact. Van de eerste van deze 2 dimensies kun je vervolgens afleiden of je gecontroleerd éénrichtingsverkeer nastreeft, of gaat voor 2-richtingsverkeer. Het resultaat van het contact is onder te verdelen in 2 grootheden, namelijk bekendmaking of beïnvloeding. Als de zojuist genoemde dimensies met elkaar gekruist worden, houd je 4 kwadranten over, te noemen 'informering' en 'overreding' binnen de helft gecontroleerd éénrichtingsverkeer en 'dialogisering' en 'forming' bij de onderste 2 kwadranten vallend onder het tweerichtingsverkeer. Deze vormen van communicatie zijn terug te vinden in de communicatie van de stedenbanden door de gemeente 's-Hertogenbosch. Welke vormen op welk moment nodig zijn wordt beschouwd in het adviserend gedeelte van dit rapport. In ieder geval kan op basis van deze theorie de relatie gelegd worden tussen de deelproblemen.

² Van Ruler, B. (1998). Strategisch Management van Communicatie



van Ruler, B, Strategisch Management van Communicatie, 1998

Vanuit de cultuurtypen theorie van Harrison³ kan ik stellen dat de gemeente 's-Hertogenbosch een zogenaamde Rolcultuur betreft. Deze wordt volgens Harrison gekenmerkt door:

- Ratio, logica, spelregels en argumenten staan voorop;
- Keurslijf van omslachtige regels;
- Interne gerichtheid;
- Formele organisatie, veel procedures;
- Het informele persoonlijke sterk gescheiden van het formele hiërarchische;
- Streven naar orde en stabiliteit;
- Voorspelbaar gedrag;
- Mensen beperken zich strikt tot de taken die bij hun rol horen;
- Correct gedrag is vaak belangrijker dan effectief gedrag.

In de literatuur van Mintzberg⁴ vind ik terug hoe de omgang met strategische communicatie kan verlopen. Hij geeft in het boek 'Op Strategie Safari' verschillende 'scholen' aan. Hiermee onderscheidt hij verschillende visies en invullingen op strategisch management met hun gebreken en goede punten. De 10 scholen die hij aankaart kunnen in drie groepen worden verdeeld:

- *Vóórschrijvende scholen* (hoe strategieën tot stand zouden moeten komen):
 - De Ontwerp School: strategievorming als scheppingsproces
 - De Planning School: strategievorming als formeel proces
 - De Positionering School: strategievorming als analytisch proces
- *Beschrijvende scholen* (hoe strategie in de praktijk tot stand komt):
 - De Ondernemer School: strategievorming als visionair proces
 - De Cognitie School: strategievorming als geestelijk proces
 - De Leer School: strategievorming als ontstaansproces
 - De Politieke School: strategievorming als onderhandelingsproces
 - De Culturele School: strategievorming als collectief proces
 - De Omgeving School: strategievorming als reactiefproces
- *Combinatie* (integratie van de verschillende scholen):
 - De Configuratie School: strategievorming als veranderingsproces

³ Harrison, R. (1972) Understanding our organisation's character.

⁴ Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. (1998) Op strategie-safari.

De (strategisch) management rondom de stedenbanden geïnitieerd vanuit de gemeente 's-Hertogenbosch moet als het goed is aansluiting vinden bij 1 van deze scholen. Echter is het woord 'strategie' hier van een groot belang. Volgens Mintzberg kan strategie op vijf verschillende manieren gedefinieerd worden:

- *Strategie als een plan:* een richtingsaanduiding naar de toekomst, een pad om van hier naar daar te komen.
- *Strategie als een patroon:* een consistent gedrag in de loop der tijd
- *Strategie als een positie:* het koppelen van bepaalde producten aan bepaalde markten
- *Strategie als een perspectief:* de manier waarop een organisatie dingen doet
- *Strategie als een plot:* het behalen van marktaandeel door een bepaalde 'manoeuvre' bedoeld om de tegenstander of de concurrent slimmer af te zijn.

Strategie heeft volgens Mintzberg de volgende voor/nadelen:

1. *Strategie bepaald de richting:* echter de strategie kan als oogkleppen fungeren en zo ervoor zorgen dat nieuwe kansen en mogelijkheden worden genegeerd.
2. *Strategie zorgt voor geconcentreerde inspanning:* activiteiten worden gecoördineerd waardoor er geen chaos ontstaat, echter wanneer teveel op één doel gericht ziet men andere mogelijkheden niet meer.
3. *Strategie bepaalt de organisatie:* eenvoudig handvat om de organisatie te begrijpen, echter kan leiden tot te eenvoudige omschrijving zodat het een cliché wordt en de rijke complexiteit van het systeem verloren gaat.
4. *Strategie zorgt voor consistentie:* nodig om onduidelijkheden te verminderen en voor orde te zorgen, echter strategie is een vereenvoudiging van de werkelijkheid waardoor er een verkeerd of vertekend beeld kan ontstaan.

Vanuit de theorie van Mintzberg kan de relatie gelegd worden tussen het soort management en de deelproblemen die opdrachtgever heeft aangegeven.

Deze theorieën beschouwend, zie ik dat er een relatie bestaat tussen het soort (al dan niet strategisch) management, de communicatie die rondom de stedenbanden geïnitieerd wordt door de gemeente 's-Hertogenbosch en de problemen die opdrachtgever mij heeft gegeven om nader te onderzoeken. Om achter de oorsprong van het probleem te komen zal ik het verder ontleden.

6.1.2 Uit welke onderdelen bestaat het probleem?

Het probleem bestaat uit verschillende onderdelen. Allereerst de problemen die opgelost dienen te worden:

- Te lage prioriteit stedenbanden binnen organisatie
- Onvoldoende draagvlak binnen en buiten de organisatie
- Onvoldoende uitdraging waarden stedenbanden

Uitgaande van de net besproken gevolgen kan ik de volgende categorieën in het probleem afleiden volgens de theorie:

- De visie op communicatie rondom de stedenbanden
- Het soort (strategisch management) rondom de stedenbanden

6.1.3 Hoe ziet het probleem eruit vanuit verschillende invalshoeken?

Vanuit de opdrachtgever bekeken zie ik dat de stedenbanden niet breed gedragen worden binnen de organisatie. Van buiten de organisatie heb ik geen weet van het draagvlak, alhoewel in de laatste evaluatie wel duidelijk kritiek is geuit op verschillende zaken rondom de stedenbanden.

Vanuit de theorie bekeken zijn de stedenbanden een zeer complex proces. Dit omdat het een niet tastbaar product is dat geïnitieerd wordt vanuit 3 punten/steden/landen/talen. Hierbij kruisen allerlei lijnen elkaar, wat juist de bedoeling is van de stedenbanden. Het doel is namelijk kennisuitwisseling zo breed en diep mogelijk.

Vanuit mijn eigen perspectief zie ik vooral de noodzaak tot structuur binnen de chaos van communicatielijnen. Verder zou enig marketingcommunicatie op zijn plaats zijn om voor draagkracht te zorgen, maar hier ga ik dieper op in als de probleemstelling helder is en alles getoetst is aan de mening van de betrokkenen van de stedenbanden. Al met al zijn, op basis van de theorieën rondom communicatie en strategisch management, er een hoop vragen herrezen die om verduidelijking vragen.

6.1.4 Welke vragen en vooronderstellingen over het probleem vloeien uit de theorie voort?

De eerste vraag die bij mij opkomt is: 'Wat is de visie op communicatie in het algemeen bij de gemeente 's-Hertogenbosch?'. De tweede vraag die ik mezelf stel is: 'Wat is de visie op communicatie met betrekking tot de communicatie rondom de stedenbanden?'. Middels deze laatste vraag wil ik namelijk weten of er wellicht bewust gekozen is voor de huidige vorm van communicatie of dat dit het gevolg is van wellicht een te enge visie op communicatie. Als laatste rijst de vraag: 'Hoe is de managementvisie opgebouwd?'. Heeft deze een strategisch karakter en wordt deze geïnitieerd uit het eigen strategisch vermogen of wordt er een andere managementstijl gehanteerd?

7 Onderzoeksopzet

7.1 Probleemstelling

Hieronder omschrijf ik de probleemstelling in 3 delen, te noemen het onderwerp, de vraagstelling en de doelstelling.

Ik, als communicatiedeskundige, bestudeer de communicatie rondom de 2 stedenbanden met de steden Trier en Leuven van de gemeente 's-Hertogenbosch,

omdat ik wil weten welke maatregelen er genomen kunnen worden om de stedenbanden op het gewenste niveau te positioneren,

teneinde een helder advies te kunnen geven over wat er veranderd kan worden om het draagvlak alsmede de prioriteit op ambtelijk/bestuurlijk niveau te vergroten en zo de maatschappelijke waarden van de stedenbanden naar buiten uit te dragen.

7.1.1 Doelstelling

De doelstelling voor dit onderzoek is:

- Vanuit een communicatief kader een helder advies te geven over wat er op communicatief vlak veranderd kan worden teneinde:
 - Het draagvlak van de stedenbanden positief te vergroten
 - De maatschappelijke waarde van de stedenbanden naar buiten uit te dragen

7.1.2 Adviserende (centrale) vraagstelling

Welke maatregelen kunnen er vanuit een communicatief kader genomen worden om de stedenbanden op het gewenste niveau te positioneren en aansluiting te vinden bij het kader Stadspromotie.

Deelvragen

1. Wat is de beste manier om de maatschappelijke waarden van de stedenbanden naar buiten te dragen?
2. Wat kan er veranderd worden op communicatief en organisatorisch gebied teneinde het intern draagvlak te vergroten?
3. Welke maatregelen moeten er genomen worden om de prioriteit binnen de Bossche gemeente te verhogen?
4. Op welke manier kan het beste aansluiting gevonden worden bij het kader Stadspromotie?

7.2 Beschouwing deelvragen: onderzoekskeuze

Om de maatschappelijke waarde van de stedenbanden voor 's-Hertogenbosch in kaart te brengen, maak ik vooral gebruik van de informatie verkregen uit de interviews die zijn gehouden met verschillende sleutelfiguren rondom de stedenbanden. In de bijlage is een lijst bijgevoegd met de namen en functies van de verschillende personen die zijn geraadpleegd in dit onderzoek. De keuze voor informatie uit interviews en observatie is gemaakt, omdat waarden in het algemeen moeilijk te meten zijn. De interviews zijn individueel en persoonlijk. Het beste beeld kon worden verkregen door de meest belangrijke sleutelfiguren uit de verschillende groepen rondom de stedenbanden te interviewen en te vragen naar hun persoonlijke en politieke mening rondom de waarden van de stedenbanden.

Om het intern draagvlak alsmede het intern communicatief en organisatorisch kader te kunnen beoordelen is afgegaan op observatie in combinatie met de interviews met internen. Door zelf te observeren hoe er intern gekeken wordt naar de stedenbanden heb ik een duidelijk beeld gekregen. Dit beeld kon worden getoetst door middel van vragen die werden gesteld in een gestructureerd interview.

Om aanbevelingen te kunnen doen over de verhoging van de prioriteit ten aanzien van de stedenbanden, moet er eerst een beeld gevormd worden over de huidige prioriteit. Dit beeld kan verkregen worden door observatie, bronnenanalyse en inzicht in het administratieve proces. De hoogte van de subsidiegelden, besluitvorming en portefeuillebeheer van de stedenbanden kan bijvoorbeeld wijzen op de bestuurlijke druk die er achter staat.

Om uit te vinden hoe de stedenbanden het beste gekoppeld kunnen worden met het kader Stads promotie, zijn observatie en het nemen van interviews de beste manieren om informatie te verkrijgen. Ook een bronnenanalyse biedt mogelijkheden om uit te vinden hoe het huidige kader Stads promotie in elkaar steekt en aansluiting bieden kan op de stedenbanden.

7.2.1 Soort vragen

Naast observatie zijn de voornaamste bronnen voor het advies een aantal interviews. Het doel van deze interviews is erachter te komen hoe de verschillende actoren rondom de stedenbanden nu eigenlijk denken over de stedenbanden. Deze interviews hebben een semi-gestructureerd karakter. Hiermee bedoel ik dat ik een aantal hoofdvragen heb opgesteld. Maar naar mate het gesprek vorderde, ik doorvroeg op zaken die ik echt wilde weten. Een aantal vragen uit de interviews staan hieronder opgesomd. De volledig uitgewerkte interviews zijn bijgevoegd in de bijlage die beschikbaar word gesteld voor de beoordelaars van Fontys Hogeschool Communicatie. In de andere versies van dit rapport kunnen, naar de belofte aan de sleutelfiguren rondom de stedenbanden, geen uitgewerkte versies worden toegevoegd.

- Wat is de relatie van Comité Trier met de gemeente 's-Hertogenbosch?
- Hoe verloopt deze relatie? Goed of niet goed? Wat is de oorzaak hiervan?
- Hoe verloopt de communicatie tussen Comité Trier en de gemeente?
- Hoe zou de communicatie tussen Comité Trier en de gemeente moeten verlopen?
- Hoe zit het met het nog op te richten comité Leuven?
- Hoeveel tijd gaat er besteed worden aan de stedenbanden?
- Wat vindt u van de mogelijkheden om de website aan te passen zodat verenigingen subsidie aan kunnen vragen via de site?
- In welke mate bent of wordt u betrokken met de stedenbanden die 's-Hertogenbosch heeft met Trier en Leuven?
- Wat hebben de stedenbanden voor een betekenis voor u persoonlijk?
- Wat hebben de stedenbanden volgens u voor een betekenis voor de stad 's-Hertogenbosch?
- Waar zit voor u het verschil in tussen de stedenband 's-Hertogenbosch-Trier en 's-Hertogenbosch-Leuven?
- Welk(e) doel(en) zouden de stedenbanden volgens u moeten hebben?

- Hoe denkt u dat de algemene opvatting is binnen het ambtelijke apparaat van `s-Hertogenbosch over de stedenbanden?
- Hoe denkt u dat de algemene opvatting is binnen het ambtelijke apparaat van Trier en Leuven over de stedenbanden?
- Hoe denkt u dat de algemene opvatting van de burgers van `s-Hertogenbosch over de stedenbanden is?
- Hoe vindt u dat er de laatste 5 jaar is omgegaan met de stedenbanden?
- Hoe denkt u dat de inwoners en ambtenaren van alle 3 de steden meer betrokken kunnen worden bij de stedenbanden?
- In hoe verre is de geringe betrokkenheid binnen de gemeente een probleem ? Er lijkt ook niet de behoefte lijkt te bestaan aan meer?

Hoofdstuk 8: Resultaten en conclusies

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik de verschillende deelvragen gesteld in de onderzoeksopzet beantwoorden om zodoende de centrale vraag te kunnen beantwoorden en vanuit daaruit een passend en helder advies te kunnen geven.

Allereerst een opsomming van de deelvragen en de centrale vraagstelling:

Deelvragen:

1. *Wat is de beste manier om de maatschappelijke waarden van de stedenbanden naar buiten te dragen?*
2. *Wat kan er veranderd worden op communicatief en organisatorisch gebied teneinde het intern draagvlak te vergroten?*
3. *Welke maatregelen moeten er genomen worden om de prioriteit binnen de Bossche gemeente te verhogen?*
4. *Op welke manier kan het beste aansluiting gevonden worden bij het kader Stads promotie?*

Centrale vraag (adviserende vorm):

Welke maatregelen kunnen er vanuit een communicatief kader genomen worden om de stedenbanden op het gewenst niveau te positioneren en aansluiting te vinden bij het kader Stads promotie?

Om tot een goed en praktisch bruikbaar advies te komen zal ik de deelvragen niet stuk voor stuk behandelen in dit hoofdstuk. De 4 deelvragen en daarmee ook de centrale vraag zijn namelijk het beste te beantwoorden aan de hand van de onderdelen van een communicatieplan. Hierbij zijn de antwoorden dan ook meteen praktisch inzetbaar voor het adviserende gedeelte. In het hoofdstuk advies zal ik aan de hand van het communicatieplan aangeven welke deelvragen met welke adviezen worden beantwoord. De verschillende onderdelen in dit concluderende gedeelte zal ik waar nodig omschrijven in een 'huidig' kader, dit omschrijft de huidige situatie omtrent de betreffende randvoorwaarde. Zo ook in een 'gewenst' kader, dat vooruitziet op de gewenste situatie aangaande het communicatieplan ter oplossing van de aangegeven probleemstelling.

Als structuur voor het communicatieplan gebruik ik het model 'Elementen van een specifiek communicatieplan'⁵. Vanuit dit model werk ik van de randvoorwaarden, bestaande uit een aantal organisatie-elementen en een aantal communicatie-elementen, toe naar een concrete invulling van het communicatieplan welke ik zal uitwerken in het hoofdstuk advies.

Om vanuit de randvoorwaarden tot een helder communicatieplan te komen, begin ik eerst met de organisatie-elementen.

⁵ Geelen, M. en Zweckhorst, P. (2005). Algemene Reader thema De Organisatie

8.2 Organisatie-elementen

8.2.1 Managementvisie

Huidig

Allereerst kan ik constateren op basis van observatie dat de managementvisie van de stedenbanden verschilt met de visie van de afdeling communicatie van de gemeente 's-Hertogenbosch. Uitgaande van de verschillende typen communicatiemanagers die van Ruler⁶ beschrijft, kan het management rondom de stedenbanden eigenlijk als geen enkel type aangeduid worden. Dit klinkt wellicht raar, maar het feit is dat er omtrent de stedenbanden geen rechte lijn omtrent de communicatie bestaat. Een managementvisie ontbreekt dus.

Hierbij moet de nuancering gemaakt worden dat dit niet alleen te wijden is aan mismanagement. Zoals het type 'omroeper' beschreven wordt in Van Ruler, geeft het management door wat er, in een hiërarchische organisatie als een gemeente, van bovenaf geroepen word. Gebrek aan visie van de bovenste laag is dan ook de oorzaak van gebrek aan managementvisie.

Gewenst

Aangaande het proces rondom de stedenbanden is er een visie ontwikkeld waaraan de gemeente 's-Hertogenbosch zich wil committeren (zie bijlagen memo Raadsvoorstel stedenbanden). Deze visie sluit aan bij een hernieuwde en uitgesproken managementvisie van de opdrachtgever waarin er, binnen de hiërarchische organisatie, voldoende ruimte word gemaakt voor een strategisch beleid op basis van formering doelen, uitvoering, evaluatie en bijstelling.

8.2.1.1 *Organisatietheorie*

De organisatie van de gemeente 's-Hertogenbosch is te kenmerken als een open systeem⁷. Het staat in wisselwerking met de omgeving om te kunnen overleven. Het gebruikt middelen van de omgeving en exporteert middelen naar de omgeving. De organisatie moet de benodigde middelen vinden en verwerven, omgevingsveranderingen interpreteren en erop reageren, output distribueren en interne activiteiten beheersen, coördineren en controleren. Dit alles, terwijl de omgeving onzeker en turbulent is.

De organisatie vertoont veel overeenkomsten met de theorie van Weber (1940)⁸ over de bureaucratie. Een struikelblok hierbij is dat de structuur, die in een organisatie met deze kenmerken zeer belangrijk is, belangrijker word dan de organisatiedoelen. Dit kan de consequentie hebben dat de structuur grenzen stelt waardoor de doelen niet optimaal bereikt kunnen worden.

Dit is iets wat teruggevonden kan worden rondom de stedenbanden. Vooral in de beeldvorming vanuit de omgeving komt duidelijk naar voren dat men van een organisatie, die geheel leunt op structuren, verwacht op een structurele manier met hun stedenbanden om te gaan. Wellicht is het feit dat dit niet gebeurd ook een reden voor het zwakke interne draagvlak van de stedenbanden. Immers, de ambtenaren zijn zodanig een structuur gewend dat verondersteld kan worden dat alles wat "ad-hoc" gebeurd op weinig begrip kan rekenen.

8.2.1.2 *Mensbeeld (x/y)*

Het mensbeeld in de organisatie van de gemeente 's-Hertogenbosch wordt naar mijn mening gekenmerkt door de Y-Theorie van McGregor. De medewerkers / ambtenaren zijn bereid om verantwoordelijkheid te dragen. Dit kenmerk wordt doorgetrokken naar de stedenbanden. Er kan dus ook duidelijk gesteld worden dat de minpunten rondom de managementvisie en de effecten daarvan niet te wijden zijn aan onwil, maar aan gebrek aan structuur en visie. Er wordt vanuit het management geen grenzen gesteld aan het initiatief vanuit de medewerkers om de stedenbanden op een hoger vlak te krijgen op welke manier dan ook, dus de mogelijkheden liggen open binnen een redelijk financieel kader.

⁶ Van Ruler, B. (1998). Strategisch Management van Communicatie

⁷ Daft, R. (2005), Organisatietheorie- en ontwerp

⁸ Van Dam, Marcus. (1999) Een praktijk gerichte benadering van organisatie en management, pag 164

8.2.2 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van de totale gemeentelijke organisatie is eerder in dit rapport aan bod gekomen. De stedenbanden steunen op 1 medewerker binnen de dienst communicatie, die rechtstreeks verantwoording af moet leggen aan het hoofd Communicatie binnen de gemeente 's-Hertogenbosch.

8.2.2.1 Ontwerpparameters

Om deze parameters nader te specificeren neem ik de ontwerpvariabelen zoals aangegeven in van Dam/Marcus⁹

Deze worden opgedeeld in:

- Functiespecificatie
 - o De medewerker Stedenbanden heeft de volledige coördinerende, initiërende en uitvoerende taak vanuit de gemeente 's-Hertogenbosch. Verantwoordelijk is het management, die haar deze taak alsmede de beschikbare tijd geeft. De medewerker is bevoegd tot initiatie van alle (ook communicatieve) processen rondom de stedenbanden en de toezegging of weigering subsidiegelden op basis van vooraf opgestelde criteria.
- Omvang van afdeling
 - o De stedenbanden worden behandeld door 1 persoon.
- Centralisatie of decentralisatie
 - o Vanuit de Raad worden de bevoegdheden doorgegeven aan Communicatie waarna het management daar zijn bevoegdheden doorgeeft aan de betreffende medewerker.
- Formalisering van het gedrag
 - o In de huidige situatie is er vrijwel geen standaard procedure voor enige vorm van communicatie of administratie. Om dit aan te brengen heb ik een digitale administratie en evaluatie-format aan de opdrachtgever geleverd teneinde de mogelijkheid tot evaluatie en bijstelling te bieden. Hierover in het onderdeel advies meer.

8.2.3 Organisatiecultuur

Zoals in het theoretisch kader al naar voren kwam heeft de gemeente 's-Hertogenbosch een typische rollencultuur.

8.2.3.1 Cultuuruitingen

Volgens Koeleman¹⁰ kunnen er in navolging op Deal en Kennedy (1982) 4 typen cultuuruitingen onderscheiden worden, te noemen symbolen, helden, rituelen en waarden.

Deze onderscheiden zich m.b.t de stedenbanden zich als volgt:

Symbolen

De stedenbanden hadden geen echt symbool. Hiervoor is tijdens mijn afstudeerstage het logo stedenbanden ontwikkeld, zie het voorbeeld op de voorpagina.

Helden

De burgemeester en tevens portefeuillehouder van de stedenbanden is de held in de organisatie. Hij zal de stedenbanden als eerste moeten dragen, wil het gevoel van de stedenbanden binnen het ambtelijke apparaat gaan heersen. Er zijn namelijk nog weinig, van oorsprong 'echte' Bosschenaren, actief als ambtenaar dus er is des te meer reden de stedenbanden in te burgeren als organisatiecultuur teneinde meer draagvlak te creëren binnen de organisatie. Maar hierover later meer in het adviesgedeelte.

Rituelen

Een middel om continuïteit in de stedenbanden te scheppen. Zeker bij jaarlijkse uitwisselingen tussen verschillende verenigingen is het prettig als de gemeente bepaalde rituelen in stand houden om de affiniteit met de andere steden / verenigingen / rechtspersonen te laten blijken.

⁹ Van Dam, Marcus. (1999) Een praktijk gerichte benadering van organisatie en management, pag 467

¹⁰ Koeleman, H.T. (2002). Interne communicatie als managementinstrument

Waarden

De waarden zoals aangegeven in de memo 'raadsvoorstel stedenbanden' (opgenomen in de bijlage) zijn:

- Kennisuitwisseling en inhoudelijke samenwerking;
- Europese samenwerking;
- Onderhouden en uitbouwen van vriendschap en solidariteit;
- Uitwisselingen van maatschappelijke organisaties.

8.2.3.2 Cultuurtypen

Volgens Harrison¹¹ heeft een rollencultuur de volgende kenmerken welke terug te vinden zijn in de gemeente 's-Hertogenbosch:

- Ratio, logica, spelregels en argumenten staan voorop;
- Keurslijf van omslachtige regels;
- Interne gerichtheid;
- Formele organisatie, veel procedures;
- Het informele persoonlijke sterk gescheiden van het formele hiërarchische;
- Streven naar orde en stabiliteit;
- Voorspelbaar gedrag;
- Mensen beperken zich strikt tot de taken die bij hun rol horen;
- Correct gedrag is vaak belangrijker dan effectief gedrag.

8.2.4 Organisatiedoel

Het doel van de stedenbanden is als volgt opnieuw geformuleerd:

'Ons college wil de gezamenlijke doelen die hij voor heeft met beide stedenbanden verwezenlijken door een inhoudelijke, thematische invulling te geven aan de beide stedenbanden. Hierdoor kunnen op basis van overeenkomsten op dat vlak, tussen de steden, jaarlijks op particulier en bestuurlijk niveau uitwisselingen plaatsvinden waar wederkerigheid aan ten grondslag ligt. Voor de beide stedenbanden streven wij de volgende doelen na tussen gemeentes en m.n. partnerorganisaties:

- Kennisuitwisseling en inhoudelijke samenwerking;
- Europese samenwerking;
- Onderhouden en uitbouwen van vriendschap en solidariteit;
- Uitwisselingen van maatschappelijke organisaties.

De thema's willen wij verbinden met de verschillende sectoren waarop uitwisseling plaatsvindt, te noemen Onderwijs, Cultuur, Sport, Bedrijfsleven, toerisme en Ambtelijk/Bestuurlijk niveau. De verschillende sectoren en thema's willen wij waar mogelijk koppelen aan de thematische invulling van het Bossche Stads promotie om zodoende de stedenbanden te verbinden met de visie op stads promotie met inbegrip van de slogan 's-Hertogenbosch Ontmoetingsstad.'

8.2.4.1 Opbouwen

Het feit dat opdrachtgever vanuit een bijna 0-situatie deze doelen opnieuw heeft geformuleerd geeft aan dat er stenen zijn voor een nieuwe opbouw van de stedenbanden. De wil en intentie is er.

8.2.4.2 Bestendigen

De stedenbanden zijn een blijvend iets. Zoals eerder in dit rapport aangegeven hebben ze een rijke historie en zijn er meer dan genoeg redenen om ze te laten voortduren. Voor het succes van de stedenbanden moet de gemeente op zich wel een goede aanjager zijn. Ze zal alles in haar vermogen moeten doen om de waarden van de stedenbanden voor de stad 's-Hertogenbosch uit te dragen. Wat dit precies is komt in het adviesgedeelte naar voren.

¹¹ Harrison, R. (1972) Understanding our organisation's character.

8.2.4.3 Veranderen

De gemeente 's-Hertogenbosch en in deze de opdrachtgever weet dat het een aantal zaken zal moeten veranderen willen de stedenbanden het succes vormen wat ze verdienen. De organisatie rondom de stedenbanden kan en mag hier opangepast worden vanuit de opdrachtgever. Hier is alle vrijheid in.

8.3 Communicatie-elementen

Tezamen met de organisatie-elementen vormen de communicatie-elementen de basis voor de vorming van het communicatieplan dat antwoord geeft op de deelvragen en de centrale vraagstelling. Temeer omdat de stedenbanden in principe communicatie 'zijn', zijn het juist de communicatie-elementen binnen de organisatie gemeente 's-Hertogenbosch die anders ingericht moeten worden om het juiste startpunt te bieden voor de stedenbanden vanuit de gemeente.

8.3.1 Communicatiebeleidskader

Het communicatiebeleidskader wordt gevormd door de visie op communicatie, de communicatiestructuur en de organisatie van de communicatie. Dit kader biedt een groot deel van de oplossing voor de juiste manier van onderhouden van de stedenbanden.

8.3.1.1 Visie op communicatie

De visie op communicatie moet in geval van de stedenbanden altijd gebaseerd zijn op de wetenschap dat het communicatieproces niet-episodisch is. Het wordt altijd gevormd door en is afhankelijk van meerdere processen. Zoals in het theoretisch kader aangegeven vormt het communicatiekruispunt van van Ruler basis voor de verschillende vormen van communicatie die kunnen worden gebruikt. Echter, Zweekhorst en van den Bosch (2003) bieden in onderstaand schema een leidraad tot visie op communicatie die het geheel van het communicatiekruispunt uitbereid met instrumentele-communicatie en onderscheid maakt in éézijdige communicatie en niet-éézijdige communicatie. Altijd onderliggend hieraan is het Cultureel proces welk alle communicatie doordrengt en beïnvloed. Vanuit deze visie kan bij elke boodschap op basis van het beoogd doel van communicatie de wijze waarop worden besloten. Bij deze beslissing kan dan tevens een middel worden bedacht om de doelgroep zo goed mogelijk te bereiken. Dit kan zowel intern- en als extern. Op deze manier heerst er een brede visie op communicatie en kan deze op een enge manier worden ingezet per doel.

Communicatie benaderd als:		<i>Beïnvloeding</i>	<i>Bekendmaking</i>
Sociaal proces	Eézijdig (communicatie uitgedrukt als activiteit)	Contact	Expressie
	Instrumenteel (communicatie als éénrichtingsverkeer)	Sturing kennis, houding, gedrag	Overdracht van informatie
	Niet éézijdig (communicatie is interactie)	Poging tot afstemming	Poging tot uitwisseling (dialogoog)
Cultureel proces			

Bron: Zweekhorst, P. van den Bosch, M. (2003) Eindhoven: Fontys Hogeschool Communicatie

Noot hierbij is dat een visie op communicatie niet kan worden voorgeschreven. Hij moet bestaan.

8.3.1.2 Communicatiestructuur

De communicatiestructuur kan volgens Koeleman¹² door middel van de volgende vragen worden getoetst indien opgesteld.

- Krijgen de medewerkers de informatie die zij nodig hebben om optimaal te functioneren?
- Is de ontvanger tevreden over de interne communicatie
- Hoe is de samenstelling tussen de kanalen en bestaat er een goed rolverdeling tussen

Echter, voor het zover is zal er een communicatiestructuur moeten worden opgesteld.

Dit kan in 2 delen. De structuur voor de interne communicatie en de structuur voor externe communicatie.

8.3.1.3 De interne communicatie

“Nederland wordt wel eens getypeerd als een land waar men uit is op consensus tussen partijen. Met elkaar overleggen is het meest geëigende middel om die consensus te bereiken. Ook in organisaties wordt heel wat afgepraat in de vorm van: werkoverleg, projectbespreking, teammeeting, managementteam etc”¹³. Waarom zou dit niet toepasbaar op de stedenbanden van 's-Hertogenbosch zijn?

Het verbeteren van de communicatie rondom de stedenbanden heeft niet alleen betrekking op de kwaliteit van de samenwerking tussen mensen, maar ook op de doorstroming van informatie. De communicatiestructuur is een middel om die informatiestroom te reguleren.

Een communicatiestructuur kent twee aspecten:

- De formele overlegstructuur
- De informele communicatie

Formeel overlegstructuur volgens het linking pin – model in de communicatie tussen gemeente en interne en externe betrokkenen van de stedenbanden

Het linking pin – model zorgt voor de coördinatie tussen verschillende hiërarchische niveaus in de organisatie vanaf het strategisch management (de gemeente) tot en met de frontlijn (bijvoorbeeld het Comité Trier). In geval van de gemeente 's-Hertogenbosch moet de medewerker belast met de stedenbanden de rol van de linking pin – manager vervullen als het om de communicatielijn tussen de gemeente en bijvoorbeeld het Comité Trier gaat. De linking pin – manager zorgt voor de informatie van de frontlijnen naar achteren en omgekeerd. Dit kan hij o.a. doen door bijvoorbeeld:

- Vergaderingen van het Comité Trier bij te wonen en dit naar de gemeente te verslag geven,
- Aanspreekpunt stedenbanden te zijn voor het Comité Trier en wensen van het Comité doorgeven aan de gemeente 's-Hertogenbosch
- Aanspreekpunt stedenbanden te zijn in de gemeente 's-Hertogenbosch en eventueel wensen van groeperingen doorgeven aan het Comité Trier, aan de Bossche gemeentebestuur of aan de contactpersoon in Leuven en / of Trier.
- Aanspreekpunt stedenbanden te zijn in de gemeentelijke instelling en wensen van de gemeente 's-Hertogenbosch doorgeven aan het Comité Trier, aan de groeperingen of aan de contactpersoon in Leuven en / of Trier.

In het linking pin – systeem dient voor een goede informatiedoorstroming aan de volgende punten te worden gedacht:

- De frequentie waarmee informatie wordt doorgegeven
- Het tijdstip waarop de informatie wordt verstrekt
- Het soort informatie dat wordt besproken. Zowel beleids-, taak- als sociale informatie kunnen in het overleg aan de orde komen. Het is zinvol stil te staan bij de vraag welke informatie in welk overleg wordt besproken.
- De wijze waarop de leidinggevende invulling geeft aan de informatiedoorstroming, dus zijn gedrag.

¹² Koeleman, H.T. (2002). Interne communicatie als managementinstrument, pag 183

¹³ Bron: Erik Reijnders 'Interne Communicatie: aanpak en achtergronden', derde druk

Informele communicatie

Veel communicatie loopt in de praktijk niet zo gestructureerd en formeel als organisaties denken. Dit heeft te maken met het bestaan van informele communicatie. "Onderzoeken naar communicatie wijzen uit dat informatie een veel grilliger patroon volgt: informatie verspreidt zich in veel gevallen informeel en razendsnel door de organisatie"¹⁴.

In het geval van de stedenbanden mag het effect van de informele communicatie niet uitgesloten worden doordat de stedenbanden een informeel karakter heeft. De linking pin – manager en het Comité Trier moeten dan ook hiervoor open staan. Dit kunnen ze doen door informeel afstemmen, lobby, sociale informatie – uitwisseling en in te spelen op geruchten ('wandelgangen').

8.3.1.4 Organisatie van communicatie

De organisatie van de communicatie is in deze fase voor het daadwerkelijk in gebruik nemen van het communicatieplan cruciaal. Medewerker stedenbanden moet namelijk alle mogelijkheid hebben daadwerkelijk te communiceren. Hiervoor zijn een aantal factoren nodig:

- Een goede bereikbaarheid en bekendheid op welke plaats de contactambtenaar stedenbanden zich bevindt (telefoon, fax, email, bureau)
- Voldoende ruimte om succesverhalen zowel intern als extern te communiceren.
- Een manier om via internet subsidieaanvraag te doen
- Ruimte tot formering van beleid omtrent stedenbanden met de omgeving en aanpassing hiervan
- Ruimte tot evaluatie beleid en visie en bijstelling

8.3.2 Communicatieklimaat

Een andere cruciale factor voor een succesvol communicatieplan is het communicatieklimaat. Het klimaat bepaald in het echte leven ook welke kleding je draagt. In het geval van communicatie bepaald het ook het 'jasje' van de communicatie.

8.3.2.1 Sfeer

De sfeer rondom de stedenbanden is heden ten dage niet helemaal goed te noemen. Vooral met het Comité Trier ligt er een barrière tot open communicatie. Het is erg belangrijk een goede sfeer te hebben en dit naar buiten uit te dragen. Dit wordt opgemerkt door de omgeving en zij zal hier zeker door beïnvloed worden.

Er moet ingezien worden dat de stedenbanden leunen op factoren als sfeer en gevoel. De stedenbanden zijn uitwisselingen tussen mensen. Mensen wisselen alleen van harte uit als ze zich er goed bij voelen. Dit is iets moeilijk som mee om te gaan en vergt dan ook een groot inzicht van de contactambtenaar vanuit de gemeente 's-Hertogenbosch. In het adviserend gedeelte hier meer over.

8.3.2.2 Besluitvorming

De besluitvorming rond de stedenbanden kan wellicht minder statisch. Er zijn 2 grote stakeholders in het spel binnen de gemeente 's-Hertogenbosch. De gemeente zelf en het comité Trier. Om een nieuwe start te maken zou het nieuwe beleid in samenwerking met elkaar kunnen worden opgesteld. Deze vorm van besluitvorming is formering met je omgeving. Pure interactie. Dit zal op alle overige communicatie-elementen een positieve invloed hebben.

8.3.2.3 Vertrouwen en geloofwaardigheid

De gemeente moet vertrouwen en geloofwaardigheid uitstralen. Door samen met het comité Trier nieuw beleid op te stellen stralen 2 partijen hetzelfde uit. De meningsvorming van het comité over de gemeente zal veranderen en zo ook het imago van de gemeente. De verenigingen krijgen vertrouwen in de gemeente en zien dat zij willen verbeteren en zelfkritiek niet schuwen. Dit help ook het corporate imago te groeien.

¹⁴ Bron: Erik Reijnders 'Interne Communicatie: aanpak en achtergronden', derde druk

8.3.2.4 Openheid en eerlijkheid

Het voorstel tot nieuwe visie wat er is gedaan heeft de kenmerken open en eerlijk. De stedenbanden zijn een open en eerlijk proces en zo is het tot nu toe ook verlopen. Bij een einde aan de 'open-eindregeling' rondom de subsidiëring is het nog belangrijker open en eerlijk de criteria rondom subsidiemogelijkheden open te communiceren. Zo weten allen rechtspersonen wie wel en wie geen recht zal hebben op subsidiemogelijkheden.

8.3.2.5 Prestatiedoelen

De prestatiedoelen zoals opgesteld in de nieuwe visie:

Verandering ter optimalisatie van:

- Kennisuitwisseling en inhoudelijke samenwerking
- Europese samenwerking
- Onderhouden en uitbouwen van vriendschap en solidariteit
- Uitwisselingen van maatschappelijke organisaties

Verder willen de gemeente 's-Hertogenbosch verbinden met de verschillende sectoren waarop uitwisseling plaatsvindt, te noemen Onderwijs, Cultuur, Sport, Bedrijfsleven, toerisme en Ambtelijk/Bestuurlijk niveau. De verschillende sectoren en thema's wil de gemeente 's-Hertogenbosch wij waar mogelijk koppelen aan de thematische invulling van het Bossche Stads promotie om zodoende de stedenbanden te verbinden met de visie op stads promotie met inbegrip van de slogan 's-Hertogenbosch Ontmoetingsstad. Deze nieuwe visie sluit aan bij de ambitie van Stads promotie om een evenementvriendelijk klimaat te creëren voor een dynamische ontwikkeling van de stad op cultureel, cultuurhistorisch en sportief gebied, alsmede voor het economische vestigingsklimaat en de presentatie van 's-Hertogenbosch in de nationale en internationale omgeving.

Het college heeft als streven de uitwisselingsfrequentie met de stad Trier na invoering van de vernieuwde visie en bijbehorend beleid te handhaven op ca 19 uitwisselingen per jaar (periode 2001-2004 volgens de gemeentelijke administratie).

Het college heeft als streven de uitwisselingsfrequentie met de stad Leuven na invoering van de vernieuwde visie en bijbehorend beleid te verhogen met 100% van 2,35 uitwisselingen per jaar (periode 1984-2004 volgens de gemeentelijke administratie) naar 5 uitwisselingen op jaarbasis.

9 Advies

9.1 Inleiding: Adviserend kader communicatieplan

In dit hoofdstuk hetgeen waarnaar in dit rapport is toegewerkt. Het adviserend kader. Vanuit de onderliggende theorie en de verschillende randvoorwaarden van een communicatieplan kunnen in dit hoofdstuk de voorwaarden worden geschept die als doel hebben de deelvragen en de centrale vraag op te lossen. Allereerst een korte herhaling van de doelstelling van dit rapport, de centrale vraag + deelvragen:

Doelstelling:

- Vanuit een communicatief kader een helder advies te geven over wat er op communicatief vlak veranderd kan worden teneinde:
 - o Het draagvlak van de stedenbanden positief te vergroten
 - o De maatschappelijke waarde van de stedenbanden naar buiten uit te dragen

Adviserende (centrale) vraagstelling:

- Welke maatregelen kunnen er vanuit een communicatief kader genomen worden om de stedenbanden op het gewenst niveau te positioneren en aansluiting te vinden bij het kader Stads promotie.

Deelvragen:

- Wat is de beste manier om de maatschappelijke waarden van de stedenbanden naar buiten te dragen?
- Wat kan er veranderd worden op communicatief en organisatorisch gebied teneinde het intern draagvlak te vergroten?
- Welke maatregelen moeten er genomen worden om de prioriteit binnen de Bossche gemeente te verhogen?
- Op welke manier kan het beste aansluiting gevonden worden bij het kader Stads promotie?

In dit adviserend kader ga ik stapsgewijs de onderdelen af die samen het communicatieplan vormen. Achteraf in dit hoofdstuk zet ik de aanbevelingen nogmaals onder elkaar op een rij. Achterliggende gedachte bij dit communicatieplan is dat het niet een communicatieplan is die alle boodschappen, middelen en delgroepen op een presenteerblaadje neerlegt. Wat er als belangrijkste kenmerk achterzit is een visie waarop er gecommuniceerd moet worden. Met deze visie in het achterhoofd zal communiceren met de doelgroepen van de stedenbanden een stuk makkelijker gaan en zullen de stedenbanden op den duur het gewenste interne en externe imago krijgen wat ze verdiend.

9.2 Wie? Interne en externe doelgroepen

9.2.1 Doelgroepsegmentatie

Om de juiste doelgroepen te bereiken met de juiste boodschap via het juiste middel moet er eerst een doelgroepsegmentatie plaatsvinden. De verschillende doelgroepen zijn:

- De interne betrokkenen binnen de gemeentelijke organisatie 's-Hertogenbosch:
 - o Ambtenaren verantwoordelijk voor de afwikkeling stedenbanden;
 - o Overige ambtenaren rondom stedenbanden (meningsvorming);
 - o Burgemeester van 's-Hertogenbosch;
 - o College van Burgemeester en Wethouders;
 - o Gemeenteraad.
- De extern betrokkenen rondom de stedenbanden binnen de stad s-Hertogenbosch:
 - o Alle rechtspersonen in enige vorm gebruikmakend van de subsidiegelden Stedenbanden en vallend in de sectoren Onderwijs, Bedrijfsleven, Sport, Cultuur;
 - o Het Comité Trier.
 - o De inwoners van de gemeente 's-Hertogenbosch
- De extern betrokkenen buiten de stad s-Hertogenbosch
 - o De inwoners van de stad Leuven;
 - o Het ambtelijk/bestuurlijk bestel van Leuven;
 - o De inwoners van de stad Trier;
 - o Het ambtelijk/bestuurlijk bestel van de stad Trier;
 - o Alle burgers geïnteresseerd in de stad 's-Hertogenbosch, Trier of Leuven of in eniger wijze in contact komen met stedenbanden als zodanig.

9.2.2 Mate van voorkennis

De mate van voorkennis is belangrijk in de communicatie naar de verschillende doelgroepen toe. De communicatie heeft namelijk als doel te informeren of te beïnvloeden. Bij beide zaken speelt de voorafgestelde mening tegenover de stedenbanden een grote rol. De mate van voorkennis zal gaandeweg het gebruik van het communicatieplan veranderen. Immers, de voorkennis word groter en bij juist gebruik van communicatie en boodschap ook positiever. Beïnvloeding of informeren zal alleen maar makkelijker worden naarmate de gedachten positiever zijn. Hieronder per doelgroep de mate van voorkennis naar inschatting. Dit zijn geen meetbare feiten maar inschattingen waarbij in het achterhoofd gehouden moet worden dat bij elke vorm van communicatie, intern of extern de mate van voorkennis een rol moet spelen bij bepaling van de boodschap. Alleen vanuit dat kader kan mede de juiste boodschap bepaald worden:

De interne betrokkenen binnen de gemeentelijke organisatie 's-Hertogenbosch

De interen organisatie binnen de gemeente 's-Hertogenbosch is weinig bekend met de stedenbanden. De medewerkers die ermee bekend zijn hebben geen goed beeld van de stedenbanden en het beeld dat ze hebben word meestal aangeduid als 'overbodig' of slecht georganiseerd. Bij elke interne communicatie-uiting moet dan ook de achterliggende gedachte plaatsvinden dat dit het beeld is wat beïnvloed moet worden.

De extern betrokkenen rondom de stedenbanden binnen de stad s-Hertogenbosch

Bij de extern betrokkenen rondom de stedenbanden is het van groot belang te bedenken dat zij een beeld hebben over de gemeente. Ook dat zij een beeld hebben van het onderzoek wat is gepleegd naar aanleiding van de stedenbanden. Zij weten dat de gemeente zaken wil verbeteren en zal hier dan ook sterk op letten. Bij alle externe communicatie is het dan ook van belang de veranderingen en verbeteringen te benadrukken. Op die manier veranderd hun beeld van de (organisatie rondom de)stedenbanden maar ook het corporate imago van de gemeente zelf. Verder is deze doelgroep degene die in directe lijn staan met de gemeente en de werkelijke dragers zijn van de stedenbanden. Dit feit moet dan ook duidelijk in de communicatie naar voren komen.

De extern betrokkenen buiten de stad s-Hertogenbosch

De extern betrokkenen zijn ook cruciaal voor de stedenbanden. Zij kennen, net als de vorige 2 doelgroepen, het verleden van de stedenbanden en zijn de personen waarmee (kennis-) uitwisseling plaatsvindt. In de communicatie naar hen toe moet gerealiseerd worden dat zij nodig zijn voor een beeldvorming van de stad `s-Hertogenbosch in het buitenland, maar tegelijkertijd ook de Nederlandse cultuur.

9.2.3 Relevantie boodschap

Zoals net aangeduid is er per doelgroep een verschillende manier van communicatie nodig. Een belangrijk onderdeel hiervan is de relevantie van de boodschap. De doelgroep moet in relatie met de boodschap staan. Bijvoorbeeld de interne medewerkers van de gemeente moeten geconfronteerd worden met het feit dat zij het beeld vormen van de gemeente. Ook met betrekking tot de stedenbanden is het zo dat als er intern geen betrokkenheid is men niet kan verwachten dat deze extern wel zal verschijnen. De gemeente heeft immers de rol van (mede-) initiator uitgesproken. Voor de burgers van `s-Hertogenbosch is een duidelijk kader nodig waarbinnen de stedenbanden vallen. De bovenliggen van het kader Stadspromotie biedt dan ook een perfecte oplossing. Het uitdragen van de kenmerken van de stad ligt iedere Bosschenaar aan het hart en in combinatie met de stedenbanden komt de historische betekenis van de stad mooi naar voren. Dus er moet worden geredeneerd: bij iedere doelgroep een relevante boodschap die geaccepteerd word door in eerste instantie de doelgroep zelf. Anders zal zij hem nooit uitdragen.

9.2.4 Houding t.o.v. boodschap

In navolging van de relevantie van de boodschap ligt de houding tegenover de boodschap. Zoals gezegd moet de boodschap afgestemd worden op de doelgroep. De boodschap moet zo geformuleerd zijn dat de doelgroep, maar ook zeker de afzender, zich ermee kan identificeren. Is dit niet het geval zal de doelgroep zich argwanend opstellen tegen de doelgroep en zal de beïnvloeding of bekendmaking mislukken of juist het omgekeerde effect hebben; het imago word er slechter van.

9.3 Hoe? Kanalen en media

De verschillende kanalen en mediavormen die gekozen kunnen worden voor communicatie met de doelgroep zijn erg belangrijk. Iedere doelgroep is op een andere manier te bereiken.

9.3.1 Kanaalkeuze

De kanaalkeuze heeft veel invloed op de wijze waarop de ontvanger de boodschap kan coderen¹⁵. Er moet rekening gehouden worden bij het communiceren naar de doelgroep dat de volgende factoren een grote rol spelen hierbij.:

- Vrijheid van de ontvanger

De keuze van het kanaal beïnvloed de mate waarin de ontvanger de vrijheid heeft om de boodschap te coderen. Een boodschap die ruimte overlaat voor eigen ontwikkeling van visie werkt beter dan een compleet voorgeschoteld beeld.

- Herhaalbaarheid

De ontvanger zal de boodschap beter onthouden naarmate hij deze vaker voorgeschoteld krijgt. In geval van de stedenbanden kan elke positieve bijdrage helpen in het communiceren van de boodschap.

- Ruimte voor feedback

Zorg ervoor dat er genoeg ruimte is voor feedback. Bij strategisch management gaat het zelfs verder dan feedback. Het beleid en de visie kan zelf bij bijstelling of ontwerp samen geformeerd worden met de omgeving. Op deze manier kan er gestreefd worden naar interactie in zijn ruimste vorm. Dit is gelijk de maatschappelijke waarden die de stedenbanden uitdraagt.

¹⁵ Koeleman, H.T. (2002). Interne communicatie als managementinstrument, pag 49

- Invloed sociale omgeving

Een boodschap doe word overgedragen van collega op collega of burger op burger wordt beter ontvangen dan dat de burgemeester hem voordraagt. Hiermee rekening houdend en terugziend op het kader van de stedenbanden moet er sterk rekening gehouden worden dat de grond van de stedenbanden bij de uitwisselende burger ligt. De sociale omgeving is dus groot en de invloed nog groter. Positieve beeldvorming moet bij elke uiting het uitgangspunt zijn waarmee bewust wordt omgegaan.

9.3.2 Mediakeuze

De mediakeuze rondom de communicatie naar de verschillende doelgroepen kan in eerste instantie beperkt worden. Teveel middelen leid af. De doelgroep zal eerst moeten wennen aan het feit dat er gecommuniceerd gaat worden en wil niet opeen door teveel verschillende manier geconfronteerd worden met het feit dat de gemeente communicatie heeft geïnitieerd. De achterliggende gedachte is ook dat er bij sommigen een minder beeld bestaat van de werkwijze op dit gebied.

Per doelgroep:

De interne betrokkenen binnen de gemeentelijke organisatie 's-Hertogenbosch

- Intranet
- Internet
- Personeelsblad
- Brabants dagblad
- Trierinfo
- Evenementen/uitwisselingen
-

De extern betrokken rondom de stedenbanden binnen de stad s-Hertogenbosch

- Internet
- Brabants dagblad
- Trierinfo
- Evenementen/uitwisselingen

De extern betrokkenen buiten de stad s-Hertogenbosch

- Internet
- Brabants dagblad
- Trierinfo
- Evenementen/uitwisselingen

9.4 Waarom? Doelen

9.4.1 Gewenst doel

Het gewenste doel is een zo snel mogelijke beïnvloeding van het beeld van de stedenbanden. Dit moet tot gevolg hebben dat het interne draagvlak binnen de gemeente 's-Hertogenbosch zal stijgen en het externe draagvlak ook. Door een juiste communicatie moeten ook de maatschappelijke waarden van de stedenbanden op een correcte manier naar buiten uitgedragen worden. Dit in navolging van het kader Stads promotie.

9.4.2 Segmenteren/faseren

Er zijn 4 doelen die na elkaar bereikt moeten worden

1. Er moet aansluiting gevonden worden bij het kader Stads promotie
2. Het intern draagvlak moet worden vergroot
3. De prioriteit binnen de Bossche gemeente moet worden verhoogd
4. De maatschappelijke waarden van de stedenbanden moeten naar buiten uit gedragen worden

Aansluiting binnen het kader stads promotie en dus het meenemen van de stedenbanden in de promotie campagne heeft tot gevolg dat de medewerker van de gemeente 's-Hertogenbosch zich één voelt met het beleid en de visie. Immers, het stads promotie wordt breed gedragen binnen de organisatie. Hierdoor wordt dus het intern draagvlak vergroot. Als het interne draagvlak er is zal automatisch meer aandacht aan de stedenbanden worden besteed en zal het dus hoger op de politieke agenda worden geplaatst. Op deze manier zijn er meer mensen mee bezig. Zal er meer gecommuniceerd worden (in de breedste zin van het woord) en worden de waarden van de stedenbanden ook beter naar buiten uitgedragen.

9.4.3 Relatie organisatiedoelen

De organisatiedoelen staan in relatie met de communicatiedoelen. Aangezien de stedenbanden communicatie 'zijn' word de organisatie zo ingericht dat er optimaal gecommuniceerd kan worden. Verder zijn de organisatiedoelen vallend onder het kader strategisch management. Dit wil zeggen dat er op een strategische manier omgegaan moet worden met de stedenbanden en het beleid ieder jaar opnieuw bekeken en waar nodig bijgesteld moet worden.

9.4.4 Relatie communicatiedoelen

De communicatiedoelen hebben vooral betrekking op beeldvorming. De beeldvorming van de doelgroepen heeft namelijk weer betrekking op de draagkracht van de stedenbanden, daarmee het imago van de stedenbanden, daarmee het imago van de gemeente.

9.4.5 Meetbaarheid

De meetbaarheid van de doelen is een moeilijke zaak. Aangezien beeldvorming en draagkracht moeilijk te meten is op een eenvoudige manier adviseer ik een evaluatietraject aan. Hierin kunnen de uitwisselingsdoelen bekeken worden en afgemeten tegen de communicatie. Hiervoor kan een enquête gehouden onder de belangrijkste doelgroepen.

9.5 Wat? Inhoud

9.5.1 Boodschapkenmerken

De boodschap die gecommuniceerd moet worden is erg belangrijk. Het verdient aanbeveling in het begin ieder succesvolle uitwisseling op te maken en op enige manier in beeld te brengen bij de doelgroepen. Zodoende zien de doelgroepen ook dat er structuur is en er nagedacht word.

9.5.2 Segmenteren/projectfase

De fasering van de communicatie verdient nu nog geen aanbeveling. Tenminste niet bindend. De organisatie rondom een effectieve communicatie en verwerking is namelijk nog niet klaar. Zodra de organisatie hiervoor klaar is zal in een uitgewerkte visie de doelen moeten worden gesteld in welke fases er gewerkt gaat worden.

9.5.3 Wanneer? Planning

Zoals in de vorige subparagraaf is de organisatie rondom de communicatie nog niet klaar. De gemeente zal eerst een beleid en een visie moeten vaststellen waarop een trajectplan gemaakt kan worden. Tot die tijd kan met beginnen met alles eruit te lichten. Ieder onderdeel van de stedenbanden moet op relevantie worden bekeken

9.6 Slotadvies

De gemeente heeft met de stedenbanden een mooie vorm van communicatie in huis. Wil zij dit effectief beheren zal zij haar visie op communicatie eerst moeten aanpassen. Door elk onderdeel van de stedenbanden eruit te lichten en te bekijken en tegen de verschillende doelen aan te houden zal zij zien dat er veel mogelijkheden zijn voor een goede communicatie. Met deze communicatie heeft zij namelijk ook een middel in huis de stad `s-Hertogenbosch goed neer te zetten in binnen- en buitenland. Stedenbanden zijn dus uitermate geschikt als promotiemiddel. Bij een strategische omgang met de stedenbanden zullen de doelen zoals aangegeven in het voorstel tot visie dan ook snel gerealiseerd worden. Allereerst is definitieve visie, opstellen van beleid, inrichten van de organisatie en inrichten van de communicatie een must.

Kritische nabeschuwing

Het proces rondom mijn afstuderen heeft te lang geduurd. Dit kwam mede door een onduidelijke opdrachtdefiniëring. Van mijn kant is er te weinig begeleiding gevraagd naar de kant van school, wat resulteerde in een lang proces van negativiteit tot ik eindelijk op het punt kwam dat ik de rode draad zag en mijn probleemstelling gedefinieerd had.

Door het lange proces ben ik me in gaan zetten op andere gebieden voor de stedenbanden. Ik had mijn opdrachtgever een evaluatie-format beloofd alsmede een administratie-format. Deze heb ik ontwikkeld maar achteraf kwam ik erachter dat ik in mijn rol als communicatieadviseur geen producten af kan leveren.

Ook met de ontwikkeling van het logo (zie voorkant) ben ik best wat tijd kwijt geweest terwijl dit niet mijn taak was. Dit kwam door het compensatiegevoel wat ik kreeg doordat het met mijn scriptie niet opschoot.

Verder ben ik het proces begonnen met het ontwikkelen van een voorstel tot beleid en visie (zie bijlagen). Na een langshepend proces zijn deze afgekeurd op grond van criteria voor de subsidieregeling. Ook hierin heb ik me verdiept terwijl deze eigenlijk een economische grondslag betrof. Wederom resulteerde dit in veel tijdverlies.

Achteraf kan ik nu zeggen dat ik wijzer ben geworden. Vooral omdat ik pas in een laat stadium erachter kwam dat met een onjuiste, en meestal te enge, visie op communicatie er veel te adviseren valt, maar mensen het niet zullen begrijpen. Het gehele 'communicatieplaatje' moet zichtbaar zijn wil met onderdelen bewust willen inzetten op een juiste manier.

Het gevoel dat ik hierbij heb is er wel wederom een van compensatie. Ik heb geen praktisch inzetbaar plan opgeleverd zoals wellicht de organisatie van 's-Hertogenbosch dit verwacht had. Maar ik heb hun wel duidelijk gemaakt hoe communicatie ook kan zijn. Iets wat zij ongetwijfeld op vele manieren al zagen, alleen niet in het kader van de stedenbanden.

Ik heb hier dan ook mee van dienst te zijn geweest. Tevens hoop ik, met het evaluatieformat en het logo wat ik eigenlijk niet had mogen maken vanuit deze functie, hun het werk wat gemakkelijker te hebben gemaakt.

Noot naar Fontys is dat zij in de toekomst de afstudeerders na mij met klem afraden alleen af te studeren. Ik heb de feedback en de motivatie van een medeafstudeerder in vele opzichten gemist wat ongetwijfeld enige vorm van resultaatverlies tot gevolg heeft gehad.

Met vriendelijke groet,

Thijs van Kempen

Werkwijze

In de planning zoals hieronder opgesteld:

Verkennd onderzoek
Bespreken werkwijze en doel
Overleggen stedenbanden incl.
Focsani
Opstellen beleidsnota
Bijstellen beleidsnota
Theoretisch onderzoek
Ontwikkeling logo stedenbanden
Visievorming advies raad
Beleidsafleiding visie
Ontwikkeling subsidievorm
Ontwikkeling evaluatietraject
Inzicht voorbereiding
beleidsimplementatie
Opstellen evaluatieplannen
Afronding scriptie

Literatuurlijst

- Intranet / Internetsite van de gemeente 's-Hertogenbosch, Trier, Leuven en het Comité Trier
- Internetsites met informatie over stedenbanden en jumelages
- Internetsites met informatie over verandermanagement, kennismanagement, beleidsontwikkeling, beleidsimplementatie en strategieën.
- Memo mandatering subsidieregeling Bevordering Stedenbanden
- De subsidieregeling Bevordering Stedenbanden¹⁶
- Raadsvoorstel Algemene Subsidieverordening 's-Hertogenbosch 2005¹⁷
- Evaluatierapport 'Trier en 's-Hertogenbosch; de stedenband geëvalueerd'
- Evaluatierapport "Analyse en advisering stedenbanden Gemeente 's-Hertogenbosch"
- Gemeentelijke administratie met Leuven en Trier
- Verklaring van de stadsbesturen van Trier en 's-Hertogenbosch ter intensivering van hun jumelage¹⁸
- Verzusteringsakte Leuven – 's-Hertogenbosch¹⁹
- Correspondentie tussen de gemeentes 's-Hertogenbosch, Leuven en Trier
- Verschillende verzamelde documenten door twee afstudeerders van Fontys Hogeschool Communicatie
- Verscheidene online kennisbanken
- <http://www.seba-interim.nl>
- [Wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).
- www.bibliotheek.nl
- picarta.pica.nl
- www.parlement.com
- www.s-hertogenbosch.nl
- www.kb.nl
- Geelen, M. en Zweekhorst, P. (2005). Algemene Reader thema De Organisatie. Eindhoven: Fontys Hogeschool Communicatie
- Zweekhorst, P. (2002). Hoe op een juiste manier verwijzen naar bronnen. Eindhoven: Fontys Hogeschool Communicatie
- Verschuren, P.J.M. (1991). De probleemstelling voor een onderzoek. Utrecht: Het Spectrum
- Van Ruler, B. (1998). Strategisch Management van Communicatie
- Daft, R. (2005), Organisatietheorie- en ontwerp
- Koeleman, H.T. (2002). Interne communicatie als managementinstrument
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. (1998) Op strategie-safari. Schiedam: Scriptum Management

¹⁶ Bron: René van der Sanden en Bas Sturkenboom,

¹⁷ Bron: Raadsvoorstel Algemene Subsidieverordening 's-Hertogenbosch 2005,

¹⁸ Stadsarchief gemeente 's-Hertogenbosch

¹⁹ www.leuven.be/doc/Verzusteringsakte%20Leuven%20-%20s-Hertogenbosch.pdf

Bijlagen

- Lijst geïnterviewde personen
- Memo raadsvoorstel stedenbanden
- Uitwerkingen interviews sleutelfiguren stedenbanden 's-Hertogenbosch (Vertrouwelijk, alleen in versie FHC-beoordelaars)

Overzicht geïnterviewde sleutelfiguren rondom de stedenbanden:

- Bas Sturkenboom, Hoofd communicatie 's-Hertogenbosch
- Rene van der Sande, medewerker Stedenbanden
- Rob van der Laar, stadsarchief
- Dhr. Bertrums, voorzitter Hartje Den Bosch
- Dhr. Schouten, Fractievoorzitter Rosmalens Belang
- Dhr. Verkuylen, voorzitter Comité Trier
- Geert Snijders, fractievoorzitter PvdA
- Kees v.d. Oord, docent Rodenborch college
- Marcel Ploegmakers, lid de Stadspijpers
- Dhr. Schouten, Fractievoorzitter Groen Links
- Burgemeester Rombouts
- Mw. Eugster, wethouder
- Dhr. Marcel Griens, raadsadviseur
- Dhr. Urlings: voorzitter van rugbyclub The Dukes
- Dhr. Van Heijningen, fractievoorzitter van het CDA

MEMO RAADSVOORSTEL STEDENBANDEN

Raadsvoorstel

Agenda :

nr.

Reg.nr. : 05.0848

B&W : 5 juli 2005

verg..

Cie_ver : 5 september

g.

Raadsv : 13 September

erg..

Onderwerp: Stedenbanden Leuven en Trier en
samenwerkingsrelatie met Focsani

1) Status

De raad dient t.a.v. de stedenbanden Leuven en Trier en de samenwerkingsrelatie met Focsani de kaders vast te stellen voor het te voeren beleid voor de komende jaren.

2) Samenvatting

De gemeente onderhoudt sinds lange tijd stedenbanden met Leuven en Trier. In de begroting 2005 is aangegeven dat deze stedenbanden op basis van onderzoek en advisering geëvalueerd zullen worden waarbij tevens gekeken wordt naar de 'Subsidieregeling bevordering stedenbanden', die op dit moment van kracht is en een open eind karakter heeft. Dit onderzoek is in de achterliggende periode afgerond en ter inzage bij dit voorstel gevoegd. Voorliggend voorstel legt nieuwe kaders voor m.b.t. de stedenbanden Leuven en Trier inclusief een voorstel t.a.v. het karakter van de subsidieregeling terzake. Tevens gaat het voorstel in op de samenwerkingsrelatie met Focsani in Roemenië. De gemeente 's-Hertogenbosch heeft een bijzondere band opgebouwd met de Roemeense stad Focsani. Bij deze band gaat het om vriendschappelijke uitwisseling en ideële samenwerking: het is een solidariteitsrelatie. Deze relatie werd in 1998 geformaliseerd toen beide besturen de wederzijdse samenwerking voor langere tijd vastlegden. In de loop der jaren kreeg de samenwerking in diverse projecten vaste vorm. Voorliggend voorstel formuleert een nieuw beleidskader voor de samenwerkingsrelatie tussen beide steden in de komende paar jaar.

3) Inleiding

De gemeente onderhoudt sinds lange tijd stedenbanden met Leuven en Trier. In de begroting 2005 is aangegeven dat deze stedenbanden op basis van onderzoek en advisering geëvalueerd worden waarbij tevens gekeken wordt naar de 'Subsidieregeling bevordering stedenbanden', die op dit moment van kracht is en een open eind karakter heeft. Dit onderzoek is in de achterliggende periode afgerond en ter inzage bij dit voorstel gevoegd. Mede op basis van dit onderzoek wordt een nieuw beleidskader voorgelegd m.b.t. de stedenbanden Leuven en Trier inclusief een voorstel t.a.v. het karakter van de subsidieregeling terzake.

Tevens gaat het voorstel in op de samenwerkingsrelatie met Focsani in Roemenië. Na een periode van verkennende gesprekken, heeft de gemeente 's-Hertogenbosch een bijzondere band opgebouwd met de Roemeense stad Focsani. Bij deze band gaat het om vriendschappelijke uitwisseling en ideële samenwerking: het is een solidariteitsrelatie. Deze relatie werd in 1998 geformaliseerd toen beide besturen de wederzijdse samenwerking voor langere tijd vastlegden. In de loop der jaren kreeg de samenwerking in diverse projecten vaste vorm. Voorliggend voorstel gaat in op de samenwerkingsrelatie tussen beide steden in de komende paar jaar.

4) Inhoud

4.1. Stedenbanden Trier en Leuven

Probleemstelling + korte toelichting:

Visie op stedenbanden

Ons college wil inzicht bieden in het gevoerde beleid van de afgelopen jaren betreffende de stedenbanden met de steden Trier en Leuven. Ook willen wij contouren voorleggen voor het nieuw te voeren beleid. Op grond van de bevoegdheid van de raad kaders op hoofdlijnen te stellen, bieden wij u een overzicht aan van verschillende punten waaruit deze visie moet bestaan betreffende de stedenbanden van de gemeente 's-Hertogenbosch met de steden Leuven en Trier.

Deze visie moet getoetst worden aan de visies van beide partnersteden, omdat de stedenbanden op basis van samenwerking verlopen. Wij stellen daarom voor in de raad het beleidskader vast te stellen en de uitkomsten hiervan terug te koppelen voor toetsing met de gemeentes Trier en Leuven zodat wij nadien de uitwerking hiervan ter hand kunnen nemen.

Historie

Leuven – verleden tot heden

De vernieuwing van de band met Leuven is op 6 oktober 1984 vastgelegd in De Verzusteringsakte Leuven – 's-Hertogenbosch. Uit deze akte kunnen de doelstellingen voor de band met Leuven afgeleid worden:

- Kennisuitwisseling
- Bevorderen van een verenigd Europa op persoonlijk, stedelijk en landelijk niveau
- Versterken van de vriendschapsbanden tussen Leuven en 's-Hertogenbosch
- Behoud van de gezamenlijke cultuurhistorische geschiedenis
- Bevorderen van uitwisselingen op onderwijskundig, cultureel en economisch gebied

De band met Leuven is geformaliseerd maar verloopt ook veelal op informele wijze. Cultureel gezien passen de Bosschenaren en Leuvenaren goed bij elkaar en cultuurhistorisch gezien hebben beide steden een grote historische binding. De mate van contact is minder intensief dan de stedenband met Trier.

Trier –verleden tot heden

Op 10 november 2001 zijn de stadsbesturen van 's-Hertogenbosch en Trier bij elkaar gekomen tijdens een feestelijke vergadering in de Grote Raadhuyszaal van de gemeente Trier om terug te kijken op de stedenband die is aangegaan op 7 juni 1968. De band tussen beide steden is hernieuwd en bekrachtigd. Beide stadsbesturen zijn overeengekomen: "Het voortdurende contact tussen de steden in stand te houden en op alle terreinen te dragen aan de uitwisselingen tussen hun inwoners om aldus de goede verstandshouding tussen Duitsland en Nederland en daarmee de eenwording van Europa en de vrede op aarde te dienen"²⁰.

Doelstellingen van de hernieuwde band zijn:

- Streven naar dialoog,
- Bevordering van culturele uitwisselingen,
- Verkleining van sociale en economische verschillen,
- Overwinnen van afstandelijkheid en nationale egoïsme in het verenigd Europa,
- Burgers manieren bieden om kennis te maken met de culturele rijkdom van Europa,
- Stimulering Europese bewustzijn van de jonge generatie.

²⁰ Uit de "Verklaring van de stadsbesturen van Trier en 's-Hertogenbosch ter intensivering van hun jumelage, in het stadsarchief, ondertekend door de burgemeesters van beide steden.

De band met Trier is geformaliseerd en intensief te noemen in vele sectoren. De communicatie tussen beide steden mag informeel worden genoemd en er zijn zowel bestuurlijk als particulier goede en duurzame contacten. Het Comité Trier in combinatie met het Geselschaft aan Trierse zijde heeft hier, zeker op particulier gebied, een grote positieve invloed op.

Uit het onderzoek is o.a. gebleken dat

- Er aanleiding is om de stedenbanden met Leuven en Trier voort te zetten.
- De contacten tussen de steden goed en warm zijn.
- Bij de stedenband met Leuven het draagvlak vooral ligt bij de particulieren. Op gemeentelijk niveau wordt er weinig geïnitieerd.
- Het Comité Trier een belangrijke rol speelt in de goede stedenband met Trier.
- Bij de stedenband met Trier het draagvlak zowel bij de particulieren als op bestuurlijk niveau ligt.
- Aan de stedenbanden een duidelijke visie en structuur ontbreekt. Deze zijn wel gewenst.
- De banden met Leuven en Trier in de praktijk kenmerken van jumelages vertonen (dat de activiteiten zich vooral concentreren op burgers en minder op intensieve bestuurlijke contacten)
- De mogelijke oorzaak van budgetoverschrijding van de subsidieregeling Bevordering Stedenbanden het ontbreken is van een duidelijke visie en structuur voor de stedenbanden.
- De rol van de gemeente in de stedenbanden verder verbeterd kan worden.
- De communicatie rondom en de bekendheid met de stedenbanden verbeterd kunnen worden.
- Aan Trierse zijde verdere intensivering van de band 's-Hertogenbosch – Trier niet noodzakelijk wordt geacht.
- Aan Leuvense zijde verdere intensivering van de band 's-Hertogenbosch – Leuven niet noodzakelijk wordt geacht, maar men staat er wel voor open.

Wijze van aanpak /oplossingsrichting:

Visie – Algemeen

Ons college hecht grote waarde aan de stedenbanden met Leuven en Trier en wil graag een rol als mede-initiatiefnemer vervullen naast het bestaande particulier initiatief en de noodzakelijke financiële ondersteuning vanuit de gemeente. Een heldere positionering van de stedenbanden als taak binnen het ambtelijk apparaat ligt hieraan ten grondslag evenals aansluiting op het kader Stadspromotie. Zoals uit de evaluatie 2005 van beide stedenbanden gebleken is, is er op particulier niveau een groot draagvlak. Wij nemen ons voor het draagvlak, alsmede de prioriteit op ambtelijk/bestuurlijk niveau, binnen de ambtelijke organisatie te vergroten en zo de maatschappelijke waarde van de stedenbanden naar buiten uit te dragen. Ons college wil de gezamenlijke doelen die hij voor heeft met beide stedenbanden verwezenlijken door een inhoudelijke, thematische invulling te geven aan de beide stedenbanden. Hierdoor kunnen op basis van overeenkomsten op dat vlak, tussen de steden, jaarlijks op particulier en bestuurlijk niveau uitwisselingen plaatsvinden waar wederkerigheid aan ten grondslag ligt. Voor de beide stedenbanden streven wij de volgende doelen na tussen gemeentes en m.n. partnerorganisaties:

- Kennisuitwisseling en inhoudelijke samenwerking
- Europese samenwerking
- Onderhouden en uitbouwen van vriendschap en solidariteit
- Uitwisselingen van maatschappelijke organisaties

De thema's willen wij verbinden met de verschillende sectoren waarop uitwisseling plaatsvindt, te noemen Onderwijs, Cultuur, Sport, Bedrijfsleven, toerisme en

Ambtelijk/Bestuurlijk niveau. De verschillende sectoren en thema's willen wij waar mogelijk koppelen aan de thematische invulling van het Bossche Stadspromotie om zodoende de stedenbanden te verbinden met de visie op stadspromotie met inbegrip van de slogan 's-Hertogenbosch Ontmoetingsstad. Deze nieuwe visie sluit aan bij de ambitie van Stadspromotie om een evenementvriendelijk klimaat te creëren voor een dynamische ontwikkeling van de stad op cultureel, cultuurhistorisch en sportief gebied, alsmede voor het economische vestigingsklimaat en de presentatie van 's-Hertogenbosch in de nationale en internationale omgeving.

Visie - Trier

Ons college wil de doelstellingen zoals opgesteld in de Verklaring van de stadsbesturen van Trier en 's-Hertogenbosch ter intensivering van hun jumelage, opgesteld in 2001, herbevestigen in overleg met Trier om zodoende tot nieuwe, meetbare en concrete, doelstellingen te komen waarbij de verplichtingen bij het aangaan en structureel onderhouden van een stedenband, vast komen te liggen. Ons college wil de intentie uitspreken op een structurele manier de stedenband te initiëren en te behouden. De Gemeente 's-Hertogenbosch erkent hierin de rol van het Comité Trier als adviserend en ziet voor hen een belangrijke rol weggelegd in het uitdragen, initiëren en adviseren naar burgers en andere partijen. Ook ligt er een rol weggelegd voor het Comité Trier betreffende de jaarlijkse themakeuze. Ons college heeft als streven de uitwisselingsfrequentie met de stad Trier na invoering van de vernieuwde visie en bijbehorend beleid te handhaven op ca 19 uitwisselingen per jaar (periode 2001-2004 volgens de gemeentelijke administratie).

Visie – Leuven

Ons college wil de doelstellingen zoals opgesteld in de Verzusteringsakte Leuven - 's-Hertogenbosch uit 1984 opnieuw vaststellen in overleg met Leuven om zodoende tot nieuwe, meetbare en concrete, doelstellingen te komen waarbij de verplichtingen komend bij het aangaan en structureel onderhouden van een stedenband, vast komen te liggen en de intentie uit te spreken op een structurele manier de stedenband te initiëren en te behouden. Ons college wil komen tot oprichting van een comité Leuven, ook al wil Leuven op dit moment nog niet tot oprichting van zo'n comité overgaan. Op dit moment is dit nog niet geval. Ons college heeft als streven de uitwisselingsfrequentie met de stad Leuven na invoering van de vernieuwde visie en bijbehorend beleid te verhogen met 100% van 2,35 uitwisselingen per jaar (periode 1984-2004 volgens de gemeentelijke administratie) naar 5 uitwisselingen op jaarbasis. Het thema 'Erasmus' zien wij als een katalysator voor de versterking van deze stedenband.

Subsidieregeling Bevordering Stedenbanden

Ons college stelt voor de huidige "open-eind"-subsidieregeling Bevordering Stedenbanden om te zetten naar een gesloten subsidieregeling conform vrijwel alle overige gemeentelijke subsidieregelingen. Weging van subsidieverzoeken zal in de toekomst dienen plaats te vinden op basis van de volgende criteria:

- wederkerigheid (het over en weer bezoeken van partijen uit de betrokken steden)
- duurzaamheid (het aangaan van een relatie voor langere tijd)
- thematische invulling (aansluiting bij de thematische keuze van die periode)
- het aantal personen dat bij de uitwisseling in het kader van de stedenbanden betrokken is.

Ons college stelt voor om redelijkerwijs voldoende financiële middelen ter beschikking te stellen om aan de hernieuwde doelstellingen en de vraag vanuit de Bossche gemeenschap te kunnen voldoen.

De subsidieverstrekking zal op *4 momenten per jaar* plaatsvinden om zodoende alle rechtspersonen genoeg tijd te geven zich in te schrijven voor een subsidieaanvraag. Het totale budget zal over de 4 perioden per jaar verspreid worden en geëvalueerd worden.

Financiële paragraaf

Er zijn binnen de begroting aparte budgetten beschikbaar voor de stedenband met Trier en Leuven, t.w. € 15.000 voor Leuven en € 15.000 voor Trier. De organisatie Stedenband komt jaarlijks in aanmerking voor een bedrag van maximaal € 1.233 voor uitvoeringskosten.

4.2 De samenwerkingsrelatie met Focsani

Probleemstelling + korte toelichting:

Na een periode van verkennende gesprekken, heeft de gemeente 's-Hertogenbosch een bijzondere band opgebouwd met de Roemeense stad Focsani. Bij deze band gaat het om vriendschappelijke uitwisseling en ideële samenwerking: het is een solidariteitsrelatie. Deze relatie werd in 1998 geformaliseerd toen beide besturen de wederzijdse samenwerking voor langere tijd vastlegden. In de loop der jaren kreeg de samenwerking in diverse projecten vaste vorm.

In 2001 startte de gemeente 's-Hertogenbosch met projecten gericht op versterking van het openbaar bestuur. Met middelen uit het GST-programma (Gemeentelijke Samenwerking met Toetredingslanden) van de VNG werden de mogelijkheden in kaart gebracht. Analyse en aanpak zijn vastgelegd in het document *Voor ons, door ons* dat door beide partijen bestuurlijk is vastgesteld (Raadsbesluit 28 juni 2001). Conclusie van de analyse was dat de betrokkenheid van de Focsaanse burger bij het lokaal beleid gering is, dat de burger niet weet waar hij de gemeente op kan aan-spreken, dat afdelingen en ambtenaren onvoldoende op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden, dat burgers niet in de voorbereidende fase van beleid worden geraadpleegd en dat raadsleden op grote afstand van burgers functioneren. De analyse leidde tot een plan van aanpak met vier projecten:

1. Verbetering interne en externe communicatie
Doelgroep: leidinggevende ambtenaren van de gemeente Focsani
2. Op weg naar een klantgerichte organisatie
Doelgroep: representatieve vertegenwoordiging uit de ambtelijke organisatie van de gemeente Focsani
3. Versterking functioneren gemeentebestuur
Doelgroep: raadsleden, burgemeester, wethouders
4. Vergroting burgerparticipatie
Doelgroep: vertegenwoordiging van NGO's, vertegenwoordigers uit intermediaire organisaties, actieve burgers

De eerste drie projecten zijn succesvol uitgevoerd. De resultaten zijn gerapporteerd aan uw raad. De opgedane ervaringen en de nieuwe werkwijze van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie in Focsani zijn thans volop in de aandacht bij collega gemeenten in Roemenië. Regelmatig ontvangt de gemeente Focsani collega gemeenten en medewerkers verzorgen presentaties over "hun Bossche lessen".

Voor het vierde project, burgerparticipatie, is in overleg met de burgemeester van Focsani gekozen dit te richten op het thema milieu en afval. In december 2004 is aan uw Raad aangegeven, dat een projectvoorstel op dit gebied een goede kans van slagen zou maken voor het nieuwe GST-programma. Op dat moment was nog niet bekend dat het programma onder een nieuwe naam en andere opzet zou worden voortgezet. In afwachting van het nieuwe programma is het projectvoorstel uitgesteld.

In aansluiting op de lopende projecten werd tevens in samenwerking met de VNG het Municipal Management Training Program uitgevoerd, ter bevordering van integriteit en transparantie in bestuur. Met middelen van de gemeente 's-Hertogenbosch is verder in Focsani expertise ingehuurd, om externe financieringsbronnen aan te boren voor de grote sociaal-economische problemen. Het contract met de fondsverwerwers loopt tot de zomer van 2005.

In de afgelopen periode zijn door de gemeente Focsani twee nieuwe projecten ingediend in het PHARE EUROPE PROGRAM:

- Focsani Euro Info Center, inrichten van een informatiecentrum, om burgers en ondernemers in Focsani te enthousiasmeren voor de toetreding tot Europa en hen te voorzien van relevante Europese informatie;
- European Culture Information, het ontwikkelen van een lokale voorziening voor amateurkunst en culturele vorming, met daarbij tevens de mogelijkheid tot Europese uitwisseling met soortgelijke organisaties om kennis op te doen.

Tevens is een groot investeringsproject ingediend om het centrale plein in Focsani opnieuw in te richten, waardoor de stedelijke infrastructuur verbeterd wordt.

Naast de gemeentelijke projecten met Focsani krijgt de samenwerkingsrelatie vorm door particuliere initiatieven binnen de Stichting 's-Hertogenbosch Focsani. De Stichting werd gesubsidieerd door de gemeente 's-Hertogenbosch; eerder werd besloten de subsidierelatie medio 2006 te stoppen. De Stichting heeft hierop afscheid genomen van haar betaalde kracht en gaat nu verder als vrijwilligersorganisatie.

Onlangs, 6, 7 en 8 juni, heeft een delegatie van vertegenwoordigers van de lokale overheid en ondernemers uit Focsani, een werkbezoek gebracht aan 's-Hertogenbosch. Bij deze gelegenheid zijn met name de relaties met Bossche ondernemers uitgebouwd en onderzocht op mogelijkheden tot samenwerking in de nabije toekomst. Om toekomstige samenwerking verder te kunnen ontwikkelen heeft de burgemeester van Focsani vervolgens een gemengde delegatie uit 's-Hertogenbosch uitgenodigd voor een bezoek in oktober van dit jaar (zie bijlage 1).

Naast samenwerking met Bossche ondernemers heeft de burgemeester van Focsani een dringend beroep op de gemeente 's-Hertogenbosch gedaan om de samenwerkingsrelatie met Focsani voort te zetten. De lokale overheid van Focsani heeft er behoefte aan, in aansluiting op de werkzaamheden die al verricht zijn, de samenwerking dan concreet te richten op milieubescherming, verfraaiing van de stad, scholing van personeel, transparantie, bevordering van burgerparticipatie, intensieve betrokkenheid van kinderen en jongeren bij culturele, onderwijs en sportactiviteiten. Om burgerparticipatie te bevorderen zijn al een aantal projecten ontwikkeld, die van grote betekenis waren voor de lokale samenleving. In vervolg hierop is het nu mogelijk een hoger niveau van betrokkenheid te bereiken. Het is de bedoeling de communicatie tussen burgers en de lokale overheid te verbeteren door lokaal bestuur en publieke diensten nog dichter bij de burgers te brengen. Daarbij kunnen ook burger initiatieven bevorderd worden (zie bijlage 2).

Wijze van aanpak /oplossingsrichting: Naar een nieuwe samenwerkingsrelatie?

Het GST-programma gaf Nederlandse gemeenten, provincies, waterschappen en nutsbedrijven de gelegenheid kennis over goed bestuur en de doorwerking van de Europese Unie op lokale overheden over te dragen aan collega's in het voormalig Oost-blok. Door de toetreding van een aantal van deze landen tot de Europese Unie werd de bilaterale hulp geëindigd en konden per 1 januari 2004 geen nieuwe contracten meer gesloten worden voor financiering van samenwerkingsprojecten. Hiervoor in de plaats komt een nieuw programma 'LOGO EAST', dat zich zal richten op lokale overheden in Roemenië, Bulgarije, Kroatië, Turkije, Rusland, Wit Rusland, Oekraïne en Servië en Montenegro.

De VNG heeft over dit nieuwe programma overeenstemming bereikt met het ministerie van Buitenlandse Zaken. Thema's van het nieuwe programma zijn burgerparticipatie, ethiek en integriteit, dienstverlening en lokaal bestuur. Op korte termijn komt meer informatie beschikbaar en start de werving voor deelname. In verband hiermee is dit een goed moment om de samenwerkingsrelatie met Focsani te heroverwegen: bestendigen we onze band, of gaan we een relatie aan met een nieuwe stad in een ander land.

Voor het aangaan van een nieuwe samenwerkingsrelatie pleit, dat de kennis die is opgedaan in de samenwerkingsrelatie met Focsani, benut kan worden voor een andere gemeentelijke overheid. De resultaten in Focsani waren immers bijzonder succesvol, en de gemeente 's-Hertogenbosch heeft zich hiermee in binnen- en buitenland geprofileerd.

Daar staat tegenover dat het aangaan van een samenwerkingsrelatie veel tijd en energie kost. De samenwerkingsrelatie met Focsani is succesvol geworden, doordat in de afgelopen jaren enorm veel kennis is opgedaan over het land, de mensen, het systeem en de politiek. Het duurt jaren voordat 'geoogst' kan worden. Nu beschikken we over een netwerk waar zelfs de VNG en andere organisaties een beroep op doen. Het aangaan van een nieuwe relatie in een ander land is dan ook alleen zinvol als daar binnen de gemeente veel tijd en middelen voor vrijgemaakt worden.

Wij pleiten er daarom voor de samenwerkingsrelatie met Focsani voort te zetten. De argumenten hiervoor zijn:

- Door de opgebouwde contacten kunnen we “direct aan de slag” en hoeft er geen tijd te worden gestoken in het opbouwen van een relatie
- Het laatste project, burgerparticipatie en milieu, is nog niet afgerond. De voornemens binnen *Voor ons, door ons* overeengekomen, zijn nog niet alle uitgevoerd;
- Naast de gemeentelijke samenwerking zijn er particuliere initiatieven; hiermee zijn twee sporen beschikbaar om kennis en ervaring over te dragen aan Focsani. Beide kunnen elkaar versterken.
- Geboekte resultaten laten onverlet dat er in Roemenië, en ook in Focsani, nog veel valt te doen. Het land voldoet op diverse terreinen nog niet aan de toetredingsnormen van de EU en heeft nog veel 'huiswerk' te doen.
- De gemeente Focsani heeft zelf ervoor gepleit de samenwerkingsrelatie met de gemeente 's-Hertogenbosch voort te zetten.

Financiële paragraaf

Behoudens de inzet van capaciteit bij de afdeling Welzijn en de afdeling Communicatie zijn er geen extra kosten gemoeid met de voorzetting van de samenwerkingsrelatie met Focsani met uitzondering van de reguliere kosten in de representatieve sfeer bij de bestuurlijke ontvangsten van bezoeken.

4) Conclusie

4.1 De stedenbanden met Leuven en Trier

Ons college stelt het onderstaande kader voor als richtinggevend voor de toekomst van de stedenbanden met Leuven en Trier. Wij willen de gezamenlijke doelen die wij voor hebben met beide stedenbanden verwezenlijken door een inhoudelijke, thematische invulling te geven aan de beide stedenbanden. Voor de beide stedenbanden streven wij de volgende doelen na tussen de gemeentes en m.n. partnerorganisaties:

- Kennisuitwisseling en inhoudelijke samenwerking
- Europese samenwerking
- Onderhouden en uitbouwen van vriendschap en solidariteit
- Uitwisselingen van maatschappelijke organisaties

De thema's willen wij liëren aan de verschillende sectoren waarop uitwisseling plaatsvindt, te noemen Onderwijs, Cultuur, Sport, Bedrijfsleven, toerisme en Ambtelijk/Bestuurlijk niveau. De

verschillende sectoren en thema's willen wij waar mogelijk koppelen aan de thematische invulling van het Bossche Stadspromotie om zodoende de stedenbanden te verbinden met de visie op stadspromotie met inbegrip van de slogan 's-Hertogenbosch Ontmoetingsstad.

Ons college heeft als streven de uitwisselingsfrequentie met de stad Trier na invoering van de vernieuwde visie en bijbehorend beleid te verhogen met 20% van 19 uitwisselingen naar ca 23 uitwisselingen per jaar.

Ons college heeft als streven de uitwisselingsfrequentie met de stad Leuven na invoering van de vernieuwde visie en bijbehorend beleid te verhogen met 100% van ca. 2,35 uitwisselingen naar 5 uitwisselingen per jaar.

4.2 subsidieregeling Bevordering Stedenbanden

Ons college stelt voor de huidige "open-eind"-subsidieregeling Bevordering Stedenbanden om te zetten naar een gesloten subsidieregeling. Weging van subsidieverzoeken zal in de toekomst dienen plaats te vinden op basis van de volgende criteria:

- wederkerigheid (het over en weer bezoeken van partijen uit de 3 steden)
- duurzaamheid (het aangaan van een relatie voor langere tijd)
- thematische invulling (aansluiting bij de thematische keuze van die periode)
- het aantal personen dat bij de uitwisseling in het kader van de stedenbanden betrokken is.

4.3 Samenwerkingsrelatie Focsani

Ons college stelt het onderstaande beleidskader voor m.b.t. de samenwerkingsrelaties met Focsani:

Wij stellen voor de relatie met Focsani te verlengen. Als richtingsdatum kan een jaar na de toetreding van Roemenië tot de EU gelden. De praktijk laat namelijk zien dat de nieuwe EU-landen in het eerste jaar na de toetreding veel profijt kunnen hebben van de kennis en ervaring die zij samen met counterparten in projecten hebben opgebouwd. Voor Roemenië is de toetreding gepland in 2007.

Voorgesteld wordt om de samenwerkingsrelatie onder dezelfde uitgangspunten verder uit te bouwen, met dien verstande dat de bezuiniging op de Stichting 's-Hertogenbosch Focsani wordt gehandhaafd. De gemeente richt zich op ontwikkeling van eigen projecten en financiert noch bemiddelt bij particuliere initiatieven. Om de samenwerkingsrelatie in stand te houden en te onderhouden, moet geïnvesteerd worden in ambtelijke capaciteit: minimaal twee keer per jaar moet een bezoek gebracht worden aan Focsani.

Bij de uitvoering van gemeentelijke projecten staat net als voorheen de overdracht van kennis en kunde centraal. Projecten worden gefinancierd uit externe subsidiestromen. Voor de uitvoering van een project is het wel noodzakelijk dat er ambtelijke capaciteit wordt vrijgemaakt. De hoogte van de inzet hangt af van de aard en omvang van het project. De lokale overheid van Focsani heeft er daarbij behoefte aan, in aansluiting op de werkzaamheden die al verricht zijn, de samenwerking concreet te richten op milieubescherming, verfraaiing van de stad, scholing van personeel, transparantie, bevordering van burgerparticipatie, intensieve betrokkenheid van kinderen en jongeren bij culturele, onderwijs en sportactiviteiten.

Over de wijze waarop burgerparticipatie, voortbouwend op eerdere projecten, verder uitgebouwd kan worden, bestaan reeds concrete plannen.

5) Voorstel

Wij stellen voor:

Bijgaand raadsvoorstel vast te stellen

Burgemeester en wethouders van 's-Hertogenbosch,
De secretaris, De burgemeester,

