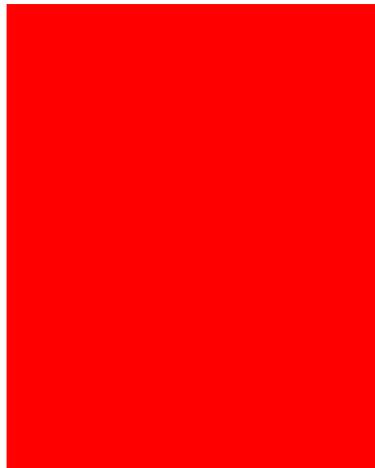
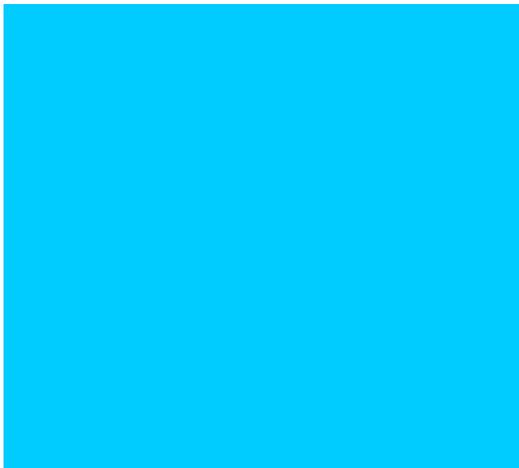


Show your Colour!

Lustrumevenement VBDO



Culemborg, 6 juni 2005

Afstudeerscriptie FHCS2405

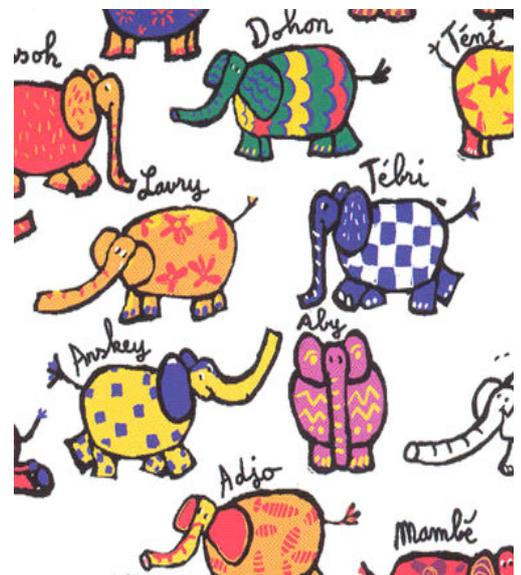
Fontys Hogeschool Communicatie

Janny Vereijken

CCCP

Mari Isabel Martinez

CCCP



Voorwoord

In het kader van onze afstudeerstage aan de Fontys Hogeschool Communicatie te Eindhoven hebben we in opdracht van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) gedurende 18 weken het project 'Lustrumevenement' uitgevoerd. Het project betrof een groot gedeelte van de organisatie van het lustrumevenement ter gelegenheid van het 10-jarig bestaan van de VBDO. Het lustrumevenement dat de naam 'Show your Colour!' draagt, vindt plaats op één van de twee optiedagen (25 januari of 2 februari 2006).

Tijdens onze zoektocht naar een geschikte afstudeerstage waren we bewust op zoek naar een organisatie die een bijdrage levert aan onze samenleving. Toen de opdracht van de VBDO ons pad kruiste, hebben we deze met beide handen aangegrepen. De grootschaligheid en de omgeving betekenden voor ons een uitdaging en het project sloot perfect aan bij onze afstudeerrichting: Corporate Communicatie Coördinatie & Planning.

Deze kleurrijke klus was nooit geslaagd zonder hulp van het handjevol mensen van de VBDO. In het bijzonder willen we onze opdrachtgever en algemeen directeur Piet Sprengers bedanken voor de momenten waarop hij 'hoge muren' voor ons bouwde. Dit zorgde ervoor dat we steeds kritisch naar onszelf en naar ons werk keken.

Duizendmaal dank gaat uit naar Gerdien Dijkstra (projectmanager) en haar man voor hun gastvrijheid. Gedurende onze stageperiode hebben zij één of twee dagen per week hun huis en hun privacy 'afgestaan', zodat wij niet zes uur extra hoefden te reizen om op kantoor te werken. Zonder deze heerlijke slaappleaats was onze energie opgegaan aan al het reizen naar Culemborg. Ook Ernst van Weperen (projectmedewerker) willen we niet vergeten. Hem bedanken we voor zijn 'ironische' humor, die we niet altijd snapt en voor zijn kritische blik op ons werk. Tevens gaat onze dank uit naar onze begeleidster Nicole Sanders (voor velen bekend als Toebast) voor haar inzet, enthousiasme en niet te vergeten voor haar 'pep-talks' op momenten dat we het even niet meer zagen zitten. Rest ons nog een woordje van dank te wijden aan alle docenten, familieleden en vrienden die ons tijdens deze periode hebben gesteund: "Bedankt!".

We wensen de VBDO een feestelijk jubileum toe.

Culemborg, juni 2005
Mari Isabel Martinez & Janny Vereijken

Samenvatting

Opdrachtkader

De VBDO (Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling) is een vereniging die de belangen van haar particuliere en institutionele leden vertegenwoordigt op het gebied van duurzaam beleggen.

Komend jaar bestaat zij 10 jaar en bereikt daarmee een duurzame mijlpaal. Dit is dan ook een goede gelegenheid om een lustrumevenement te organiseren. Aan ons de eer om deze mijlpaal vorm te geven.

Het lustrumevenement 'Show your Colour!' is gepland op 25 januari of 2 februari 2006. Tijdens de afstudeerperiode hebben we de eerste drie fases, oriëntatie-, strategische, en operationele fase, van de organisatie van het lustrumevenement doorlopen. De resterende fases, implementatie- en evaluatiefase, kunnen uitgevoerd worden met behulp van het opgeleverde projectplan. Het projectplan zal ervoor zorgen dat de kwaliteit en continuïteit van het organisatieproces gewaarborgd blijven, zodat het uiteindelijke doel –een succesvol lustrumevenement– bereikt wordt.

Bij de organisatie hebben we rekening gehouden met verschillende eisen en randvoorwaarden die door de opdrachtgever en na bevindingen van de oriëntatiefase geformuleerd zijn. Hierbij was niet alleen de inhoud van het programma belangrijk, maar ook de vorm waarin het evenement gegoten werd. Het evenement dient een bron van inspiratie te zijn voor de gasten en zal de professionaliteitsslag van de VBDO laten zien.

Werkwijze

Bij de start van het project hebben we een projectplanning gemaakt waarin de drie te doorlopen fases ingepland zijn. Om de voortgang en kwaliteit van het project te waarborgen hebben we een wekelijkse tijdsplanning gemaakt. Deze werd continu bijgesteld om een actuele planning te hebben. Door het inbouwen van belangrijke beslissingsmomenten en mijlpalen hebben we getracht grip te krijgen op het project. In de praktijk bleek dat de fases niet direct op elkaar volgden zoals in de planning beschreven stond. De fases liepen gedurende de projectperiode in elkaar over.

Opleveringen

De oriëntatiefase was belangrijk om inzicht te krijgen in de complexe en dynamische omgeving waarin de VBDO zich bevindt. Een opdrachtkader en situatieanalyse waren de producten die opgeleverd werden bij het afronden van deze fase. Na afloop van deze fase is het thema van het evenement bepaald, namelijk Ketenbeheer. Ketenbeheer is één aspect van de nieuwe bedrijfsstrategie en het evenement biedt een mooie gelegenheid dit te introduceren. De strategische fase stond in het teken van conceptontwikkeling. Met behulp van verschillende creatieve technieken hebben we een drietal concepten ontwikkeld, te weten: Butterfly-effect, Navigator en Kleur Bekennen. De concepten zijn gepresenteerd aan de opdrachtgever. Aan de hand van criteria is Kleur Bekennen als concept gekozen. Dit concept speelt in op het grijze gebied rondom het gekozen thema ketenbeheer. Het evenement is een goede gelegenheid voor de VBDO om kleur te bekennen en haar initiërende en opiniërende rol rondom ketenbeheer te laten zien. Tijdens het evenement zal ook de kleur die de verschillende stakeholders kiezen centraal staan.

Deze werktitel is uitgewerkt in de evententitel 'Show your Colour!'. Zoals vooraf bekend, hebben we de operationele fase niet helemaal kunnen doorlopen. Deze is voor zover mogelijk afgerond door middel van het opleveren van het projectplan. Dit projectplan bevat het draaiboek met de daarbij behorende deelplannen: operationeel plan, publiciteits-, registratie-, evaluatie- en budgetplan.

Conclusies en aanbevelingen

Na het doorlopen van de diverse organisatorische fases kunnen we de volgende conclusies trekken ten aanzien van het project 'lustrumevenement':

- Een duidelijk beschreven concept biedt handvatten voor de uitvoering van de resterende werkzaamheden.
- De kritische kanttekeningen en vragen over het beleid van de VBDO zorgden ervoor dat het huidige beleid ter discussie stond.
- Diverse beslissingsmomenten zijn vooruit geschoven door de niet synchroon lopende agenda's
- Het ideaalbeeld is moeilijk te verwezenlijken.
- De verschillende fases blijken in de praktijk elkaar niet direct op te volgen zoals in de planning beschreven stond.
- Er is geen communicatiemedewerker aanwezig voor de resterende werkzaamheden van het lustrumevenement.
- De mondelinge financiële toezeggingen bieden geen zekerheid over het uiteindelijke budget.
- Door het inventariseren van wensen en ideeën vanuit de sponsor is op dit moment de betrokkenheid vergroot.

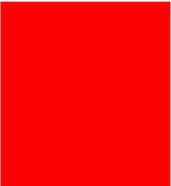
De volgende aanbevelingen geven handreikingen om de voortgang van het project te waarborgen:

- De toezeggingen die door middel van goedkeuring van bijvoorbeeld plan van aanpak worden gedaan, dienen nageleefd te worden om misverstanden te voorkomen.
- De focus dient bepaald te worden zodat keuzes gemaakt worden waardoor de voortgang gewaarborgd blijft.
- Het aanstellen van een communicatiemedewerker is wenselijk zodat het project tot aan het einde uitgevoerd wordt.
- Een goede overdracht is noodzakelijk zodat de werkzaamheden rondom het evenement voortgezet worden.
- De opgestelde richtlijnen van het projectplan dienen nageleefd worden, om de planning en kwaliteit van het project te waarborgen.
- Om risico's enigszins te vermijden adviseren we dat de sponsorcontracten zo snel mogelijk ondertekend worden.

Inhoud

Inleiding	7
Opbouw rapport	7
Leeswijzer	8
1 Oriëntatiefase	9
1.1 Opdrachtkader	9
1.1.1 Opdrachtoomschrijving	9
1.1.2 Projectaanpak	9
1.1.3 Beslissingsmomenten & mijlpalen	10
1.1.4 Criteria en randvoorwaarden opdrachtgever	11
1.2 Situatieschets	12
1.2.1 Interne Omgeving	12
1.2.1.1 Visie	12
1.2.1.2 Missie	13
1.2.1.3 Strategie	13
1.2.1.4 Organisatiestructuur	17
1.2.1.5 Organisatiecultuur	18
1.2.1.6 Positionering	18
1.2.1.7 Kernwaarden	19
1.2.2 Externe Omgeving	21
1.2.2.1 Actoren- & factoren-analyse	21
1.2.2.2 Gasten	22
1.2.3 SWOT-analyse	25
1.2.4 Thematiek	26
1.2.5 Doelen & doelstellingen	28
1.2.5.1 Doelen	28
1.2.5.2 Doelstellingen	29
1.2.5.3 Algemene relatiedoelstellingen	29
2 Strategische fase	31
2.1 Creatieve vraagstelling	31
2.2 Brainstormsessies	31
2.2.1 Eerste brainstormsessie	31
2.2.2 Tweede brainstormsessie	33
2.2.3 Derde brainstormsessie	36
2.3 Concepten	36
2.3.1 Butterfly-effect	36
2.3.2 Navigator	37
2.3.3 Grijsgebied/ Kleur Bekennen	38
2.4 Conceptkeuze	39

3	Operationele fase	40
3.1	Projectplan	40
3.1.1	Operationeel plan	40
3.1.1.1	Uitwerking programma	41
3.1.1.2	Balans programma-activiteiten	47
3.1.1.3	Event-story lustrumevenement	48
3.1.1.4	Locatie	50
3.1.2	Registratieplan	50
3.1.3	Publiciteitsplan	50
3.1.4	Evaluatieplan	51
3.1.5	Budgetplan	52
4	Conclusies & Aanbevelingen	53
4.1	Conclusies	53
4.2	Aanbevelingen	54
5	Projectevaluatie	56
	Nawoord	57
	Bronnenlijst	58



Inleiding

Komend jaar bestaat de VBDO (Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling) 10 jaar en bereikt daarmee een duurzame mijlpaal. Dit is dan ook een goede gelegenheid om een lustrumcongres te organiseren. Of zoals algemeen directeur, Piet Sprengers, het noemt: “Een lustrumevenement, want zo’n belangrijke gebeurtenis dient natuurlijk een hele happening te worden!”

Aan ons de eer om deze mijlpaal vorm te mogen geven, want er is niets leukers dan een ‘feestje’ organiseren, ook al is het niet voor ons zelf.

We hebben alles gedaan wat in onze macht lag om het ‘feestvarken’ te ontzien bij de voorbereidingen van het lustrumevenement ‘Show your Colour!’. Dit kleurrijke evenement, waarin iedereen voor zijn “kleurige” mening mag uitkomen, speelt zich af op 25 januari of 2 februari 2006. Helaas duurt onze afstudeerperiode maar vier maanden, waardoor we het organisatieproces niet van het begin tot het einde kunnen meemaken. Om de resterende zeven maanden goed te laten verlopen, hebben we getracht een zo gedetailleerd mogelijk projectplan op te stellen opdat ‘Show your Colour!’ een groot succes wordt.

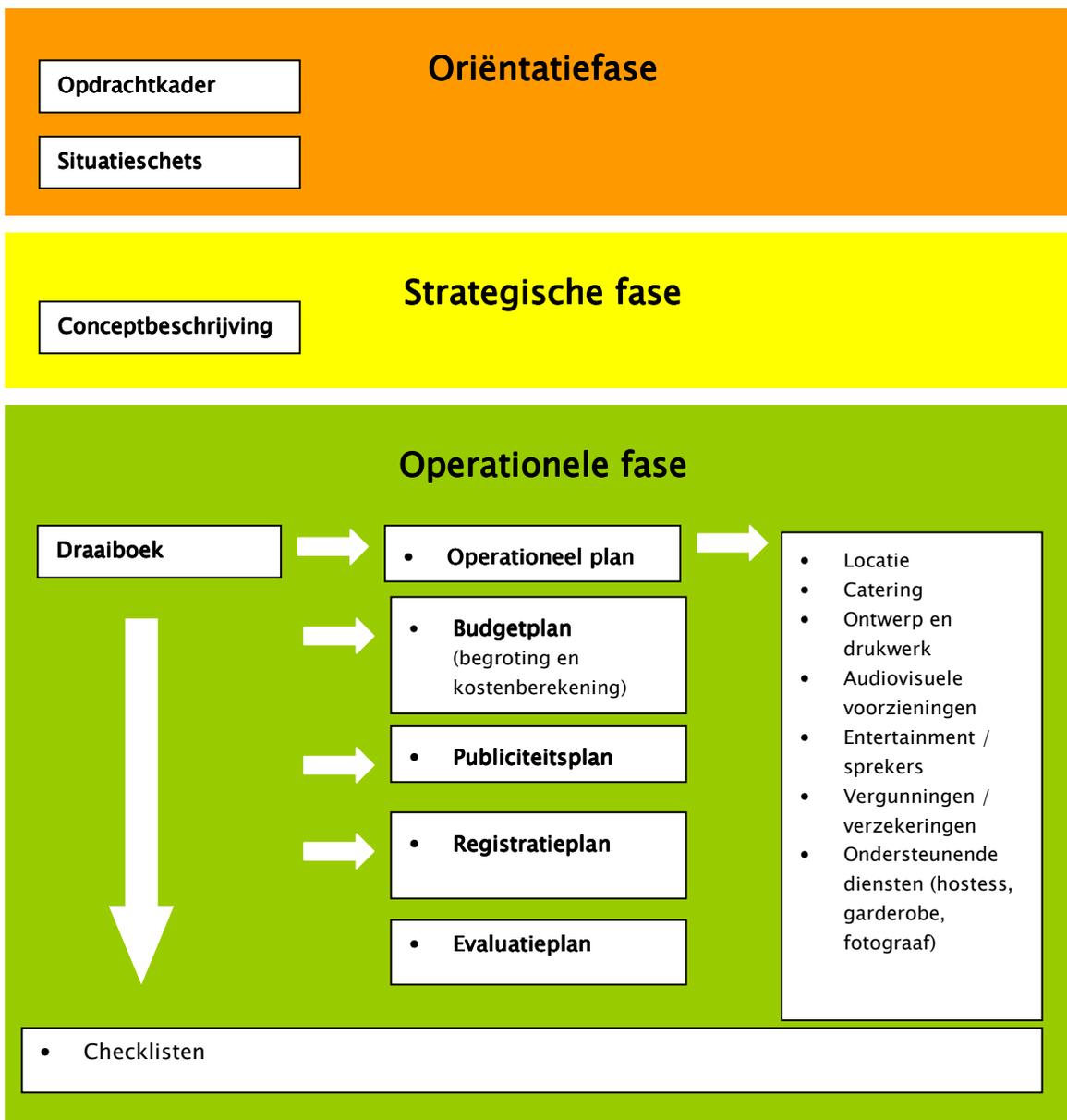
Opbouw rapport

Dit rapport is geschreven in het kader van onze afstudeerstage en is een combinatie van inhoudelijke en procesmatige elementen van het project lustrumevenement ‘Show your Colour!’. Om een duidelijke structuur in dit rapport aan te brengen hebben wij ervoor gekozen dezelfde fasering te gebruiken zoals gebruikt is in ons plan van aanpak. Deze fasering komt in de vorm van hoofdstukken terug in dit rapport, waarbij iedere fase een nieuw hoofdstuk is.

In de praktijk is wel gebleken dat de fasering zoals wij die beschreven hebben geen lineair maar een dynamisch proces is. Soms moet je een stapje terug doen naar een eerdere fase om verder te kunnen in de volgende fase. Daarnaast hebben we af en toe ook een pas op de plaats moeten maken, omdat de agenda’s van ons en die van onze opdrachtgever niet synchroon liepen. De verweving van de verschillende fases maakte het niet makkelijk om een helder verhaal te schrijven, maar we hebben onze uiterste best gedaan er een goedlopend geheel van te maken.

Gedurende het projectverloop zijn diverse plannen opgesteld. Deze plannen zullen kort en bondig vernoemd worden in deze scriptie. Aangezien deze plannen gedetailleerder weergeven hoe wij het evenement voor ogen hebben, vinden wij het belangrijk om ze als bijlagen toe te voegen.

Schematische weergave opbouw rapport



Leeswijzer

Dit rapport bevat, in chronologische volgorde, de eerste drie fases van het organisatieproces van het lustrumevenement 'Show your Colour!'. Hoofdstuk 1: de Oriëntatiefase. Centraal staat hier het opdracht kader, waarin de opdracht, de aanpak en criteria vanuit de opdrachtgever geformuleerd zijn. Verder bestaat dit hoofdstuk uit een situatieschets, waarin de werkomgeving beschreven wordt. Daarna volgen de hoofdstukken: strategische en operationele fase. Dit rapport bevat ook nog conclusies & aanbevelingen, projectevaluatie, nawoord en bronnenlijst. De bijlagen zijn gebundeld in een apart rapport.

Oriënteren ofwel ‘inzicht krijgen in’ is een belangrijk kernwoord aan het begin van het afstuderen. De VBDO bevindt zich in een ingewikkelde markt en werkt daarbinnen met een ingewikkeld systeem. Dit was dan ook de reden dat we in het begin van de stage als een visje in de grote oceaan rond hebben gezwommen. De oriëntatiefase heeft meer dan de geplande drie weken in beslag genomen en is afgesloten met een opdrachtkader en een situatieschets. Het opdrachtkader zorgde voor een heldere afbakening en de situatieschets creëerde inzicht in de omgeving waarin het lustrumevenement plaatsvindt. Deze schets beschrijft de interne en externe omgeving en is door middel van desk- en fieldresearch en literatuuronderzoek tot stand is gekomen. Bij het afsluiten van de oriëntatiefase zijn we uiteindelijk aangekomen in een ondiepe baai waarin we een beter overzicht van de VBDO en de richting van het evenement hebben gekregen.

1.1 Opdrachtkader

1.1.1 Opdrachtomschrijving

Het is aan ons de eer om de organisatie van het lustrumevenement op ons te nemen. Voordat we aan de slag zijn gegaan, hebben we de opdracht geherformuleerd. Deze herformulering was noodzakelijk om de opdracht af te bakenen, omdat we niet het hele organisatieproces gaan doorlopen. Bovendien is bewust gekozen voor de term lustrumevenement. In de eerste formulering werd gesproken over een lustrumcongres, maar deze term benadrukt al te veel de vorm en de invulling van het jubileum. De definitieve opdracht is als volgt:

Het doorlopen van de eerste drie fases, oriëntatie-, strategische, en operationele fase, van de organisatie van het lustrumevenement ter gelegenheid van het 10-jarig bestaan van de VBDO (Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling). De resterende fases, implementatie- en evaluatiefase, worden door derden uitgevoerd aan de hand van het opgeleverde operationele projectplan.

Het projectplan dient ervoor te zorgen dat de kwaliteit en continuïteit van het organisatieproces gewaarborgd blijven, zodat het uiteindelijke doel –een succesvol lustrumevenement– behaald wordt.

1.1.2 Projectaanpak

Bij de start van het project hebben we een planning gemaakt voor de 18 weken die de stageperiode omvat. Deze planning is ingedeeld in de eerste drie fases, waarbij het onduidelijk is in hoeverre de laatste fase afgesloten kan worden. De resterende twee fases worden uitgevoerd door derden aan de hand van het opgeleverde projectplan. Het projectplan bestaat uit een draaiboek met diverse deelplannen. Het draaiboek is een ‘overall’ planning die voor de uitvoering verwijst naar diverse deelplannen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een registratie- en publiciteitsplan. Door gebruikmaking van het projectplan kan ervoor gezorgd worden dat de VBDO voor de dag komt met een onderscheidend en verrassend lustrumevenement.

1.1.3 Beslissingsmomenten & mijlpalen

Om de voortgang van het gehele organisatieproces te waarborgen is het noodzakelijk beslissingsmomenten in te bouwen. Wordt dit niet gedaan, dan zal de continuïteit en mogelijk de kwaliteit van het proces negatief beïnvloed kunnen worden. Belangrijke documenten die opgeleverd worden, zijn vermeld als mijlpaal en kunnen min of meer gezien worden als een soort afsluiting van de desbetreffende fase.

	Week 8	▪ Situatieschets opleveren	Mijlpaal
	Week 8	▪ Thema en deelonderwerp kiezen , de VBDO dient een keuze te maken uit een thema en een deelonderwerp zodat dit de rode draad vormt voor het lustrumevenement. Dit thema is het uitgangspunt bij de conceptontwikkeling.	Beslissingsmoment
	Week 12	▪ Conceptbeschrijving opleveren (uitwerking van 3 concepten)	Mijlpaal
	Week 12	▪ Conceptkeuze : d.m.v. conceptbeschrijving en presentatie wordt een definitief concept gekozen.	Beslissingsmoment
	Week 12	▪ Vaststellen van evenementdatum : om gericht de operationele fase in te kunnen gaan dient een datum gekozen te worden.	Beslissingsmoment
	Week 12	▪ Definitief budget vaststellen : zonder budget kunnen geen concrete keuzes en afspraken worden gemaakt in de operationele fase.	Beslissingsmoment
	Week 15	▪ Locatiekeuze : de organisatie vereist een bepaalde locatie.	Beslissingsmoment
	Week 15	▪ Basisprogramma vastleggen : de organisatie vereist een programma dat in grote lijnen vaststaat.	Beslissingsmoment
	Week 21	▪ Projectplan opleveren	Mijlpaal
	Week 23	▪ Overdracht project	Mijlpaal

1.1.4 Criteria en randvoorwaarden opdrachtgever

Het is belangrijk te weten wat de opdrachtgever verwacht van het lustrumevenement. Door deze verwachtingen goed te omschrijven verkrijgt men handvatten voor de uitvoering van het hele organisatorische proces. Onze opdrachtgever heeft hierover al nagedacht; echter niet in de vorm van doelstellingen, maar meer aan de hand van criteria en randvoorwaarden. Deze zijn als volgt:

- Het lustrumevenement dient plaats te vinden in januari of februari 2006.
- Het minimale aantal deelnemers dient te liggen op tweehonderd personen.
- Het lustrumevenement dient in het teken te staan van een actueel onderwerp op het snijvlak van duurzaam beleggen en maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Het dient een feestelijke gebeurtenis te zijn met een formele ondertoon, doordat het een jubileumjaar is.
- Het lustrumevenement dient zich te onderscheiden van andere congressen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)¹.
- De sprekers op het lustrumevenement dienen eindverantwoordelijken te zijn van overheidsinstellingen, bedrijfsleven en andere belangrijke maatschappelijke instellingen.
- Het lustrumevenement dient publiciteit te genereren voor de VBDO.
- Het lustrumevenement dient het vorige lustrumcongres ter gelegenheid van het vijfjarig bestaan te overtreffen.
- Bij het selecteren van een locatie dient gedacht te worden aan een goed bereikbare toplocatie, liefst met een 'duurzame' uitstraling.
- Duurzaamheid dient in het hele lustrumevenement terug te komen, ook in de catering en inrichting.
- Deelname zal geschiedt op uitnodiging.
- Er dient rekening gehouden te worden met het inhuren van diensten van derden voor de operationele fase, zoals een congres- of evenementenbureau en/ of reclamebureau.
- De kosten van het lustrumevenement mogen maximaal € 80.000 bedragen. Het betreft hierbij een indicatiebudget dat door middel van sponsoring binnen gehaald dient te worden.

Kleine & grote ideeën opdoen bij 'Evenement 2005'

In de eerste maand van onze afstudeerstage, hebben we een bezoek gebracht aan de beurs 'Evenementen 2005' in de Jaarbeurs in Utrecht. Dit was een mooie gelegenheid om eens naar de diverse mogelijkheden op het gebied van evenementorganisatie te kijken. Aanbod was er genoeg: van locaties tot aan de nieuwste technische snufjes. Je kan het zo gek niet bedenken of het was er. Met een tas vol informatie en een aantal verfrissende ideeën zijn we vertrokken. Inmiddels zijn we bijna aan het einde van onze stage en kunnen we zeggen dat dit beursbezoek zijn vruchten heeft afgeworpen.

¹ Onder maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) verstaat de VBDO: wanneer een organisatie naast haar financiële doelstellingen, ook milieu- en sociale doelstellingen naleeft. Bron: Piet Sprengers, algemeen directeur VBDO.

1.2 Situatieschets

1.2.1 Interne Omgeving

De VBDO is een vereniging die de belangen van haar particuliere en institutionele leden (voor nadere uitleg verwijzen we naar bijlage 4: Actoren & Factoren) vertegenwoordigt op het gebied van duurzaam beleggen². Zij kiest hierbij voor een actiegerichte werkwijze, wat betekent dat de organisatie nieuwe ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid initieert. De VBDO is zeker geen actiegroep, het respectvol gesproken en geschreven woord is haar strijdmiddel. Ze onderscheidt zich met het feit dat ze een multi-issue-organisatie is en geen single-issue-organisatie. Dit betekent dat zij algemene MVO-thema's bespreekbaar wil maken en niet alleen één onderwerp zoals kinderarbeid of mensenrechten.³ Dit is duidelijk zichtbaar in haar strategie. Hierop zal verder ingegaan worden in §1.2.1.3 Strategie.

Op 8 september 1995 is de VBDO opgericht. Zij werkt vanuit de gedachte dat duurzaam ondernemen onvermijdelijk is voor het behoud en de groei van welvaart en welzijn en grote mogelijkheden biedt voor ondernemingen.⁴ Inmiddels is de organisatie uitgegroeid tot een betrouwbare richtinggever in de discussie ten aanzien van duurzaamheid met 1300 particuliere leden.⁵

De unieke sleutelpositie die de VBDO inneemt ligt op het snijvlak van de financiële en duurzame wereld. Het is een onafhankelijke organisatie die op een kritische en constructieve wijze de dialoog aangaat met de 50 grootste Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. Deze wereld zorgt voor een complexe en dynamische omgeving. Aan de ene kant complex door de positie van de VBDO, kenmerkend door de vele samenwerkingsverbanden en door tegenstrijdige belangen van haar stakeholders. Deze tegenstrijdigheid ontstaat door de dubbele rol van sommige leden, zij behoren tevens tot de groep beursgenoteerde bedrijven. Aan de andere kant dynamisch door politieke ontwikkelingen en trends op het gebied van duurzaamheid, zoals de vraag om transparantie vanuit de maatschappij, waarop de VBDO inspeelt. Bovendien zorgt een divers gebruik van het vakjargon (begrippen als MVO en duurzame ontwikkeling) voor een niet eenduidig beeld, waardoor deze termen moeilijk te bevatten zijn.

1.2.1.1 Visie

De VBDO werkt vanuit de volgende visie⁶:

"De ideale samenleving is een duurzame samenleving die voorziet in de noden en wensen van iedereen, rekening houdend met de noden en wensen van toekomstige generaties. Een evenwichtige verdeling van (de aandacht voor) sociale, ecologische en economische waarden is een voorwaarde voor een dergelijke samenleving.

² Onder duurzaam beleggen verstaat de VBDO: wanneer beleggers naast financiële resultaten, ook milieu- en sociale resultaten nastreven. Bron: Piet Sprengers, algemeen directeur VBDO.

³ Bron: gesprek algemeen directeur Piet Sprengers, 31 januari 2005

⁴ Bron: VBDO jaarverslag 2003

⁵ Bron: intern document, ledenbestand 2005

⁶ Bron: <http://www.vbdo.nl/index.php?nl/visie> (aangetroffen op: 23 februari 2005)

Elk individu (consumenten, aandeelhouders) en elke organisatie (ondernemingen, overheden, ngo's⁷) draagt op eigen wijze bij aan het in stand houden en verder ontwikkelen van deze balans. Deze balans is niet statisch maar voortdurend in beweging. Deze balans zorgt er voor dat de samenleving zich op een evenwichtige wijze kan (blijven) ontwikkelen."

Begriphantering

Voor het begrip 'duurzaamheid' wordt bij de VBDO gewerkt met de definitie van Brundtland. Deze definitie wordt beschreven in het Brundtland-rapport. Dit rapport is geschreven door de World Commission on Environment and Development (VN) en draagt de naam: 'Our Common Future'.⁸

Duurzame ontwikkeling is als volgt gedefinieerd⁹:

"Een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zonder daarbij de behoeften van de toekomstige generaties in gevaar te brengen."

Deze definitie bevat twee belangrijke kernideeën¹⁰:

- Tegemoetkomen aan alle (basis)behoeften: ieder mens heeft recht op een acceptabele levensstandaard. Heel concreet betekent dit het dichten van de kloof tussen Noord en Zuid.
- "De aarde is niet van ons, we hebben haar enkel geleend van onze kinderen": ook de toekomstige generaties hebben recht op een aarde die hun voluit kansen geeft. We moeten zo bijvoorbeeld een rem zetten op onze ongebreidelde vraag naar meer en meer grondstoffen.

1.2.1.2 Missie

Om ervoor te zorgen dat de visie vooruitgang boekt formuleert de VBDO voor zichzelf de volgende missie¹¹:

1. Het actief werken aan een samenleving waarin (aandacht voor) sociale, ecologische en economische waarden in balans zijn.
2. Het aanspreken van ondernemingen en financiële instellingen op hun verantwoordelijkheid (en sleutelrol) voor het realiseren van een duurzame samenleving.
3. Het vertegenwoordigen van duurzame beleggers (particulier en institutioneel) en het stimuleren van de markt voor duurzaam beleggen.

Naar onze mening is de missie van de VBDO tweeledig, waarbij "het actief werken aan een samenleving waarin aandacht voor sociale, ecologische en economische waarden in balans is" de kernmissie is. Deze kernmissie wil zij bereiken door het aanspreken van ondernemingen en financiële instellingen en door duurzame beleggers te vertegenwoordigen. De laatste twee zijn activiteiten en zijn beter te beschrijven als onderdeel van de strategie.

1.2.1.3 Strategie

Inmiddels heeft de VBDO een strategie uitgestippeld, waarmee zij te werk gaat om haar kernmissie te realiseren. Deze nieuwe strategie is recent uitgebreid en verscherpt, waardoor de VBDO een professionaliteitsslag ondergaat.

⁷ NGO (non-gouvernementele organisatie) is een organisatie die onafhankelijk is van de overheid. Meestal wordt het ingeperkt tot niet-commerciële organisaties die een politiek doel of een maatschappelijk belang nastreven

⁸ Bron: www.ggf.be/hanzestad/duurzameontwikkeling.htm (aangetroffen op 2 maart 2005)

⁹ Bron: www.ggf.be/hanzestad/duurzameontwikkeling.htm (aangetroffen op 2 maart 2005)

¹⁰ Bron: www.ggf.be/hanzestad/duurzameontwikkeling.htm (aangetroffen op 2 maart 2005)

¹¹ Bron: <http://www.vbdo.nl/index.php?nl/visie/missie> (aangetroffen op: 23 februari 2005)

De uitbereiding is zichtbaar in het aantal nieuwe thema's: Ketenbeheer, Biodiversiteit en Broeikaseffect. De verscherping uit zich in de uitbreiding van de werkwijze Engagement, naast de Benchmark en het voeren van dialoog probeert zij invloed uit te oefenen door middel van proposals en het geven van stemadvies. Om deze strategie te verduidelijken is er een tabel ontworpen, zie *figuur 1*. In de tabel zijn de programma's opgenomen ofwel de (kern-)activiteiten van de vereniging. Deze zijn ingedeeld in 4 programma's: Engagement (dialoog), Promotie, Onderzoek en het noodzakelijke programma Verenigingsleven. Het kernprogramma wordt gevormd door Engagement en neemt 50% van de werktijd in beslag. Daaropvolgend nemen de verenigingsactiviteiten 30% van de tijd in beslag. De overige twee programma's kosten beide 10% van de tijd.

Programma's	Thema's	Benchmark → Dialoog → Proposals → Stemadvies
Engagement < dialoog ± 50 ondernemingen in NL (AEX, AMX)	Transparantie	VBDO Transparantie Benchmark
	Ketenbeheer	VBDO Ketenbeheer Benchmark
	Biodiversiteit	VBDO Biodiversiteit Benchmark
	Broeikaseffect	VBDO Broeikaseffect Benchmark
Promotie DSB (duurzaam sparen en beleggen)	Duurzaam geldgids Transparantierichtlijnen	
Onderzoek markt	DSB retail en institutioneel	
Verenigingsactiviteiten	ALV (Algemene Ledenvergadering) Bestuur Administratie	

Figuur 1: Tabel strategie VBDO

Programma Engagement

Dit programma is onderverdeeld in verschillende thema's:

- **Transparantie:** dit thema heeft te maken met de heldere, eerlijke communicatie (door middel van het duurzaamheidsverslag) van de Nederlandse beursgenoteerde bedrijven over hun duurzaam beleid naar de stakeholders.
- **Ketenbeheer:** dit thema refereert aan de leveranciers met wie de Nederlandse beursgenoteerde bedrijven werken. Aangezien deze bedrijven ongeveer 70% van hun werkzaamheden uitbesteden aan derden is het belangrijk om te controleren of deze leveranciers ook een duurzaam beleid hebben.

De onderstaande twee programma's zijn te onderscheiden van de bovenstaande twee doordat dit actuele onderwerpen zijn op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen die volgens de VBDO extra aandacht verdienen. Deze onderwerpen hebben een smallere context dan Transparantie en Ketenbeheer, maar komen indirect weer terug in deze thema's.

- **Biodiversiteit:** dit heeft te maken met de gevarieerdheid en hoeveelheid van de natuur. Dit is essentieel voor het behoud van het ecologisch draagvlak van de wereld.
- **Broeikaseffect:** door uitstoting van steeds meer broeikasgassen (zoals kooldioxide en methaan) stijgt de gemiddelde temperatuur van de aarde sneller dan ooit. Hierdoor raakt ons klimaatstelsel in de war. Dit heeft gevolgen voor de ecosystemen; dit kan tot grote economische schade leiden.

Werkwijze Engagement

Binnen dit programma heeft de VBDO een unieke werkwijze ontwikkeld voor de behandeling van elk thema. Deze werkwijze verloopt in vier stappen:

I Benchmark

Per programma wordt een benchmark opgezet. Voor het thema Transparantie is dit al gedaan, voor de andere thema's is dit in ontwikkeling. Door middel van de GRI-richtlijnen¹² worden de 50 belangrijkste Nederlandse beursgenoteerde bedrijven getoetst op transparantie over duurzaamheid. Uiteindelijk worden de resultaten gerangschikt waardoor een lijst van bedrijven ontstaat, gerangschikt naar transparantie op duurzaamheid. Deze lijst wordt gepubliceerd. Het blijkt dat de bedrijven erg gevoelig zijn voor het naar buiten brengen van deze resultaten. Dit werkt als een stimulans om hoger in de top te komen. Het doel van de VBDO met de Transparantie Benchmark is dan ook het aansporen van deze bedrijven hun MVO-beleid aan te scherpen. Het is belangrijk om hierbij in het achterhoofd te houden dat deze ranglijst geen garantie biedt dat deze bedrijven 100% duurzaam ondernemen, maar het geeft een indicatie hoe transparant de bedrijven zijn over duurzaamheid.

II Dialoog

Naar aanleiding van de uitslag van de benchmark gaat de VBDO in gesprek met de beursgenoteerde bedrijven. Tijdens deze gesprekken neemt ze geen adviseursrol in, maar uit ze haar wensen met betrekking tot de duurzaamheidsjaarverslagen en het MVO-beleid. De VBDO dient meer gezien te worden als een onafhankelijke stakeholder, waarmee deze bedrijven zeker rekening dienen te houden.

III Proposals

Dit is een actiemiddel dat ingezet wordt als de dialoog geen directe of onvoldoende invloed op de bedrijfsvoering heeft gehad. Een proposal is een voorstel van een agendapunt voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Vaak kunnen de bedrijven er niet onderuit om het agendapunt niet aan bod te laten komen waardoor het onderwerp toch extra aandacht krijgt.

IV Stemadvies

Bij deze laatste stap informeert en adviseert de VBDO haar leden over mogelijke stemkeuzes die betrekking hebben op het MVO-beleid van de Nederlandse beursgenoteerde bedrijven. Het doel van dit stemadvies is een grotere invloed te kunnen uitoefenen op het MVO-beleid van deze beursgenoteerde bedrijven.

Programma Promotie

Door specifieke (onderzoeks)projecten, persberichten en het geven van interviews probeert de VBDO aandacht te vragen in de (landelijke) media voor duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het bereiken van de (landelijke) media is voor de VBDO van groot belang. Het is een weerspiegeling van de maatschappelijke belangstelling voor de activiteiten en resultaten van de VBDO. Maar de VBDO wint met aandacht in de media ook aan bekendheid bij bestaande en potentiële leden. En bij de ondernemingen waarmee de VBDO dialoog wenst te voeren. In 2004 zijn bijna dertig artikelen over of interviews met de VBDO verschenen in onder meer Het Financieel Dagblad, Trouw, P+ en De Volkskrant.

¹² GRI-richtlijnen: Een wereldwijde standaard voor duurzaamheidsverslaglegging.

Bron: <http://www.globalreporting.org> (aangetroffen op 2 maart 2005)

Tevens beschikt de VBDO over eigen middelen zoals het VBDO-Bericht, de website, de VBDO e-mail nieuwsbrief en de Duurzaam Geld Gids om haar activiteiten te promoten.

Programma Onderzoek

Het programma Onderzoek ondersteunt de activiteiten van het programma Engagement. Onderwerpen krijgen verdieping of worden verkend. Specifieke problemen waar de VBDO tegenaanloopt worden nader uitgezocht. In 2004 werden de volgende onderzoekprojecten uitgevoerd:

- *VBDO Transparantie Meetlat*
Het project 'langs de GRI Meetlat 2003' heeft in 2004 een vervolg gekregen met de VBDO Transparantie Meetlat. In dit project worden de beursgenoteerde ondernemingen in Nederland langs de richtlijnen van het GRI gelegd.
- *Business and Biodiversity*
In samenwerking met een adviesbureau heeft de VBDO laten onderzoeken wat precies de praktische dilemma's maar ook oplossingen zijn voor biodiversiteitsvraagstukken van grote internationale ondernemingen.
- *Biodiversity and Commodities*
Vorig jaar is de VBDO een onderzoek gestart naar de relatie tussen de handel in commodities door financiële instellingen en de duurzaamheidsaspecten van die handel. Commodities zijn bulkgoederen (meestal landbouw) die wereldwijd op een tamelijk anonieme markt worden verhandeld. Denk daarbij aan soja-olie, palmolie, koffie, cacao etc. De productie van deze commodities doet vaak een grote aanslag op de biodiversiteit.
- *Duurzaam Sparen en Beleggen in Nederland*
Jaarlijks wordt door de VBDO het rapport 'Duurzaam Sparen en Beleggen in Nederland' gepubliceerd. Dit onderzoek meet het percentage marktaandeel van duurzaam sparen en beleggen in Nederland. In 2004 heeft de VBDO ook een start gemaakt met een onderzoek naar het duurzaam beleggen door pensioenfondsen.
- *Wenselijk Duurzame Index*
Samen met MVO Nederland heeft VBDO in opdracht van staatssecretaris Van Gennip van economische zaken onderzocht of er in Nederland onder belanghebbenden en deskundigen interesse is voor de introductie van een nieuwe Nederlandse duurzaamheidsindex.

Programma Verenigingsactiviteiten

Onder het programma Verenigingsactiviteiten vallen alle dagelijkse werkzaamheden die noodzakelijk zijn voor de uitvoering van een organisatie. Hieronder vallen taken zoals het bijhouden van de administratie, facilitaire ondersteuning, het vergaderen met het Bestuur en Raad van Advies en het organiseren van de Algemene Leden Vergadering.

24 MAART	20 APRIL
<p><i>“VBDO in actie”</i></p> <p>Het belangrijkste instrument dat de VBDO inzet, om duurzaam ondernemen bij de beursgenoteerde bedrijven op de agenda te krijgen, is het bezoek aan de jaarlijkse Algemene vergadering van Aandeelhouders (AVA). Door het plaatsen van kritische noten tijdens deze bijeenkomst willen ze de bedrijven alert maken. Door het ‘uitlokken’ van een gesprek willen ze bereiken dat het duurzame gedrag van de bedrijven verbetert. Omdat het bezoek aan de aandeelhoudersvergaderingen zo’n belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering van de VBDO is, was dit dan ook een unieke gelegenheid om eens een kijkje te nemen bij enkele AVA’s .</p>	
<p>Bezoek ASML</p> <p>Onze eerste AVA van ASML bezochten we samen met Gerdien Dijkstra, projectmedewerkster VBDO. Deze vergadering was in het Evoluon in Eindhoven. In een formele opstelling spraken verschillende managers van het bedrijf over de ontwikkelingen van het afgelopen jaar. Bij agendapunt twee kregen de aandeelhouders de kans om vragen te stellen. Verschillende aandeelhouders maakten hier ook gebruik van, zo ook Gerdien. Serieus werd ingegaan op haar vragen en zoals gewenst werd de belofte gedaan om een keer rond de tafel te gaan zitten.</p>	<p>Bezoek Heineken</p> <p>Het tweede bezoek was de AVA van Heineken. Deze keer gingen we met Piet Sprengers, de algemeen directeur, mee. De vergadering werd gehouden in de Beurs van Berlage in Amsterdam. Het was meteen merkbaar dat er een andere sfeer heeste. Deze AVA was commercieel ingericht, een uitstapje voor de aandeelhouders. Ook tijdens de vergadering zelf was ervoor gezorgd dat het niet te saai werd door het vele cijfermateriaal. De toespraken waren kort maar krachtig en er was een ongedwongen sfeer. De aandeelhouders kregen voldoende ruimte om hun vragen kenbaar te maken. Ook Piet voerde het woord en het was meteen duidelijk hij geen onbekende gast was. Zo werd hij publiekelijk welkom geheten door de voorzitter. Na afloop van de vergadering werden we nog verrast met een leuk presentje en gingen we met een voldaan gevoel naar huis.</p>
Week 12	Week 16

1.2.1.4 Organisatiestructuur

De VBDO is een vereniging (not-for-profit organisatie), haar bestaansrecht wordt bepaald door haar leden. Aan de hand van de Algemene Ledenvergadering kunnen de leden invloed uitoefenen op het beleid van de VBDO. Verder bestaat de vereniging uit een Bestuur, Raad van Advies, algemeen directeur en medewerkers. In totaal heeft de VBDO twee vaste medewerkers die full-time in dienst zijn (algemeen directeur en projectmanager). De resterende medewerkers en vrijwilligers werken op projectbasis en werken naar gelang de opdracht die zij krijgen. Het Bestuur, bestaande uit vier bestuursleden, heeft voornamelijk een controlerende functie en wordt benoemd door de Algemene Ledenvergadering.

<http://145.85.7.12/co/scriptie/bijlagen/FHCB2405VBDO.pdf>

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden en aansturing van de medewerkers ligt in handen van de directeur, die aan het Bestuur verantwoording aflegt. De Raad van Advies, bestaande uit vier personen, geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het Bestuur en de directeur over inhoudelijke onderwerpen en de koers van de VBDO¹³. De structuur is relatief steil te noemen door de hiërarchische structuur binnen zo'n kleine organisatie. Binnen deze structuur is de algemeen directeur de tussenschakel tussen medewerkers en het Bestuur. De organisatiestructuur is visueel in beeld gebracht door middel van een organogram (zie bijlage 2: Organogram).

1.2.1.5 Organisatiecultuur

De VBDO is een relatief jonge en kleine vereniging, die werkzaam is in de complexe wereld van duurzame ontwikkelingen en beleggingen. Ze is zich ervan bewust dat focus voor een kleine vereniging belangrijk is. Met focus bedoelt zij: "Niet te veel willen doen, maar wat je doet goed doen om een zo groot mogelijk effect te bereiken."¹⁴ Het is duidelijk dat zij nog op zoek is naar deze focus, naar een consistent beleid en strategie. Eén factor is binnen de vereniging wel heel helder en dat is haar einddoel: het bijdragen aan een duurzame samenleving. Deze factor geeft precies weer waarom de bedrijfscultuur getypeerd kan worden als een cultuur die organisatiegebonden¹⁵ is. De directeur en de medewerkers identificeren zich namelijk sterk met de vereniging. Ze handelen vanuit persoonlijke waarden en normen. Dit is ook terug te zien in hun dagelijkse leven. Hun studie- en werkachtergrond zijn gerelateerd aan het werkgebied van de VBDO. Zo hebben de algemeen directeur en de projectmanager beiden de studie biologie afgerond. Tevens heeft de projectmanager milieukunde gestudeerd. Ze voelen zich als het ware de VBDO. Daarnaast zijn er kenmerken van de machtscultuur van Handy¹⁶ terug te vinden in de organisatiecultuur. Zo draait de vereniging om de algemeen directeur, Piet Sprengers. Hij heeft 10 jaar geleden de VBDO opgericht en is in feite het gezicht van de VBDO. Over de dagelijks uit te voeren werkzaamheden zijn weinig regels en procedures opgesteld, waardoor veel beslissingen ad hoc worden genomen. Dit betekent niet dat er geen regels en procedures zijn. Voor deze relatief kleine organisatie zijn deze regels en procedures vooral terug te vinden in haar duurzaamheidsverslag en het schrijven van projecten.

1.2.1.6 Positionering

De VBDO is actief in de kapitaalmarkt waarbij zij een tussenschakel is tussen enerzijds particuliere en institutionele beleggers en anderzijds beursgenoteerde bedrijven. Door onder andere gebruik te maken van de traditionele instrumenten van de beursgenoteerde bedrijven, zoals een bezoek aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, wil zij invloed uitoefenen binnen deze markt op het gebied van duurzaam ondernemen. De VBDO is de enige onafhankelijke Nederlandse instelling die in deze markt actief is. Door deze benadering heeft de vereniging ook binnen Europa een unieke positie.¹⁷

¹³ Bron: VBDO jaarverslag 2004

¹⁴ Bron: VBDO jaarverslag 2004

¹⁵ Bron: Dam, N.H.M., van, Marcus, J.A. (2002), *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie & Management*. Groningen: Wolters-Noordhoff B.V.

¹⁶ Bron: Dam, N.H.M., van, Marcus, J.A. (2002), *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie & Management*. Groningen: Wolters-Noordhoff B.V.

¹⁷ Bron: VBDO jaarverslag 2003

1.2.1.7 Kernwaarden

Alle communicatieactiviteiten dienen als versterking van de organisatie. Om deze activiteiten te sturen en ervoor te zorgen dat ze op een positieve manier invloed hebben op elkaar is het belangrijk dat er een overkoepelend geheel is, waardoor verschillende activiteiten dezelfde boodschap uitdragen. Om dit te bereiken bekijken we de mentale componenten van identiteit ofwel de kernwaarden¹⁸ van de VBDO.

De eerstesteenlegging

Het bestuursgesprek: iets bereikt, maar niet wat we verwacht hadden

Nog stoeiende met begrippen zoals NGO's, AVA en broeikas-effect, vonden wij het hoogtij voor een gesprek met het Bestuur over het lustrumevenement. Tenminste, wij dachten dat het ging over het lustrumevenement, omdat de agenda hierop afgestemd was. Om de basis te leggen voor het evenement wilden we als eerste de kernwaarden van de VBDO bespreken. Voorafgaand aan deze bestuursbespreking hebben we met Piet na een uitvoerig gesprek een viertal kernwaarden geformuleerd. Deze waarden hebben we als uitgangspunt gebruikt om de discussie met het Bestuur op gang te krijgen. We hadden verwacht dat het Bestuur niet te veel tijd wilde besteden aan de kernwaarden, maar niets was minder waar. Het gesprek kreeg geen trechtvorm zoals wij verwachtten, maar juist het tegenovergestelde. Onze komst en onze vragen riepen juist meer vragen op bij het Bestuur. Dit zorgde ervoor dat de VBDO eens kritisch naar haar eigen strategie en positionering keek. Achteraf gezien was dit een goede ontwikkeling, niet alleen voor de organisatie maar ook voor ons. We hebben ervaren dat het Bestuur open staat voor communicatie en vernieuwingen, waardoor de VBDO in de toekomst kan groeien. Helaas kwam door de heftige discussie de thematiek niet meer aan bod. Terwijl we juist deze input nodig hadden om een stapje verder te kunnen in het organisatieproces. Toch was de eerste steen gelegd...

Gebruik kernwaarden

Uit de diverse gesprekken met zowel bestuursleden, directeur als medewerkers, zijn uiteindelijk de volgende negen kernwaarden ontstaan:

- realistisch;
- respectvol;
- resultaatgericht;
- kritisch;
- betrouwbaar;
- onafhankelijk;
- (op basis van autoriteit) legitimerend;
- initiërend;
- opiniërend.

¹⁸ Definitie kernwaarden: "waarden zijn duurzame overtuigingen die een specifieke wijze van gedrag of een uiterste bestaanstoestand persoonlijk of sociaal verkiezen boven een tegenovergestelde wijze van gedrag of van bestaan. Waarden zijn duurzaam en hebben een verplichtend karakter". Bron: Franzen, G., Berg, M., Van der (2003). *Strategisch Management van Merken*. Deventer: Uitgeverij Kluwer B.V.

De kunst van het metselen

Een klein probleem: de VBDO heeft haar kernwaarden niet benoemd en niet officieel geformuleerd. Dus deze dienen vastgesteld te worden voordat we verder kunnen met de strategische fase. In plaats van onze krachten te bundelen met die van het andere afstudeerkoppel van Fontys Hogeschool Communicatie, dat zich bezig houdt met het project ledenwerving, zijn we ieder onze eigen weg gegaan. Deze miscommunicatie is eigenlijk ontstaan door een voorval in het begin van onze afstudeerstage, waarbij we de boodschap kregen om de opdrachten afzonderlijk te zien. Vanuit de studie mocht het geen verstrengeling worden van twee afstudeeropdrachten, omdat het dan te veel ging lijken op het adviestraject. Deze boodschap hebben we iets te letterlijk genomen, waardoor het Bestuur in dezelfde periode door ons afzonderlijk is benaderd voor de kernwaarden. Dit leverde kritiek op vanuit het Bestuur en had zo zijn uitwerking op onze opdrachtgever. Dit resulteerde in beperkingen tot het benaderen van het Bestuur, maar voor input voor de thematiek waren we voor ons gevoel afhankelijk van de deskundigheid van hen. Hierdoor werd die ene steen al snel een muurtje en kregen we de kunst van metselen snel onder de knie...

Uiteindelijk hebben we onze krachten toch nog kunnen bundelen, want wij hadden de bestuursleden gesproken over de kernwaarden. Het andere afstudeerkoppel had uitvoerig met de medewerkers gesproken en de spinnenwebmethode van Bernstein (Van Riel, *Identiteit en Imago, recente inzichten in corporate communicatie*, 2003) toegepast. Gezamenlijk hebben we uiteindelijk een bestuursnotitie (zie bijlage 3: *Bestuursnotitie Kernwaarden*) geformuleerd, zodat een bruikbaar geheel ontstond.

Deze kernwaarden dienen als sturingsmechanisme voor de communicatie. Vanuit deze waarden worden diverse communicatieprojecten aangestuurd. Zoals al eerder vernoemd is een tweede afstudeerkoppel actief bezig met ledenwerving. Daarbij richten ze zich op de potentiële particuliere leden, om het ledenbestand van de VBDO uit te bereiden. Omdat deze leden waarde hechten aan het feit dat de VBDO zich laat horen op aandeelhoudersvergaderingen, duurzaam beleggen stimuleert en zichtbaar resultaat boekt, zijn de volgende kernwaarden voor dit project centraal gesteld: kritisch, onafhankelijk en resultaatgericht.¹⁹

Het project 'lustrumevenement' leent zich uitstekend om het initiërende en opiniërende karakter van de VBDO te benadrukken. Door een interactief programma met nieuwe inzichten vanuit de VBDO kan zij hierop bij haar huidige stakeholders inspelen (voor nadere uitleg verwijzen we naar bijlage 4: Actoren & Factoren). Deze kernwaarden scoren het laagste bij de Spinnenwebmethode.²⁰ Dit wil zeggen dat de afstand tussen de gewenste en huidige identiteit bij deze kernwaarden het grootst is. Het evenement biedt een uitstekende mogelijkheid om deze kernwaarden sterker te profileren, zodat deze afstand verkleint kan worden.

Als we kijken naar het lustrumevenement, dan geven deze waarden het volgende weer:

- *Initiërend*: heeft invloed op de vorm en inhoud van het evenement. Geen eenrichtingsverkeer, maar dialoog en interactie over onderwerpen die de VBDO op de agenda van haar stakeholders wil hebben.
- *Opiniërend*: door met een thema te komen dat de VBDO bespreekbaar wil maken, is het mogelijk om zo haar opiniërende karakter te laten zien.

¹⁹ Bron: bijlage 3: Bestuursnotitie Kernwaarden

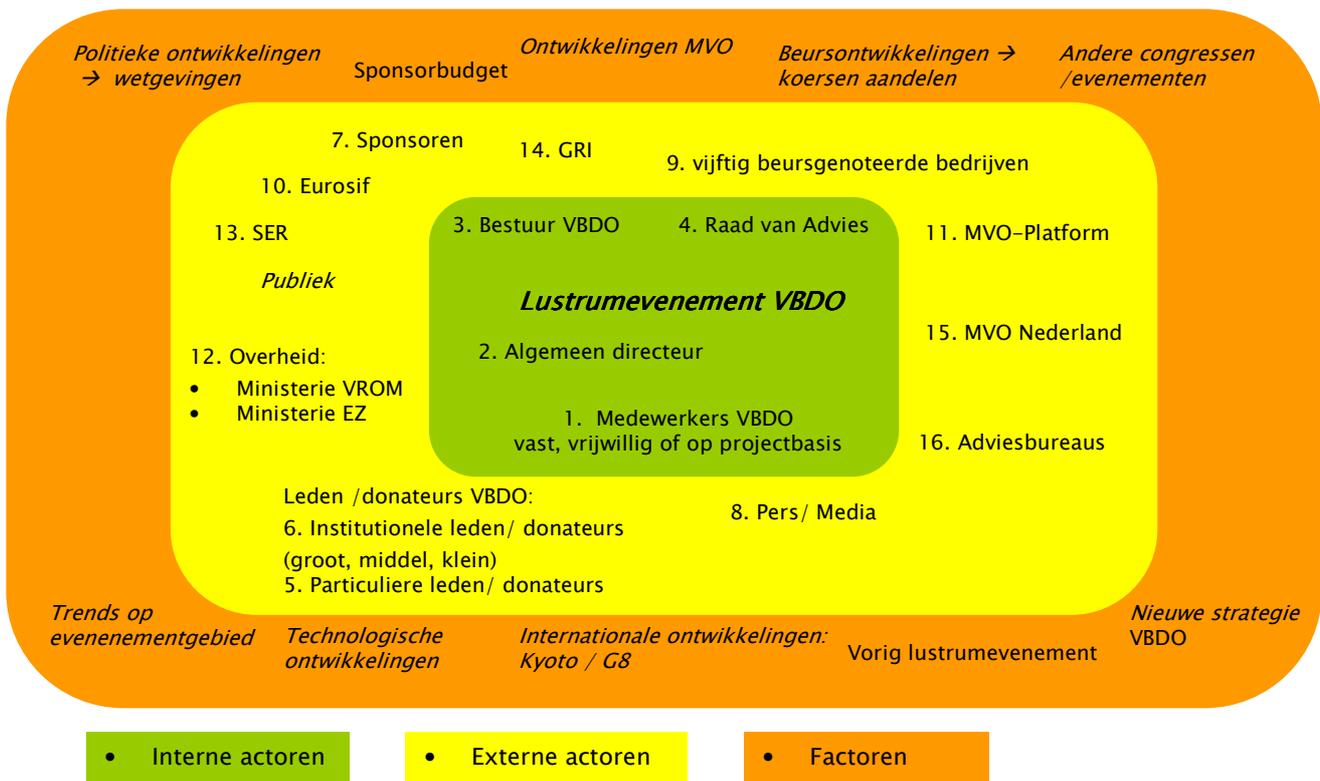
²⁰ Bron: bijlage 3: Bestuursnotitie Kernwaarden

1.2.2 Externe Omgeving

Externe krachten zijn invloedrijke elementen voor een organisatie. Om hierop in te spelen is het belangrijk inzicht te hebben in deze omgeving. De externe omgeving wordt gedefinieerd als alle elementen buiten een organisatie die relevant zijn voor haar functioneren.²¹

1.2.2.1 Actoren- & factoren-analyse

Tijdens het organisatieproces is het belangrijk dat er een duidelijk beeld is van alle betrokken stakeholders (actoren) en de ontwikkelingen in de omgeving (factoren) van de VBDO. Om inzicht te krijgen in deze actoren en factoren hebben we een analyse gemaakt die betrekking heeft op het te organiseren lustrumevenement. Aangezien de VBDO een complexe omgeving heeft met veel actoren en factoren hebben we onderstaande figuur gemaakt om de omgeving in één oogopslag duidelijk te maken. De nummering van de actoren in het figuur correspondeert met de gastenlijst in § 1.2.2.2 Gasten. Voor een uitgebreidere uitleg over de analyse verwijzen we naar bijlage 4: Actoren & Factoren.



Figuur 2: Schematische weergave Actoren & Factoren

²¹ Bron: Reader Situatieanalyse, (2004). *Hoofdstuk 3: Omgevingen van de organisatie en natuurlijke omgevingen*. Samengesteld door: Jeroen Janssen & Nicole Toebast, Fontys Hogeschool Communicatie Eindhoven.

1.2.2.2 Gasten

In de schematische weergave van de Actoren & Factoren Analyse hebben we de verschillende stakeholders benoemd en genummerd. Deze nummering komt overeen met de onderstaande gastenlijst. We hanteren hierbij geen benamingen zoals actoren of doelgroepen, maar gasten. We gebruiken deze term, gasten, omdat de VBDO deze stakeholders persoonlijk uitnodigt voor haar lustrumevenement. Bovendien vinden we de term doelgroepen niet gepast met betrekking tot het evenement, omdat deze inspeelt op niveau van beleving. Ook Pine & Gilmore spreken in hun boek 'De Beleveniseconomie' over gasten en niet over klanten of doelgroepen als het gaat om het aanbieden van een belevenis.²²

We realiseren ons dat de gasten een belangrijke rol spelen tijdens het evenement. Echter doordat het een jubileumfeest is, ligt de focus bij de jubilaris. We bekijken de gasten daarom vanuit onze 'achteruitkijkspiegel'. Hierbij hebben we niet gekeken naar de specifieke kenmerken van deze gasten, maar naar de relatie ten opzichte van de VBDO. In het onderstaande schema is deze relatie gespecificeerd en gecategoriseerd op belangrijkheid voor het evenement. Tevens zijn er aandachtspunten benoemd, waarmee rekening gehouden dient te worden tijdens het organisatieproces.

Categorie	Gespecificeerd	Relatie t.o.v. de VBDO	Aandachtspunt
<i>Interne gasten</i>	1. Medewerkers	Mede door de inzet van de medewerkers is dit jubileum gerealiseerd.	Onder medewerkers verstaan we niet alleen de vaste medewerker, maar ook vrijwilligers, stagiaires en freelancers. Verder dient rekening gehouden te worden met oud-medewerkers.
	2. Directeur	Hij is verantwoordelijk voor de dagelijkse werkzaamheden.	
	3. Bestuur	Zij hebben een controlerende functie.	
	4. Raad van Advies	Zij geeft (on)gevraagd advies aan Bestuur en directie.	

Categorie	Gespecificeerd	Relatie t.o.v. de VBDO	Aandachtspunt
<i>Externe primaire gasten</i>	5. Actieve particuliere leden en donateurs	Dit zijn personen die vanaf de oprichting lid zijn van de vereniging en grote affiniteit hebben met MVO, beleggen en de vereniging.	Deze lijst van particuliere leden dient goed gecontroleerd te worden, zodat 'belangrijke' (actieve) leden niet vergeten worden en het gevoel krijgen gepasseerd te zijn.
	6. Institutionele leden en donateurs	Dit zijn over het algemeen financiële instellingen of onderdelen ervan die gericht zijn op duurzaamheid.	Geen onderscheid maken tussen leden en donateurs.

²² Bron: Pine, B. J., Gilmore, J.H. (2000). *De Beleveniseconomie*. Schoonhoven: Academic Service.

Categorie	Gespecificeerd	Relatie t.o.v. de VBDO	Aandachtspunt
<i>Externe primaire gasten</i>	7. Sponsors	Samenwerkingsverband m.b.t. het lustrumevenement. Bij het benaderen van de sponsors zijn in eerste instantie leden van de VBDO benaderd.	Er zijn verschillende soorten sponsors die afgeleid van het gesponsorde bedrag: goud en zilver sponsor zijn. <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Gouden sponsors: ASN bank & ABN AMRO</i> ▪ <i>Zilveren sponsors: Heineken en Nutreco</i>
		<p>Wat kunnen de sponsors verwachten?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Goud</u>: duidelijke vermelding als hoofdsponsor op alle communicatiemiddelen; keynote speaker; betrokken bij activiteiten naar de pers (deelname aan eventuele persconferentie); duidelijk en apart herkenbaar aanwezig met logo op congres zelf; ruimte om 15 gasten uit te nodigen. Sponsorbedrag: € 20.000. ▪ <u>Zilver</u>: vermelding als zilver sponsor op alle communicatiemiddelen; herkenbaar aanwezig samen met andere zilversponsors op congres; betrokkenheid bij inhoud evenement b.v. als case; ruimte om ca. 8 gasten uit te nodigen. Sponsorbedrag € 8.000. 	
	8. Pers	De pers maakt vaak gebruik van de objectieve deskundigheid van de VBDO m.b.t. duurzame ontwikkelingen. Daarnaast is dit de manier voor de VBDO om het publiek te bereiken.	Naast de bestaande perslijst, zal deze ook aangevuld dienen te worden om het gewenste publiek (cultural creatives ²³) te benaderen.
	9. vijftig Nederlandse beursgenoteerde bedrijven	De werkzaamheden van de VBDO richten zich voornamelijk op de dialoog aangaan met deze bedrijven en hen te wijzen op hun eventuele tekortkomingen op het gebied van duurzaamheid	Deze gesprekken worden voornamelijk gevoerd met de Managers Investor Relations van deze bedrijven. Zij zullen uitgenodigd worden voor het evenement.
10. Deelnemers Eurosif	Eurosif is een Europees forum met als doel gezamenlijk het EU-beleid te beïnvloeden op het gebied van duurzaamheid en samenwerking te bevorderen tussen diverse lokale deelnemers. De VBDO is een lokale deelnemer.	Dit zijn deelnemers uit verschillende Europese landen. Hiervoor dient rekening gehouden te worden bij de organisatie, zoals een tolk bij het lustrumevenement, een Engelstalige uitnodiging etc.	

²³ Met de ledenwervingscampagne richt de VBDO zich op een nieuwe doelgroep; de Cultural Creatives. De Cultural Creatives handelen volgens het principe van duurzaamheid, en geloven in 'grenzen aan de groei'. Zij combineren een sterke innerlijke gerichtheid met een grote mate van sociaal activisme. Ze zijn 'informatie junkies'; zij zijn sterk informatiegericht. Ze volgen het nieuws en lezen veel, maar kijken minder tv. De volgende gedrukte media wordt door deze groep gebruikt: Financieel Dagblad, NRC Handelsblad, Trouw, Groene Amsterdammer, Vakbladen op gebied van Duurzaamheid (bijv. P+), Vakbladen op gebied van Beleggen (bijv. Beleggerswereld) en de Consumentengids. Andere media waarmee deze groep bereikt kan worden zijn: RTL Z, Business Radio en Nederland 2 en 3. (Bron: Eeden, R., van, (februari 1998). Vrijwillig eenvoudig leven. *Genoeg*, nummer 6.)

Categorie	Gespecificeerd	Relatie t.o.v. de VBDO	Aandachtspunt
<i>Externe primaire gasten</i>	11. Deelnemers MVO-platform	Netwerk van Nederlandse maatschappelijke organisaties die actief zijn op het gebied van MVO. De VBDO is een onderdeel van dit platform.	Ze werken vanuit het MVO-referentiekader. Dit is een inventarisatie van normen, afspraken en operationele aspecten van MVO.
	12. Overheid	De VBDO werkt niet voor of door de overheid, maar heeft wel te maken met subsidieaanvragen bij bepaalde projecten. Daarnaast zijn ze afhankelijk van het politieke beleid t.a.v. duurzaamheid en economische ontwikkelingen.	Aanwezigheid van de overheid brengt publiciteit (pr-doel). Verder biedt dit een mogelijkheid om de relatie met de overheid te versterken, wat een positief effect kan hebben op de toekomstige contacten.
	13. SER (Sociaal Economische Raad)	Leverde een grote bijdrage aan het vorige lustrumevenement, door uitbrengen van een rapport met een MVO-advies	SER was bij het vorige lustrumcongres de keynote speaker.
	14. GRI (Global Reporting Initiative)	GRI stelt internationale richtlijnen op over o.a. transparantie. De VBDO maakt gebruik van deze richtlijnen om de Nederlandse beursgenoteerde bedrijven te toetsen.	Het is belangrijk om te achterhalen of GRI specifieke richtlijnen heeft opgesteld met betrekking tot ketenbeheer. Deze kunnen gebruikt worden voor de Ketenbeheer Benchmark.
	15. MVO Nederland	De VBDO is waarnemend partner van MVO Nederland. Op kleine schaal vindt samenwerking plaats.	Het is een kenniscentrum waar verschillende partijen bij elkaar komen als het gaat om MVO. Voor het zoeken naar relevante sprekers etc. kan MVO Nederland een goede informatiebron zijn.
<i>Externe secundaire gasten</i>	5. Resterende particulieren leden	Dit zijn leden die affiniteit hebben met MVO en beleggen, maar nog niet met de vereniging.	Deze groep wordt vooral gevormd door nieuwe leden die d.m.v. een actie (gratis lidmaatschap voor ASN-klienten) zijn verkregen.
	16. Adviesbureaus	Dit zijn commerciële bureaus die de beursgenoteerde bedrijven adviseren over hun duurzame beleid. Op kleine schaal wordt er met deze bureaus samenwerking aangegaan.	De VBDO wil niet te veel met deze bureaus geassocieerd worden, omdat dit een vertekend beeld kan geven over de onafhankelijkheid en objectiviteit van de vereniging.

1.2.3 SWOT-analyse

SWOT staat voor Strengths (sterktes), Weaknesses (zwaktes), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen). De SWOT-analyse geeft een beeld van de interne en externe omgeving en daarnaast een beschrijving van de kansen en bedreigingen. Door de complexiteit van de omgeving hebben we een SWOT-analyse gemaakt die specifiek betrekking heeft op het lustrumevenement. Hierdoor ontstaat een kader waarin het evenement plaatsvindt. Het onderstaande schema geeft een weergave van deze analyse.

Schematische weergave SWOT

Strengths

- **Duidelijke en heldere visie van de VBDO**
- Succes vorig lustrumcongres
- **Groot netwerk te gebruiken bij uitvoering**
- Gratis deelname aan het evenement voor gasten

Opportunities

- **Nieuwe strategie bekendmaken aan de gasten**
- Het lidmaatschap van de particulieren leden (ASN bank) veilig stellen
- **Inspelen op actueel thema omtrent duurzame ontwikkelingen/ MVO**
- **Naamsbekendheid genereren**

Weaknesses

- **Diversiteit van gasten van het evenement**
- Geen/ weinig inzicht in de kenmerken en interesses van de doelgroep
- **Geen eigen budget, afhankelijk van sponsors**
- Geen solide strategie

Threats

- **Het aantal andere evenementen (congressen, seminars en workshops) op het gebied van duurzame ontwikkelingen**
- **De tegenstrijdige belangen van stakeholders**
- Ontwikkelingen op politiek en economisch gebied

Om ervoor te zorgen dat er een focus ontstaat, hebben we een aantal relevante elementen uit de analyse gehaald. De relevante elementen zijn in het bovenstaande figuur vetgedrukt aangegeven en worden hieronder uitgelegd. Deze elementen vormen de basis waarop het programma is samengesteld.

Strengths

Visie

De VBDO is een vereniging met een duidelijke visie. Middels een uniek ontwikkelde werkwijze draagt zij deze visie uit. Het concept van het evenement dient een vertaalslag van deze visie te zijn. Hierdoor ontstaat er een goed geïntegreerd concept dat toegevoegde waarde kan bieden.

Groot netwerk

Met name voor de invulling van het programma is het een sterk punt. De connecties met interessante sprekers op het gebied van duurzame ontwikkelingen liggen er al.

Weaknesses

Diversiteit gasten

De gastenlijst van het lustrumevenement is erg divers, waardoor het ingewikkeld wordt om een concept te bedenken dat bij ieders interesse aansluit. Hier dienen we rekening mee te houden door een balans te zoeken in het programma.

Geen eigen budget, afhankelijk van sponsors

De VBDO heeft geen eigen budget voor de organisatie van het lustrumevenement. Hiervoor is zij op zoek naar sponsors. Inmiddels hebben zich twee gouden sponsors mondeling toegezegd. Deze toezeggingen zijn nog niet toereikend voor de totale organisatiekosten.

Kansen

Bekendmaken van nieuwe strategie

Het lustrumevenement biedt een goede mogelijkheid om de nieuwe strategie van de VBDO bekend te maken. Dit geeft aan dat zij een professionele vereniging is met een duidelijke toekomstvisie.

Inspelen op actueel thema omtrent duurzame ontwikkelingen/ MVO

Het thema van het evenement dient niet achterhaald te zijn. Door het thema kan zij zich onderscheiden van andere zakelijke (MVO) evenementen.

Genereren van naamsbekendheid

De gastenlijst met vele prominenten biedt de mogelijkheid de pers aan te trekken. Door middel van free publicity zal geprobeerd worden meer naamsbekendheid te genereren.

Bedreigingen

Het aantal andere evenementen (congressen, seminars en workshops) op het gebied van duurzame ontwikkelingen.

Er worden ontzettend veel congressen, seminars, workshops en symposia gehouden op het gebied van duurzame ontwikkelingen en MVO. Het is dus van belang om met een uniek concept het lustrumevenement van de VBDO te doen onderscheiden van andere.

Tegenstrijdige belangen van stakeholders

De ingewikkelde positie van de VBDO maakt het niet makkelijk. De verschillende belangen en meningen van stakeholders bemoeilijken de vormgeving van het evenement.

1.2.4 Thematiek

In eerste instantie had de VBDO gekozen voor het thema MVO in China. Echter na het raadplegen van diverse bronnen bleek dit thema al veelvuldig gebruikt te worden voor congressen, seminars en workshops.²⁴ Om die reden is dit thema uiteindelijk van tafel genomen. Daarvoor is het thema 'Ketenbeheer'²⁵ in de plaats gekomen. Ketenbeheer is een onderdeel van de nieuwe strategie en dat wil de VBDO haar stakeholders laten weten. Dit thema speelt uitstekend in op de kernwaarden. Door Ketenbeheer ter discussie te stellen tijdens het evenement initieert de VBDO nieuwe ontwikkelingen en kan zij daarbij zelf een duidelijke positie innemen. Het initiërende en opiniërende karakter van dit thema sluit perfect aan bij de kernwaarden van de VBDO. Voor nader uitleg verwijzen we naar §1.2.1.7 Kernwaarden. Tevens is het een multi-issue onderwerp, waardoor de VBDO zich duidelijk kan positioneren ten opzichte van andere NGO's. Dit zijn de redenen dat het verkozen is als hoofdthema voor het evenement.

²⁴ Bron: gesprek algemeen directeur Piet Sprengers, 31 januari 2005

²⁵ Onder ketenbeheer verstaat de VBDO: het management van de ketens binnen een onderneming waarbij ketenverantwoordelijkheid centraal staat. Ketenverantwoordelijkheid is de verantwoordelijkheid van een onderneming ten aanzien van sociale en milieuaspecten in de eigen keten. Bron: Piet Sprengers, algemeen directeur VBDO.

Hoogste punt bereikt, de vlag mag uit

... Bonk... We zijn tegen de onzichtbare muur aan gelopen. Wat lastig dat we hem niet zien, maar we voelen hem wel. Deze keer heet de muur 'Thematiek/ Ketenbeheer'. Circa 5.320 mogelijke sites op Google bieden helaas geen uitweg. Voornamelijk oude informatie is verkrijgbaar, maar geen trends of ontwikkelingen op het gebied van ketenbeheer. Hoe weten twee leken nu wat er in 2006 'hot' is op dit gebied?

Genoeg experts in huis zou je denken bij een vereniging die ketenbeheer speerpunt van haar strategie noemt. Hier wordt de spijker op zijn kop geslagen! Er is alleen een klein 'maartje': we worden een beetje strak gehouden door onze opdrachtgever sinds het misverstand met de kernwaarden. De toegang tot het Bestuur wordt bemoeilijkt en wij hebben juist het gevoel dat het ons hiermee verder kan helpen. Hierdoor wordt die muur maar hoqer en hoqer...

De visie op bouwen

... de muur werd nog een stukje hoger doordat we na een aantal weken nog steeds geen inzicht hadden in het thema Ketenbeheer. We weigerden om in dit stadium al te gaan zoeken naar een geschikte locatie, ondanks het aandringen van onze opdrachtgever. We zijn namelijk van mening dat een goed doordacht concept de basis is voor de resterende keuzes die je maakt. Alleen dan ontstaat een goed geïntegreerd evenement, waarmee geformuleerde doelstellingen zijn te behalen.

Hier verschilden we van mening met onze opdrachtgever. Hij was van mening dat we niet moesten blijven hangen op de thematiek, maar we verder moesten gaan met het regelen van operationele zaken. Vanuit onze visie is het noodzakelijk om eerst te beschikken over de relevante informatie om een goede vertaalslag te kunnen maken zodat deze informatie gegevens worden. Alleen op deze manier kan een geïntegreerd middel ontstaan dat bijdraagt aan de doelen van de VBDO. Dit betekent dat je soms een stap terug moet doen om één stap vooruit te komen.

Op het moment dat we de opdrachtgever overtuigd hadden van onze visie, werd de muur beetje bij beetje afgebroken. Deze visie hebben we door middel van voorbeelden en theoretische onderbouwing over kunnen brengen. Dit resulteerde niet alleen in een drietal gesprekken over ketenbeheer, maar ook in het feit dat het belang ingezien werd van het leggen van deze basis...

De gesprekken die we gevoerd hebben met een bestuurslid van de VBDO, algemeen directeur en de projectmanager leverden niet een specifiek subonderwerp op, maar wel nieuwe invalshoeken. Deze invalshoeken kunnen beschreven worden als mogelijkheden of dilemma's die zich afspelen rondom het thema ketenbeheer. Deze invalshoeken zijn als volgt:

- **Kansen:** er zijn verschillende kansen op het gebied van ketenbeheer. Zo kunnen multinationals inspelen op de behoeften van de kansarmen in de wereld door specifieke producten te ontwikkelen. Deze groep vormt namelijk de grootste populatie (vier miljard mensen), waardoor er een grote afzetmarkt is. Zo produceerde Hindustan Lever, dochteronderneming van Unilever, een speciaal waspoeder voor de arme bevolking van India.²⁶ Deze kansen worden vaak niet gezien en vormen daardoor een risico voor bedrijven.

²⁶ Bron: Hammond, A.L., Prahalad, C.K., (2005, april). 4.000.000.000 Nieuwe Consumenten. *Ode*, 34-39

- **Grenzen van verantwoordelijkheid:** Ketenbeheer is over het algemeen een bekend begrip voor de gasten van het lustrumevenement. Aangezien een groot percentage van de producten niet door een organisatie zelf wordt geproduceerd, maar door leveranciers, is de vraag hoe ver de verantwoordelijkheid reikt van deze organisaties op het gebied van duurzaam gedrag van haar leveranciers. Waar ligt de grens van verantwoordelijkheid voor een organisatie? Kan een organisatie erop aangesproken worden dat één van haar leveranciers niet maatschappelijk verantwoord bezig is? Dit is een discussie die al geruime tijd actief is bij diverse partijen, zoals de overheid, het bedrijfsleven en de NGO's, maar waar geen duidelijke standpunten worden ingenomen.
- **Schakels:** Bij ketenbeheer gaat het om de verschillende schakels die verantwoordelijk zijn voor een duurzaam productieproces. Deze schakels hebben een metaforische betekenis die mogelijkheden biedt voor een conceptuitwerking, bijvoorbeeld door het uitlichten van diverse schakels in dit proces.

Deze nieuwe invalshoeken geven handreikingen om aan de slag te gaan met het creatieve proces in de strategische fase.

1.2.5 Doelen & doelstellingen

Het lustrumevenement is geen opzichzelfstaand doel. Het is het middel om te laten zien dat de VBDO een professionaliteitsslag heeft gemaakt. Door een succesvol evenement kan dit middel voor de VBDO bijdragen aan het versterken van de reputatie.

Overall doel:

Het lustrumevenement dient als communicatiemiddel bij te dragen aan de positieve reputatie van de VBDO bij haar stakeholders. Het gaat hierbij om een langetermijndoel.

1.2.5.1 Doelen

Op korte termijn zal de nadruk gelegd worden op de professionaliteitsslag die de VBDO ondergaat. Met het lustrumevenement wil ze hierop inspelen. Vanuit de kernwaarden formuleren we voor het evenement de volgende doelen op het niveau van kennis, houding en gedrag:

Kennis:

- Gasten zijn op de hoogte van de nieuwe strategie van de VBDO;
- Het evenement geeft de gasten nieuwe inzichten op het gebied van duurzame ontwikkelingen van Ketenbeheer.

Houding:

- De gasten vinden het lustrumevenement inspirerend en uitdagend;
- De gasten wordt de mogelijkheid geboden hun mening over ketenbeheer te vormen;
- Deelnemende gasten vinden de informatie die ze tijdens het evenement gekregen hebben, interessant en bruikbaar;
- Het evenement draagt bij aan het verbeteren van externe relaties, wat resulteert in meer betrokkenheid van gasten ten opzichte van elkaar en van de VBDO.

Gedrag:

- Tijdens het evenement worden de zintuigen bij de gasten geprikkeld.
- De gasten nemen op een actieve manier deel aan het evenement.

1.2.5.2 Doelstellingen

- 33,3 % van de genodigden dienen zich aan te melden voor deelname aan het lustrumevenement (totaal van de diverse lichtingen, dit wil zeggen dat minimaal 660 uitnodigingen verstuurd dienen te worden).
- 90% van de aangemelde personen komt daadwerkelijk naar het lustrumevenement, rekening houdend met een non-show van 10 %.²⁷

1.2.5.3 Algemene relatiedoelstellingen

- Genereren van meer landelijke naamsbekendheid.
- 8 publicaties in (landelijke) media.

²⁷ Bron: Kaarsgaren, I.(2003). *Zakelijke evenementen, vormgeving en organisatie van personeelsfeest tot conferentie*. Pearson Educatie Benelux.

*Wat: Bezoek aan het
Nationale Sustainability Congres*

Waar: 't Spant te Bussem

Wanneer: 17 maart 2005

Bevindingen:

- * Voorbeeld van een traditioneel congres*
- * Niet onderscheidend*
- * Ultieme mogelijkheid om eens een kijkje te nemen bij een congres*

Minpunten

Inhoudelijk:

- * Doelstelling niet duidelijk*
- * Boodschap vanuit sprekers onduidelijk.*
- * Verkregen informatie niet vernieuwend.*
- * Veel eenrichtingsverkeer vanuit de organisatie.*
- * Te weinig netwerk mogelijkheden →*

→

- * Niet zintuigprikkelend.*
- * Verkeerd gekozen gastheer, verkeerde toon en witspraken op het verkeerde moment*
- * Spectaculaire opening ontbrak.*
- * Programma was te vol waardoor deze wittiep.*
- * Beloofde routebeschrijving niet ontvangen*

→

Vorm:

- * Tijdens de plenaire onderdelen podium voor een groot gedeelte leeg*
- * Te fel licht op het podium waardoor sprekers publiek niet konden zien*
- * Te koud in bepaalde ruimtes*

Pluspunten

Inhoudelijk:

- * De parallelsessie, de gasten hadden een keuzemogelijkheid*

Vorm:

- * Pendelbusjes van en naar het station*
- * Deelnemers (sprekers) kregen een presentje van de organisatie*
- * Aanmelding (vooraf en tijdens het evenement) liep goed.*

Na een uitgebreide oriëntatie zijn we in een nieuwe fase beland. Deze fase is een grote uitdaging voor onze creativiteit en originaliteit. Het is van belang het goed aan te pakken, zodat we onze opdrachtgever ook kunnen laten zien dat een goed doordacht concept een toegevoegde waarde heeft. Hoe we deze fase hebben aangepakt, welke drie concepten zijn gepresenteerd en de conceptkeuze, is te lezen in dit hoofdstuk.

2.1 Creatieve vraagstelling

Ook als het gaat om creativiteit is er sprake van vraagstelling waar een antwoord op gegeven dient te worden. De vraag kan zijn in de vorm van HZ, HK of ZF. “Hoe zorgen we ...?”, “Hoe kunnen we.?” of “Zou het niet fantastisch zijn?”²⁸. We hebben ons creatief probleem als volgt omschreven:

Hoe zorgen we ervoor dat het thema ketenbeheer vertaald wordt, zodat alle zintuigen geprikkeld worden?

Deze vraagstelling is naar onze mening te abstract, met als gevolg dat we met de antwoorden niet aan de slag kunnen. Daarom hebben we de vraagstelling concreter geformuleerd en wel als volgt:

Hoe kunnen we het thema ketenbeheer vertalen in een zintuigprikkelend evenement?

2.2 Brainstormsessies

Met de creatieve probleemstelling als uitgangspunt zijn we aan de slag gegaan en hebben we een drietal brainstormsessies georganiseerd. De eerste sessie heeft plaatsgevonden tussen ons beiden. De tweede sessie verliep onder begeleiding van een creatief docent, waarbij wij ‘de experts’ waren van de VBDO en een zestal studenten de wilde ganzen vormden (personen die helemaal blanco zijn en nog niet in een vast denkpatroon zitten). De derde sessie was met een ervaren communicatiedeskundige en dit ging meer over de inhoudelijke invulling van de concepten en niet meer over de overkoepelende basisideeën.

2.2.1 Eerste brainstormsessie

Bij de eerste sessie hebben we vijf verschillende creatieve technieken gebruikt uit het boek ‘Creativiteit Hoe? Zo!’ van Igor Byttebier²⁹. Een aantal van deze technieken brengen we op de volgende pagina in beeld. Deze technieken zijn:

- Associatieketting: reeks van associaties waarbij je bij één term begint en telkens verder associeert op de laatste term die je hebt bedacht, met uitstel van oordeel.
- Kantelen (dissociëren): via je associaties telkens andere contexten opsporen.
- Terugkoppelen (resociëren): tegenovergestelde associatieketting.
- Verbinden: op zoek gaan naar overeenkomende associaties.
- Vrij brainstormen: vrij associëren.

²⁸ Bron: Byttebier, I. (2002). *Creativiteit, Hoe? Zo!* Tielt: Uitgeverij Lannoo NV.

²⁹ Bron: Byttebier, I. (2002). *Creativiteit, Hoe? Zo!* Tielt: Uitgeverij Lannoo NV.

Bij deze sessie hebben we niet het woord ketenbeheer als centraal punt genomen, omdat we dat te globaal vonden en we juist op zoek waren naar meer diepgang. We zijn uitgegaan van de drie invalshoeken uit de gesprekken over ketenbeheer met de projectmedewerker, de algemeen directeur en het bestuurslid en zijn hiermee verder gaan brainstormen. Deze begrippen waren: kans; grens en schakel. Voor een uitgebreidere uitleg verwijzen we naar §1.2.4 Thematiek.

Uit deze sessie zijn twee ideeën ontstaan door middel van de woorden 'navigator' en 'grijsgebied'. Deze woorden waren voor ons direct een inspiratiebron als link naar ketenbeheer. Deze link komt duidelijk naar voren bij de uitwerking van de concepten zie § 2.3.1 Navigator en § 2.3.3 Grijsgebied/ Kleur Bekennen. Om ervoor te zorgen dat alle mogelijke ideeën boven tafel kwamen hebben we nog een tweede brainstorm georganiseerd.

Ideeën 1^e brainstorm

Associatieketting

Grens → overschrijden → controle → douane → paspoort → officieel document → gemeente → ambtenaren → werkgebied → internationaal → transport → logistiek → route → kaartlezen → **navigator** → volgers → leider → sterk → charismatisch → x-factor → kenmerkend → onbeschrijfbaar → gevoel → benutten → kans → creëren → creatief → kunstenaar → visueel → alle zintuigen → criteria → voldoen aan → verwachtingen → culturele invalshoek → beperkend → lijn → pen → strepen → stippellijn → zebra → zwart/wit → **grijsgebied** → kennis → etc. etc.

Verbinden

Uit de associatieketting haalden we dan prikkelende woorden en daar gingen we dan de andere technieken mee toepassen. Voorbeeld hiervan is het verbinden:

Grens ↔ Grijsgebied

Stukje niemandsland
Afspraken
Niet helemaal duidelijk
Veroveren
Controleren
Beperkend

Terugkoppelen

Hierbij zijn we begonnen met een woord dat voorkwam uit de associatieketting en terug gaan redeneren naar het beginwoord grens.

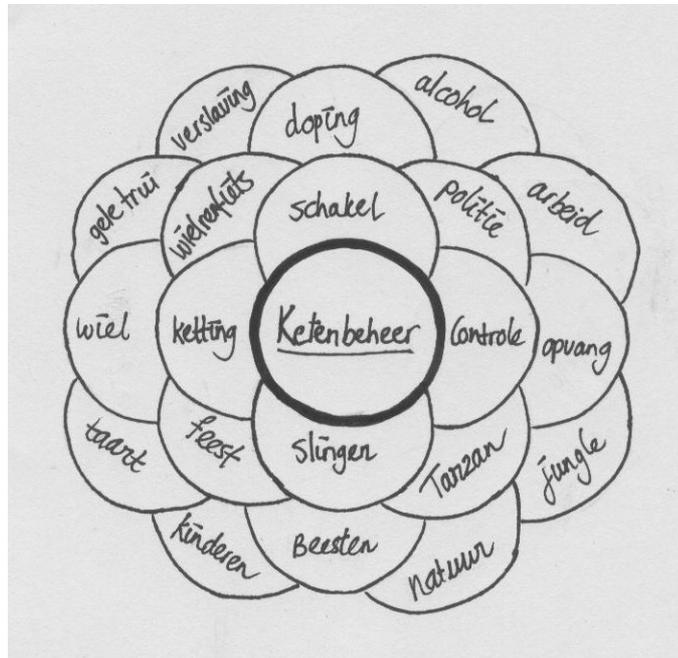
Grijsgebied → kleur aanbrengen → schilderen → kunstwerk → inspiratie → tentoonstelling → museum → kijken → waarnemen → interpretatie → vertaling → eigen verhaal → waarheid → doorvertellen → volgen → onderzoeken → enquête → momentopname → vertekent beeld → zien wat je wilt zien → controle → meetlat → begin/einde → grens.

2.2.2 Tweede brainstormsessie

Onder begeleiding van Beppie van der Heijden, creatief docent, hebben we in groepsverband andere creatieve technieken toegepast. Om de sessie in goede banen te leiden hebben we eerst kort uitgelegd wat de VBDO is, wat ketenbeheer is en hebben we de creatieve vraagstelling bekendgemaakt. Tijdens deze sessie zijn de volgende drie technieken toegepast: Californische techniek, de bloem- en de dierenassociaties. Bij de Californische techniek mag elk persoon uit het creatieve team zijn eerste drie ideeën geven, de top-of-mind-ideeën. Bij de bloemtechniek wordt gebruik gemaakt van een trapsgewijze aanpak. Het thema in de kern van de bloem vormt het beginpunt van de techniek, waarbij steeds geassocieerd wordt op het vorige woord of woorden. Hierdoor ontstaat uiteindelijk een patroon van een bloem. Met de prikkelende woorden uit deze bloem wordt gevraagd ideeën te bedenken. In *figuur 3* is een voorbeeld van de Bloemtechniek te zien. Net zoals de Bloemtechniek werkt de techniek dierenassociaties ook met een trapsgewijze aanpak. Aan de hand van dieren en hun kenmerken worden ideeën gegenereerd. Een voorbeeld hiervan is: kameleon → lange tong → laten proeven wat ketenbeheer voor een effect kan hebben.

Bloemtechniek:

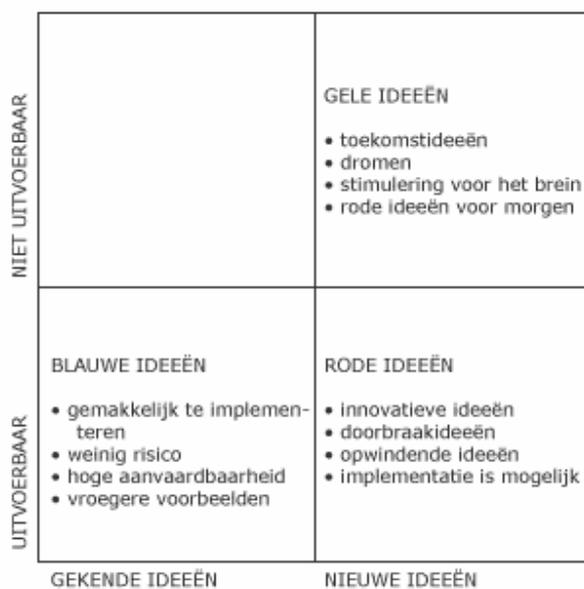
Prikkelende woorden waren: gele trui en Tarzan. Met deze woorden mocht je onuitputtelijke ideeën genereren met betrekking tot het lustrumevenement. Een aantal ideeën waren: met zijn allen een gele trui breien voor een goed doel, gele trui voor het beste bedrijf op het gebied van MVO en Tarzan gaat Jane redden.



Figuur 3: Uitwerking Bloemtechniek

Na het toepassen van de Californische techniek, de bloem- en de dierenassociaties zijn 73 ideeën ontstaan, zie *figuur 5*. Dit wil niet zeggen dat ze allemaal even goed en bruikbaar zijn. Het mooie van deze sessie is dat de ideeën aan het einde meteen getoetst worden aan de hand van de COCD-box, zie *figuur 4*.³⁰ Dit is een methode waarmee de ideeën getoetst worden aan twee criteria: vernieuwingskracht en realiseerbaarheid. Uiteindelijk ontstaan er dan drie soorten ideeën:

- Blauwe ideeën;
- Rode ideeën;
- Gele ideeën.



Figuur 4: Schematische uitleg over toetsing creatieve ideeën

Door middel van deze methode zijn de 73 ideeën getoetst aan de criteria; vernieuwingskracht en realiseerbaarheid. Uiteindelijk zijn er negen blauwe ideeën, twaalf rode ideeën, vijf gele ideeën en zevenenveertig onbruikbare ideeën ontstaan. Vooral één rood idee valt ons op en de overige rode ideeën zijn meer een bevestiging van onze eigen creativiteit. Deze ideeën komen voor een groot gedeelte overeen met onze uitkomst van de eerste brainstormsessie. Met deze input uit de eerste en de tweede brainstormsessie zijn uiteindelijk drie basisideeën ontstaan, die verder uitgewerkt zijn tot volledige concepten. Hiervoor verwijzen we naar § 2.3 Concepten.

³⁰ Bron: Byttebier, I. (2002). *Creativiteit, Hoe? Zo!* Tiel: Uitgeverij Lannoo NV.

<http://145.85.7.12/co/scriptie/bijlagen/FHCB2405VBDO.pdf>

2.2.3 Derde brainstormsessie

Tijdens het gesprek met Margit van de Berg, communicatieadviseur Rabobank Bernheze, hebben we de drie ideeën uit de eerdere brainstormsessies als uitgangspunt genomen. Deze ideeën hebben we uitgewerkt in een conceptverhaal. Daarnaast was een link gelegd met het lustrumevenement en de VBDO. Nu waren we op het punt waarin inhoudelijke activiteiten en vormelementen bepaald moesten worden. Per concept hebben we zo goed mogelijk proberen uit te leggen wat de zintuigprikkelende elementen zijn. Daarbij hadden we een aantal inhoudelijke activiteiten, zoals een Award uitreiking, omschreven. Dit hebben we met haar besproken en hebben hier feedback op gekregen. Verder wist ze een aantal goede adressen die we konden benaderen voor het vormgeven van het inhoudelijke gedeelte van het evenement. Door dit gesprek was het mogelijk om de concepten nog verder aan te scherpen.

2.3 Concepten

Zoals gepland zijn er drie totaal verschillende concepten gepresenteerd aan de opdrachtgever. De werktitels klinken als volgt:

1. Butterfly-effect;
2. Navigator;
3. Grijsgebied (inmiddels Kleur Bekennen).

In de volgende paragrafen worden de concepten kort beschreven, voor de volledige conceptomschrijvingen, verwijzen we naar bijlage 5: Concepten.

2.3.1 Butterfly-effect

Uitleg concept

“Eén vleugelslag van een vlinder in Azië kan een orkaan veroorzaken aan de andere kant van de aardbol”: luidt een oud Chinees gezegde³¹. Iets heel kleins en onschadelijks kan dus grote gevolgen hebben. Inmiddels is deze spreuk een uitdrukking geworden voor de chaostheorie, waarin negatieve effecten worden benadrukt. Maar hebben we er wel eens over na gedacht dat kleine dingen ook grote positieve effecten kunnen hebben? Zoals men vaak zegt: “De mooie momenten van het leven zitten in de kleine dingen.”

Om het concept visueel te ondersteunen het we een moodboard gemaakt, zie onderstaand figuur.



Figuur 6: Moodboard concept Butterfly-effect

³¹ Bron: <http://lexicon.izynews.be/nl/lexw.aspx?doc=Chaostheorie> (aangetroffen op 18 maart 2005)

<http://145.85.7.12/co/scriptie/bijlagen/FHCB2405VBDO.pdf>

Link lustrumevenement

Maar wat zijn die kleine dingen dan? Wat voor een effect heeft een kleine verandering op iemands leven? En hoe kunnen we een positief effect 'veroorzaken'? Wat zijn hierbij dan de kansen voor ondernemers? Wat is de win-win situatie? Wat is de rol van de NGO's? En welke rol willen zij daarin spelen? Dit zijn allemaal vragen die de gasten met behulp van verschillende elementen gaan invullen tijdens het evenement. Het evenement dient een plaats te zijn waar discussie kan ontstaan, waardoor de VBDO haar initiërende rol naar voren komt.

Link VBDO

De VBDO is een kleine vereniging, maar dit wil niet zeggen dat zij geen invloed heeft op haar stakeholders. Ook de VBDO is een goed voorbeeld van het feit dat kleine dingen een positief effect kunnen hebben. Tijdens haar evenement kan zij haar vleugels uitslaan en een duidelijk opiniërende positie innemen m.b.t. het ketenbeheer.

2.3.2 Navigator

Uitleg concept

Het afleggen van afstanden, het bewegen van a naar b, is één van de meest wezenlijke alledaagse menselijke bezigheden. Jij beweegt, ik beweeg, de wereld beweegt. Dat wij met z'n allen bewegen is goed maar het is meer de vraag hoe en waarheen we ons bewegen. De VBDO heeft hier haar ideeën over in het kader van ketenbeheer (opiniërend) en zou dit graag met alle stakeholders bespreken en toetsen aan de ideeën die zij daarover hebben om mogelijk een gezamenlijke weg in te slaan.

Ook dit concept is visueel ondersteund met een moodboard, zie onderstaand figuur.



Figuur 7: Moodboard concept Navigator

Link lustrumevenement

Tijdens het lustrumevenement kan de VBDO laten zien welke route zij het liefste zouden volgen. Ze kan andere partijen hierdoor aanmoedigen om mee de reis te volgen. Tijdens het evenement kan een start gemaakt worden met het afbakenen van de grenzen waarbinnen ketenbeheer gezien kan worden. Tevens kunnen bedrijven erachter komen waar ze zich op dit moment bevinden en wat voor hen de mogelijkheden zijn om ketenbeheer aan te pakken.

Link VBDO

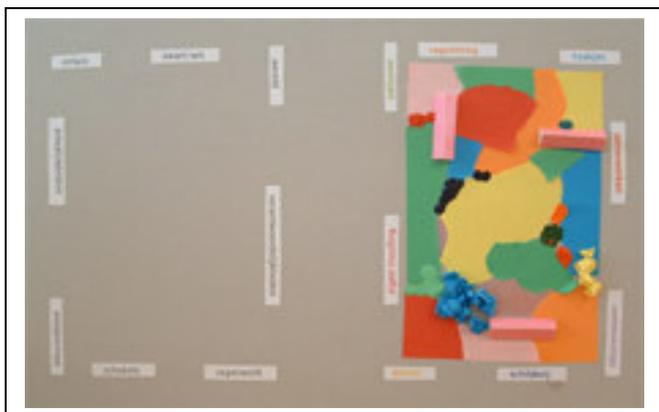
Ketenbeheer is geen nieuw begrip binnen MVO, maar wel een onderwerp waarover nog geen duidelijke standpunten zijn ingenomen. Tijdens het lustrumevenement kan de VBDO haar standpunt aangeven en nieuwe ontwikkelingen op het gebied van ketenbeheer initiëren. Door de rol van navigator in te nemen wordt deze rol visueel gemaakt. De betrouwbare stem is een belangrijk kenmerk van de navigator maar is ook de rol die de VBDO wil hebben in de wereld van MVO. Een betrouwbare stem die probeert de bedrijven de goede weg te wijzen op het gebied van MVO. De bedrijven kunnen er zelf voor kiezen of ze deze weg willen volgen. Het kan ook zijn dat zij hun eigen weg uit willen stippelen. De VBDO wil de bedrijven laten zien waar ze zich bevinden en hoe ze gemakkelijk hun weg kunnen vervolgen.

2.3.3 Grijsgebied/ Kleur Bekennen

Uitleg concept

Er is nog een heel groot grijs gebied als het gaat om ketenbeheer. Een gebied dat gezamenlijk ingekleurd kan worden zodat woorden inhoud krijgen en afspraken worden, afspraken feiten en feiten 'spelregels'. 'Spelregels' die ketenbeheer operationeel maken. Zoals een stalenboek van kleuren beschikbaar is, zodat we weten dat rood rood is en blauw blauw. Zo dient er ook een 'stalenboek' te komen voor ketenbeheer, dat als norm wordt geaccepteerd. Zodat er verschillende activiteiten ontplooit kunnen worden ten gunste van de ketens.

De visuele ondersteuning van het derde concept is afgebeeld in onderstaand figuur.



Figuur 8: Moodboard concept Grijsgebied/ Kleur Bekennen

Link lustrumevenement

Het lustrumevenement vormt een perfect begin om met het inkleuren van het grijs gebied te beginnen. Om samen de grenzen van verantwoordelijkheden te omheinen, hekken te plaatsen, zodat er een duidelijk afgebakend gebied ontstaat en diverse partijen weten waar ze aan toe zijn en daarop hun activiteiten kunnen afstemmen. Hiermee kan de VBDO nieuwe initiatieven ontplooiën en wederzijds respect opbouwen.

Link VBDO

Ketenbeheer is geen nieuw begrip binnen MVO, maar wel een onderwerp waarbij nog geen duidelijke standpunten zijn ingenomen. Tijdens het lustrumevenement kan de VBDO haar standpunt aangeven en nieuwe ontwikkelingen op het gebied van ketenbeheer initiëren. Hierbij is het belangrijk dat zij duidelijk een kleur kiest en gaat inkleuren (een opinie gaat vormen); maar ook dat zij haar stakeholders stimuleert zodat zij gaan meekleuren.

2.4 Conceptkeuze

De drie concepten zijn als een totaalplaatje (met verhaal/ rollenspel, moodboards, schema met zintuigen en linken met kernwaarden/ doelstellingen) gepresenteerd aan de opdrachtgever. Om dit voor elkaar te krijgen, hebben we tot diep in de avond doorgewerkt. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen, want de opdrachtgever was super enthousiast. Hij kreeg ook echt bij alle drie de concepten een beeld voor zich, waardoor het ging leven. Om tot een goede keuze te komen zijn de concepten getoetst aan de hand van een opgesteld criteriaschema, zie *figuur 9*. Deze criteria zijn afgeleid van eisen van de opdrachtgever en het opdrachtkader; hiervoor verwijzen we naar hoofdstuk 1 Oriëntatiefase. Tijdens de presentatie hebben we daarom goed kunnen onderbouwen waarom het concept 'Grijsgebied' het beste uitgevoerd kan worden. Na een kort gesprek is de keuze van de opdrachtgever ook op 'Grijsgebied' gevallen. Zijn enige kanttekening was dat hij de werktitel 'Grijsgebied' aan de negatieve kant vond. We hebben daarom de titel veranderd in 'Kleur Bekennen'. En om verwarring te voorkomen werken we vanaf dit moment alleen nog maar met deze werktitel.

Criteria	Butterfly-effect	Navigator	Grijsgebied
Vertaling kernwaarden	+	o	++
Aansluiting doelstellingen	+	+	++
Onderscheidende factoren (anders dan andere congressen etc.)	++	++	++
Actueel thema	o*	o	o
Balans formeel/informeel (feestelijke gebeurtenis met formele ondertoon)	+	+	++
Inhoudelijke balans voor diverse gasten	o	+	++
Integratie/ eenheid van diverse onderdelen van het concept	++	++	++
Zintuigprikkelend	+	+	+
Realiseerbaarheid	o	+	+
Invalshoek	Boodschap centraal	Zendergericht (VBDO centraal)	Bottom-up (interactie)
-- = heel slecht - = slecht o = voldoende + = goed ++ = zeer goed			
* Afhankelijk van de verdere inhoudelijke invulling van de elementen.			

Figuur 9: criteriaschema conceptkeuze

De keuze van het concept is gemaakt. 'Kleur Bekennen' vormt de rode draad van het lustrumevenement. Hieraan dienen we 'body' te geven. Hiermee bedoelen we dat de fase van verfijning van het concept van start is gegaan. De rode draad dient in alle onderdelen waaruit het evenement is opgebouwd zo goed mogelijk doorgetrokken te worden. Want alleen zo ontstaat er een geïntegreerd middel met als resultaat een indrukwekkendere beleving voor de gasten, waardoor de boodschap veel beter blijft hangen.

3.1 Projectplan

De organisatie van een evenement bestaat eigenlijk uit diverse elementen ofwel bouwstenen. Deze bouwstenen zijn niet los van elkaar te zien. Ze vormen samen een geheel, in dit geval het lustrumevenement van de VBDO. Om het overzichtelijk en duidelijk te maken voor onszelf, maar ook voor derden, hebben we er deelplannen van gemaakt met elk hun eigen onderwerpen. Uiteindelijk zijn er vijf plannen ontstaan: een operationeel plan, een budget-, publiciteits-, registratie- en evaluatieplan. Deze plannen vormen samen met het draaiboek het projectplan. Dit plan zal opgeleverd worden aan de opdrachtgever. Voor het projectplan verwijzen we naar bijlage 6: Projectplan.

3.1.1 Operationeel plan

Zonder de geregelde elementen uit het operationele plan kan het evenement fysiek niet plaatsvinden. Hierbij gaat het om de volgende elementen:

- programma;
- locatie;
- drukwerk;
- inrichting en decoratie;
- catering;
- technische voorzieningen;
- ondersteunende diensten;
- verzekeringen en vergunningen.

In deze paragraaf geven we alleen een toelichting op het programma en de locatie, dit zijn de hoofdelementen waarop de overige elementen afgestemd worden. We hebben veel energie gestoken in de uitwerking van deze elementen omdat deze de inhoudelijke kwaliteit van het evenement bepalen. Voor de overige elementen uit het operationeel plan verwijzen we naar bijlage 6: Projectplan, vanaf § 1.3 Drukwerk. Hierin staan ze zo uitvoerig mogelijk beschreven.

Om de rode draad van het concept te waarborgen hebben we voor het uitvoeren van het operationeel plan een procedure opgesteld. Deze is als volgt:

- I **Criteria vaststellen:** vaststellen waar de diverse onderdelen aan dienen te voldoen. Hierdoor ontstaat een afbakening bij het zoeken naar mogelijke aanbieders.
- II **Markt verkennen:** verkennen van het aanbod waardoor een selectie gemaakt kan worden en gericht een offerte kan worden aangevraagd.
- III **Keuze maken:** de opties toetsen aan de vastgestelde criteria en aan de hand daarvan een keuze maken.
- IV **Keuze formaliseren:** het maken van duidelijke afspraken met derden, vastgelegd op schrift.
- V **Afspraken controleren:** checken van de afspraken en eventueel bijsturen.

Niet alle stappen van de bovenstaande procedure zijn gezet ten behoeve van het operationeel plan. Vanaf het begin was duidelijk dat onze afstudeerperiode niet het volledige organisatieproces zou omvatten. Door het inbouwen van beslissingsmomenten is er in eerste instantie voor gezorgd dat de verwachtingen van de verschillende partijen dezelfde waren. Gedurende het project zouden de beslissingsmomenten ingezet worden om de voortgang van het project te waarborgen. Voor een overzicht van deze momenten verwijzen we naar § 1.1.3 Beslissingsmomenten & mijlpalen. In de praktijk blijkt het niet altijd zo te lopen als vooraf afgesproken. Dit heeft voornamelijk te maken met de niet synchroon lopende agenda's (vanuit de studie en vanuit de opdrachtgever). Dit resulteerde erin dat de opdrachtgever een andere tijdsdruk ervaarde, waardoor hij het niet noodzakelijk vond om in dit stadium keuzes te maken. Hierdoor bleef de procedure voor ons beperkt tot de eerste twee stappen: criteria opstellen en marktverkenning. We hebben wel getracht om het operationeel plan zo concreet mogelijk te maken, zodat op een later moment de procedure in gang gezet kan worden.

3.1.1.1 Uitwerking programma

Wat in eerste instantie een verfijning van het concept was, is inmiddels een goed doordacht basisprogramma geworden onder de naam: 'Show your Colour!'. Bij de opzet is rekening gehouden met de diverse activiteitsdomeinen, hiervoor verwijzen we naar § 3.1.1.2 Balans programma-activiteiten. Tevens zijn de bevindingen uit de oriëntatiefase hierin verwerkt. Tijdens deze dag kunnen circa 200 gasten hun kleur volop bekennen door deel te nemen aan het volgende programma:

Show your Colour!

Ontvangst	09.30 uur – 10.15 uur
Colour up (plenair)	10.15 uur – 10.45 uur
Keynote Speaker (plenair)	10.45 uur – 11.30 uur
Korte pauze	11.30 uur – 12.00 uur
Keuzeprogramma deel 1	12.00 uur – 13.00 uur
Lunch	13.00 uur – 14.00 uur
Keuzeprogramma deel 2	14.00 uur – 16.30 uur
Award (plenair)	16.30 uur – 17.00 uur
Borrel	17.00 uur – 18.00 uur

Het keuzeprogramma bestaat uit vier verschillende trajecten. Deze trajecten zijn in het leven geroepen om ervoor te zorgen dat de 200 gasten ook gemanaged kunnen worden tijdens het evenement. Op deze manier creëren we een opzet die de gasten binnen een georganiseerd kader de gewenste keuzevrijheid biedt.

Keuzeprogramma deel 1			
Rood	Blauw	Geel	Groen
1 ^e helft: Play of colours case 1	1 ^e helft: Play of colours case 2	Colourproof	Colourtalk
Keuzeprogramma deel 2			
Rood	Blauw	Geel	Groen
2 ^e helft: Play of colours case 1 (1 uur)	2 ^e helft: Play of colours case 2 (1 uur)	Colour Combination: <ul style="list-style-type: none"> ▪ R@ Words ▪ Paintbox/ schilderij ▪ Blue Eyes ▪ Changing Colours (1,5 uur)	Colour Combination: <ul style="list-style-type: none"> ▪ R@ Words ▪ Paintbox/ schilderij ▪ Blue Eyes ▪ Changing Colours (1,5 uur)
Wisselhalftuur: mogelijkheid voor kruisbestuiving			
Colour Combination: <ul style="list-style-type: none"> ▪ R@ Words ▪ Paintbox/ schilderij ▪ Blue Eyes ▪ Changing Colours (1,5 uur)	Colour Combination: <ul style="list-style-type: none"> ▪ R@ Words ▪ Paintbox/ schilderij ▪ Blue Eyes ▪ Changing Colours (1,5 uur)	Colourtalk (1 uur)	Colourproof (1 uur)

Ontvangst

Het eerste werkelijke contact van de gasten met het lustrumevenement is bij de ontvangst. Het is de eerste indruk die telt, dus is het van belang hier zorg aan te besteden. Het is winterdag, koud en grijs, maar de gasten worden verwelkomd door een regenboog aan kleuren. Het kleurrijke animatieteam dat hiervoor verantwoordelijk is, zorgt ervoor dat de gasten op een spectaculaire manier ontvangen worden. De mensen worden verrast en komen hierdoor al in de sfeer van het evenement. Het eventuele oponthoud bij de aanmelding wordt hiermee tevens veraangenaamd. Naast de sfeerverhogende functie, heeft dit ook nog functionele aspecten. Het draagt bij aan een logistieke doorloop van de gasten. Het kan het programma verhelderen, doordat elke persoon uit het animatieteam staat voor een bepaalde activiteit die gerelateerd is aan een kleur.

Naast de sfeer die we bij binnenkomst al willen creëren, is een aantal andere aspecten van belang zoals de registratie. De registratie wil zeggen: de aanmelding van de gasten bij de hostesses. De aanwezigheid wordt genoteerd en de gasten krijgen hun naambadges. De naambadges kunnen helemaal in de sfeer van het evenement vervaardigd worden. Dus geen standaard naambadge, maar een kleurrijke papieren corsage. Bij de inschrijving hebben de deelnemers al gekozen voor een bepaald programma en bij het ontwerpen van de corsage is het goed hier rekening mee te houden. Door de corsage aan te passen aan het programma dat de deelnemers (kleur van de route) hebben gekozen kan dit direct sturing geven.

Ook is het belangrijk dat de naam van de gasten en organisatienaam op de badge weergegeven kunnen worden. Door het kiezen van een corsage is het voor de gasten meteen duidelijk dat het feest is. Het verhoogt de sfeer en het wijkt af van de standaard.

Een feest zonder eten en drinken is onmogelijk. Dus een welkomstdrankje is een goede start bij binnenkomst. Gezien de tijd van het jaar is het verstandig om met iets warmes (koffie, thee of warme chocolade melk) te beginnen en daarbij natuurlijk iets lekkers. Wat dat lekkers precies kan zijn is afhankelijk van de mogelijkheden op de locatie.

Doel

Het doel van het animatieteam is tweeledig:

- Sfeerverhogend: de 'regenboog aan kleuren' is meer op de achtergrond en zorgt voor een deels onbewuste beleving bij de gasten.
- Functioneel: het verzorgt de ontvangst, begeleidt de doorlooproutes en zorgt voor verheldering van het programma.

Voor een uitvoerige beschrijving verwijzen we naar bijlage 6: Projectplan, § 1.1.2.1 Ontvangst.

Colour Up

Het welkomstwoord 'Colour Up' dient geheel in het teken te staan van de VBDO en de sponsors van het evenement. Tevens is het een mooie gelegenheid om het doel van het lustrumevenement helder te formuleren. Dit doel is: samen meer betekenis geven aan ketenbeheer, maar ieder vanuit zijn eigen uitgangspunt. Dus alle gasten zijn gelijkwaardig en worden op deze dag uitgenodigd om deel te nemen aan deze 'ketenbeheerdiscussie'.

Om deze dag geheel in kleurige sferen te openen hebben we het volgende idee bedacht:

Het maken van een gezamenlijk schilderij.

De VBDO zal als eerste haar kleur bekennen; zij begint met de aftrap en zet de eerste lijk verf. Deze lijk verf symboliseert in feite haar invalshoek op ketenbeheer. Deze metafoor kan zij gebruiken in haar openingsspeech en geeft de VBDO de mogelijkheid om haar gouden sponsors uit te nodigen om ook hun visie te visualiseren in het gezamenlijke schilderij. De sponsors krijgen hierbij de tijd om hun verhaal te vertellen. Dan is het schilderij nog lang niet af. Er is nog voldoende ruimte voor de gasten om hun mening/ visie om te zetten in kleuren. Gedurende de dag kunnen de gasten hier onder begeleiding invulling aan geven. Om de verschillende speeches goed in elkaar over te laten lopen is het belangrijk om een kunstzinnige spreekstalmeester in te huren.

Deze opening geeft aan dat het evenement ruimte biedt voor verschillende standpunten en dat er respect is voor elkaar. Daarnaast geeft het de VBDO de mogelijkheid om haar eigen standpunt te vertalen en creëert het voor de gasten mogelijkheden om eigen initiatief te tonen. Deze invulling van het welkomstwoord is een goede vertaling van de kernwaarden van de VBDO.

Doel

Colour Up heeft de volgende doelen:

- welkom heten van de gasten;
- het doel van het lustrumevenement verduidelijken;
- de gasten motiveren;
- de gouden sponsors introduceren;
- de toon van het lustrumevenement aan te snijden.

Voor een uitvoerige beschrijving verwijzen we naar bijlage 6: Projectplan, § 1.1.2.2 Colour Up.

Keynote Speaker

Ondanks dat het evenement geen standaard MVO-congres dient te worden is het toch belangrijk om een plenaire spreker in het programma op te nemen. Volgens de opdrachtgever³² verwachten de gasten dat. Al is de rest nog zo leuk en interessant, het evenement voldoet niet aan hun verwachtingen, als hier niet aan voldaan wordt. Dit zal een negatief effect hebben op de totale beleving van het lustrumevenement. Daarom hebben we ruimte in het programma ingebouwd voor een spreker. Eén concrete naam kunnen we nog niet noemen, wel is een top samengesteld. Een greep uit deze top: Noreena Hertz, Naomi Klein, Al Gore, Emma Howerd Boyd en Simon Zadek.

Doel

De keynote speaker als onderdeel van het programma heeft de volgende doelen:

- het aantrekken van de deelnemers voor het lustrumevenement;
- het aantrekken van de pers;
- inspireren van de gasten.

Voor een uitvoerige beschrijving verwijzen we naar bijlage 6: Projectplan, § 1.1.2.3 Keynote speaker

Keuzeprogramma

▪ Play of Colours

Deze activiteit staat in het teken van gezamenlijk oplossingen bedenken voor realistische problemen/ dilemma's binnen ketenbeheer. Dit kunnen oplossingen zijn voor problemen/ dilemma's die sponsors aandragen, maar ook problemen die de VBDO bespreekbaar wil maken. Voor het evenement worden twee dilemma's gekozen die zullen worden weergegeven als 2 cases. De gasten kunnen hieruit hun keuze maken bij de aanmelding. Om de deelnemende gasten op weg te helpen bij het vinden van bruikbare oplossingen maken we gebruik van het creatieve denkproces. Dit proces zal professioneel begeleid worden aan de hand van creatieve technieken. Creatieve denktechnieken benaderen problemen vanuit een andere invalshoek. Problemen zijn juist uitdagingen en kansen. Naar onze mening creëren we hierdoor de juiste sfeer, die past bij het evenement: samen zoeken naar de grenzen en mogelijkheden van ketenbeheer op een respectvolle manier. Door te werken in kleine groepen kunnen de gasten hun eigen mening en ideeën bespreekbaar maken en uitwisselen. Daarnaast is het een uitdaging om verschillende partijen met ieder zijn eigen invalshoek op een lijn te krijgen door middel van creatief denken.

De activiteit bestaat uit diverse delen:

- Plenaire inleiding van de case en de creatieve probleemstelling. (Plenair, 15 min.)
- Uitleg van het creatief denkproces. (Per groep, 5 min.)
- Divergentiefase: In deze fase wordt met behulp van diverse technieken zoveel mogelijk ideeën gegenereerd. (Per groep, 30 min.)
- Convergentiefase: In deze fase wordt een keuze gemaakt voor een aantal veelbelovende ideeën. (Per groep, 15 min.)
- Conceptfase: De groep wordt nu in tweeën gesplitst en het meest kansrijke idee wordt iets verder uitgewerkt tot een ruw concept. De subgroep maakt er een poster van die gebruikt kan worden voor de presentatie. (per groep, 20 min)
- Presentatie: Alle concepten worden opgehangen en toegelicht door de makers. (Plenair, 30 min.)

³² Bron: gesprek opdrachtgever (gevoerd op 14 april 2005)

Doel

Het onderdeel Play of Colours heeft de volgende doelen:

- Ketenbeheer vanuit een positief oogpunt benaderen en bespreekbaar maken, geen wijzende vinger die aanduidt wat goed of fout is.
- Uitwisseling van gedachten/ ideeën over ketenbeheer tussen de diverse partijen mogelijk maken.
- De gasten inspireren over de mogelijkheden en kansen van ketenbeheer.
- Het creëren van (bruikbare) input m.b.t. ketenbeheer voor de gasten.

Voor een uitvoerige beschrijving verwijzen we naar bijlage 6: Projectplan, § 1.1.2.4 Play of Colours.

▪ **ColourTalk**

Dit is een activiteit waarbij de gasten zich wanen in de opnamestudio van Hilversum. Bekende en minder bekende personen worden uitgenodigd een groepsgesprek te voeren onder leiding van een host. Een opname van Barend en van Dorp is hier niets bij! Ook is er een duidelijke rol voor het publiek weggelegd, zij kan op een actieve manier haar eigen kritische noot toevoegen aan het gesprek. Bij deze talkshowformule is het gemakkelijk om in te spelen op de actuele ontwikkelingen op het gebied van ketenbeheer, hetgeen interessant discussiemateriaal oplevert.

Doel

ColourTalk heeft het volgende doel:

- Uitwisseling van ideeën over ketenbeheer

Voor een uitvoerige beschrijving verwijzen we naar bijlage 6: Projectplan, § 1.1.2.5 ColourTalk

▪ **Colourproof**

De Nationale IQ-test en het Groot Dictee der Nederlandse Taal zijn al niet meer weg te denken uit de samenleving. Volgend jaar zal dit ook met de ketenbeheertest het geval zijn. De grote vraag is: hoe gaan de gasten om met ketenbeheer? De verschillende prikkelende vragen en de antwoorden rondom ketenbeheer zullen tijdens deze activiteit de aanleiding vormen voor een discussie.

Doel

Colourproof heeft de volgende doelen:

- interactie creëren tussen de verschillende partijen;
- uitwisseling van ideeën over ketenbeheer tussen de diverse partijen mogelijk maken.

Voor een uitvoerige beschrijving verwijzen we naar bijlage 6: Projectplan, § 1.1.2.6 Colourproof.

▪ **Colour Combination**

De activiteit 'Colour Combination' is van alle trajecten een vast onderdeel van het programma. Dit onderdeel biedt gasten de mogelijkheid om gedurende anderhalf uur een eigen koers te varen.

Hierbij kunnen ze een keuze maken uit de volgende onderdelen:

- *Bleu Eyes*, een moment van rust voor de benen maar niet voor de ogen. Bij de activiteit *Bleu Eyes* kunnen de gasten genieten van een bioscoopbezoek.
- *R@words*, op een eenentwintigeeuwse manier het gesprek met elkaar aangaan. Via een chatsessie kunnen de gasten in een groep van 5 personen de discussie over ketenbeheer aangaan met vooraanstaande personen.
- *Paintbox*, even de bestaande wereld ontvluchten en nieuwe inspiratie opdoen bij de expositie. Gasten wanen zich in een museum om creatieve uitingen van jonge kunstenaars te bewonderen.

- *Changing Colours*, even een moment om bestaande relaties te onderhouden en nieuwe relaties op te doen. Om aan de behoefte van netwerken te voldoen is dit een belangrijk onderdeel van het keuzeprogramma. Dit is een activiteit die op verschillende manieren gefaciliteerd wordt.

Doelen

Bleu Eyes heeft de volgende doelen:

- De gasten door middel van films informatie geven over ketenbeheer.
- De gasten een moment van ontspanning bieden.
- De gasten prikkels op laten doen die voor andere activiteiten van pas kunnen komen.

Aan R@Words worden de volgende doelen gekoppeld:

- Diverse gasten met elkaar in contact brengen op een eigentijdse manier.
- Uitwisseling van ideeën initiëren.
- De gasten in contact brengen met (buitenlandse) 'goeroes' op MVO gebied.
- Mogelijkheid voor de pers om ook aan deze mensen vragen te stellen.

Het doel van Paintbox is drieledig:

- Escapefunctie: de gasten even uit de bestaande wereld halen en mee nemen naar een creatieve wereld van ketenbeheer.
- Versterken van het concept 'Kleur Bekennen'.
- Decoratieve functie: de expositie dient sfeerverhogend te zijn.

De doelen van Changing Colours zijn:

- Diverse gasten met elkaar in contact brengen, zodat er mogelijke uitwisseling van ideeën of initiatieven ontstaan.
- Verbeteren van onderlinge relaties.

Voor een uitvoerige beschrijving verwijzen we naar bijlage 6: Projectplan, § 1.1.2.7 Colour Combination.

Award

Dit zal de primeur van de dag zijn. De VBDO komt met haar eerste 'Ketenbeheer Benchmark'. De 50 belangrijkste beursgenoteerde bedrijven zijn getoetst aan opgestelde criteria en hieruit is een top ontstaan. Tijdens het lustrumevenement zal de speciaal ontworpen Ketenbeheer Award uitgereikt worden aan de nummer 1 uit de benchmark. Gedurende deze activiteit, zal kort teruggeblikt worden op de dag. Tevens vormt het een mooie gelegenheid voor de VBDO om een terug- en vooruitblik te presenteren, waarin de 'Ketenbeheer Benchmark' een onderdeel is van de nieuwe strategie.

Doel

Aan de uitreiking van de Award zijn de volgende doelen gekoppeld:

- het aantrekken van de deelnemers voor het lustrumevenement;
- het aantrekken van de pers;
- terugblik en reflectie op het evenement;
- introduceren ketenbeheer benadering van de VBDO;
- inzicht creëren in de werkzaamheden van de VBDO;
- tonen van het opiniërende en initiërende karakter van de VBDO;
- de dag feestelijk afsluiten.

Voor een uitvoerige beschrijving verwijzen we naar bijlage 6: Projectplan, § 1.1.2.8 Award.

<http://145.85.7.12/co/scriptie/bijlagen/FHCB2405VBDO.pdf>

3.1.1.2 Balans programma-activiteiten

We zijn ons ervan bewust dat het programma een 'trigger' is, en daarom hebben we veel energie gestoken in de samenstelling van de activiteiten. Hierbij hebben we zorgvuldig gekeken naar een goede balans tussen diverse activiteiten. Deze balans is ontstaan door de activiteitsdomeinen van Finger³³ toe te passen. Hij is van mening dat er een goede balans van activiteiten binnen de volgende zes domeinen dient te zijn:

1. Plezier/ gezelligheid

Hierbij maken we onderscheid in vier soorten gezelligheidsbeleving:

- *Vrijheid van beweging*: de gasten kunnen zelf een keuze maken uit de aangeboden activiteiten. Hiermee spelen we in op de trend 'zappen'³⁴, iedere gast kan zijn of haar eigen evenement samenstellen binnen het totaal aanbod aan activiteiten.
- *Afwisseling*: niet alleen de hoeveelheid aan activiteiten, maar ook de verscheidenheid hiervan speelt mee bij de beleving van afwisseling. Hiermee hebben we rekening gehouden door een goede balans te zoeken tussen inhoud en entertainment.
- *Het beleven van samenzijn*: door het netwerken een belangrijk onderdeel te laten zijn van het evenement, speelt het mooi in op deze gezelligheidsbeleving.
- *Het beleven van affectiviteit* (gewaardeerd voelen door anderen): door de gasten al persoonlijk uit te nodigen creëert de VBDO al een bepaalde waarde aan hun komst naar het lustrumevenement.

2. Avontuur

Onder dit domein verstaat Finger alle activiteiten die voor degene die het onderneemt nieuw zijn en de behoefte aan nieuwsgierigheid bevredigen³⁵. Door de activiteit 'R@Words', de chatsessies, spelen we hierop in.

3. Beweging/ activiteit

De theorie beschrijft hier vier vormen van beweging: topsport, amateursport, sportieve ontspanning en beweging in functie van de gezondheid. Bij het lustrumevenement is alleen de actieve ontspanning relevant. Hierbij gaat het om het ontspanningsmotief. In deze behoefte willen we voorzien door een interactieve expositie die in het teken staat van kleur en ketenbeheer.

4. Educatie

Elke moment heeft wel een leermoment, maar bij de ene activiteit is dit bewuster ingebracht dan bij de andere. Een voorbeeld van een educatieve activiteit is de 'Colourproof', een interactieve test.

5. Creativiteit

De creativiteit van de gasten wordt gestimuleerd door de creatieve brainstorm; door middel van het creatieve denkproces gaan de gasten aan de slag met reële problemen. Ook 'Paintbox', waarbij jonge kunstenaars hun visie op kleur bekennen weergeven, speelt hierop in.

³³ Bron: Nijs, D., Peters, F. (2003). *Imagineering, Het creëren van belevingswerelden*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

³⁴ Bron: Kaarsgaren, I.(2003). *Zakelijke evenementen, vormgeving en organisatie van personeelsfeest tot conferentie*. Pearson Educatie Benelux.

³⁵ Bron: Nijs, D., Peters, F. (2003). *Imagineering, Het creëren van belevingswerelden*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

6. Rust/ ontspanning

Om de andere domeinen af te wisselen is het belangrijk dat er rustmoment wordt gecreëerd en dit willen wij doen door middel van de bioscoop. Hier kunnen de mensen even rustig bij komen van de indrukken die ze hebben opgedaan.

3.1.1.3 Event–story lustrumevenement

Om onze gouden sponsor, ABN AMRO, een goede indruk te geven van onze kijk op het evenement hebben we een ‘event–story’ geschreven. Deze story draagt bij aan een geslaagd gesprek (zie kader). Bent u ook benieuwd naar het evenement? Lees dan snel het onderstaande verhaal en stap even in de wereld van ‘Show your Colour!’.

Show your Colour!

Met mijn hoofd boordevol kleurrijke ideeën en mijn binnenzak vol visitekaartjes stap ik de witbesneeuwde wereld in. Mijn krakende voetstappen doen me weer beseffen dat het winter is in Nederland. Even knipper ik met mijn ogen, want ik moet wennen aan deze witte omgeving na een dag vol kleur. Rood, blauw, geel en groen een greep uit het aanwezige palet van kleuren. Voor elk kleurtype was wel een lievelingskleur aanwezig. Zo niet, dan werd het wel gemaakt. Want blauw met rood maakt immers paars. Wie niet van amusement rood hield kon naar inhoudelijk blauw of naar creatief geel. Wie groen van mening was versterkte de rode mening, want dat doen contrastkleuren nu eenmaal.

Een kleur is meer dan een kleur. Het staat voor je mening, je visie, je gedachtegoed. Er is niets mooiers dan je gedachtegoed te kunnen delen met anderen en anderen hun ideeën met jou. Respect voor elkaars kleur en het delen ervan, is de achterliggende gedachten van het VBDO–lustrumevenement. Samen kijken naar de verantwoordelijkheden en mogelijkheden van ketenbeheer. VBDO heeft zo haar opinie en haar stakeholders ook. Het evenement is één grote mengmachine, die kleuren dichterbij elkaar brengt met hopelijk een positief effect op ketenbeheer.

Om iedere gast op zijn eigen manier kleur te laten bekennen kunnen de gasten naast een hoofdactiviteit, Play of Colours of ColourTalk en Colourproof, een keuzeprogramma volgen met de onderdelen, Blue Eyes, R@Words, Paintbox en Changing Colours. Allemaal activiteiten in het teken van kleur en ketenbeheer.

- Dilemma’s binnen ketenbeheer niet zo zwart/wit zien, maar juist als een bonte verzameling van kansen bij Play of Colours. In kleine groepen kunnen gasten op een creatieve manier aan de slag met een reëel dilemma.
- Ben jij Colourproof? Ofwel durf je de ketenbeheertest aan?
- Openlijk uitkomen voor je kleur kan bij ColourTalk. Bij deze talkshow gaan bekenden en minder bekende gasten in op hun visie op ketenbeheer.
- In het donker komen diverse kleuren van ketenbeheer in bioscoop Blue Eyes tot leven.
- Een kleur voel je bij de Paintbox, bij deze expositie tonen jonge kunstenaars hun visie op kleur.
- Op een moderne manier kleur uitwisselen kan bij R@Words door middel van chatsessies kunnen hier gedachten worden uitgewisseld met bekende personen binnen de MVO–wereld.
- 30 mensen in een hoog tempo spreken over ketenbeheer dit kan bij de activiteit Changing Colours, maar ook rustig netwerken is hierbij een mogelijkheid.

Naast dit keuzeprogramma zal het welkomstwoord Colour Up, een interessante spreker en de Ketenbeheer Award de dag vullen, zoals een schilder zijn doek vult zodat er een afgerond geheel ontstaat.

De witte kristalvormige vlokken dwarrelden vanmorgen langs me heen op de grond en zorgden voor een witgeschilderde omgeving. Ondanks het winterse weer nodigde een regenboog aan kleuren me uit om binnen te komen. Een scala aan gasten waren me al voor en het rood, blauw en groen werd al voorzichtig uitgewisseld. “Met wie zal ik vandaag mijn kleur wisselen?” vroeg ik me af. Ik greep naar mijn binnenzak en voelde dat ik gelukkig mijn eigen visitekaartjes niet was vergeten.

Gouden sponsor bezorgt ons rode wangetjes

Amper een woord gezegd bij onze gouden sponsor ABN AMRO en de complimenten vliegen ons al om de oren. Zowel Matthijn de Boer, Assistant Vice President, als Brigitta Pluijmers, Head of Events, waren onder de indruk van het plan. “Erg creatief, goed uitgewerkt en het spreekt tot de verbeelding”, waren Brigitta’s woorden. Bovendien was ze erg benieuwd naar het organisatiebureau dat we hadden benaderd voor de totstandkoming van dit plan. Door al deze schouderklopjes kleurden onze wangetjes al rood en we waren nog niet eens begonnen met de presentatie van onze sfeerimpressie. In ieder geval was het ijs gebroken en konden we zoals gepland doorgaan met de opgestelde agenda.

Door middel van het moodboard en de event-story hebben we de juiste sfeer van het evenement neergezet. Hierdoor hebben we onze ideeën kenbaar gemaakt. Aan de hand van de programma-uitwerking hebben we hun wensen geïnventariseerd. Om misverstanden te voorkomen hebben we vooraf met onze opdrachtgever de grenzen van de sponsors bepaald. De afspraak was dat er geen directe toezeggingen werden gedaan. Verder zou er niet meer aan het concept gesleuteld mogen worden. Het ging met name om de invulling van het programma waarover ze konden ‘onderhandelen’.

Eerlijk gezegd werd er niet echt onderhandeld. Ze konden zich helemaal in het plan vinden en zouden bijvoorbeeld zorgen voor één van de CEO’s (chief executive officer) voor bij het welkomstwoord. Ze wilden helemaal geen hoofdrol spelen, dat gaven ze heel erg duidelijk aan. Het enige punt waarover ze hun bedenkingen hadden was over het ‘managen’ van de hele groep. Hierover hebben ze ons geadviseerd om te streven naar een bepaalde routing met een tijdschema. Hierover hadden we inderdaad niet goed genoeg nagedacht, dus we zijn hiermee meteen aan de slag gegaan. Hierdoor is ons programma alleen maar beter geworden.

Een probleem waarvan we gehoopt hadden dat ze ons daar direct mee konden helpen, was het vinden van een geschikte locatie. Helaas hadden ze hier geen kant-en-klaar antwoord op, maar ze had wel verschillende ideeën in welke hoeken we zouden kunnen gaan zoeken. Brigitta stelde zelfs voor om een nieuwe meeting te organiseren met alle sponsors. Dit aanbod hebben we met twee handen aangegrepen en we hebben meteen de agenda getrokken. Voor ons was het van belang dat dit op korte termijn zou gebeuren. Op 9 mei hadden we in eerste instantie deze afspraak gepland, maar door de meivakantie en de overvolle agenda’s is dit helaas niet meer gelukt. Inmiddels is er een nieuwe datum (27 mei) geprikt en op deze dag presenteren wij onze plannen aan de sponsors. Dit vormt dan ook meteen een schitterende afsluiting van onze stageperiode.

Kortom: het gesprek met ABN AMRO was zeer geslaagd!

3.1.1.4 Locatie

Naast de invulling van het programma is de evenementlocatie een belangrijke beslissing. Het concept dient direct doorvertaald te worden naar de ambiance van de locatie. Het onderscheidende karakter zorgt voor een versterking van het concept met de intentie dat het de aandacht van de gasten trekt. Om dit te realiseren hebben we in eerste instantie de criteria bepaald, hiervoor verwijzen we naar bijlage 6: Projectplan, § 1.2 Locatie. Aan de hand van deze criterialijst zijn we op zoek gegaan naar een geschikte locatie. Via het internet en diverse vakbladen zijn wel honderden locaties de revue gepasseerd. Dit leverde in eerste instantie een viertal geschikte locaties op. Na een bezoek van de locaties, bleken twee van deze vier geselecteerde locaties geschikt. Vanwege een wijziging van het programma moesten we onze keuze toch nog bijstellen. Het toevoegen van een Keynote Speaker aan het programma vereiste namelijk een extra plenaire ruimte. Hierdoor zijn de eerder gemaakte locatiekeuzes niet meer geschikt. Het zoekproces begon weer van vooraf aan. Tot op dit moment heeft de nieuwe zoektocht nog niet geleid tot het gewenste resultaat. Omdat de locatie belangrijke is en de tijdsdruk toe begint te nemen geven we een aantal aanbevelingen. Hierbij treven we naar een zo goed mogelijke oplossing, die het dichtst bij de eisen van het project ligt. Om niet voor te lopen op de aanbevelingen gaan we hier in deze paragraaf niet verder op in.

3.1.2 Registratieplan

Dit plan omschrijft de gehele registratieprocedure voor het evenement. Het doel van het registratieproces is het creëren van een helder overzicht van de deelnemende gasten voor het lustrumevenement 'Show your Colour!'. Aan de hand van dit overzicht worden weer andere processen in het geheel van de organisatie aangestuurd. Denk hierbij aan het reserveren van de catering, maar ook het maken van naambadges. Wordt de registratie niet goed aangepakt, dan doet dit afbreuk aan het evenement. De gasten gaan dan twijfelen aan de (inhoudelijke) kwaliteit van het evenement en in het ergste geval komen ze niet. Deze negatieve gevolgen willen we voorkomen en dat kan door een gestructureerd registratieproces te doorlopen. Het proces begint op het moment dat de uitnodigingen de deur uit zijn en kent drie fases: voor, tijdens en na het evenement.

Hulpmiddelen

Om een goede registratie bij te houden, zal er gebruik gemaakt worden van het computerprogramma Access. Dit programma maakt het mogelijk om koppelingen te leggen met het bestaande relatiebeheer documenten, waardoor een geïntegreerd systeem ontstaat. Tevens geeft het een helder overzicht van het te doorlopen proces. Voor een uitgewerkte versie van het registratieplan verwijzen we naar bijlage 6: Projectplan, hoofdstuk 2 Registratieplan.

3.1.3 Publiciteitsplan

De gasten van het evenement worden persoonlijk uitgenodigd waardoor geen publiciteit nodig is om deze gasten aan te trekken. Als het lustrumevenement een openbaar evenement zou zijn, zou het belang van het publiciteitsplan anders zijn. In dit geval willen we de media niet gebruiken om gasten aan te trekken, maar juist om naamsbekendheid voor de VBDO te genereren. In het publiciteitsplan is een publiciteitstraject beschreven, waarbij een indeling is gemaakt van voor, tijdens en na het evenement. Dit plan geeft handvatten voor de benadering van de verschillende typen media. Tevens geeft het richtlijnen voor de invulling van perscontacten. Het is helaas niet mogelijk om volwaardige producten af te leveren omdat actualiteit hierbij een belangrijke factor is.

Aangezien het evenement pas in januari of februari plaatsvindt is dit niet mogelijk. Voor een uitgewerkte versie van het publiciteitsplan verwijzen we naar bijlage 6: Projectplan, hoofdstuk 3 Publiciteitsplan.

3.1.4 Evaluatieplan

De evaluatie van het lustrumevenement is een belangrijk onderdeel van het hele organisatorische proces, want dit proces is nog niet ten einde op het moment dat het evenement heeft plaatsgevonden. Niet voor niets zijn er vooraf doelstellingen geformuleerd; het evenement is geen doel op zich. Om de evaluatie op gang te krijgen hebben we een evaluatieplan opgezet. Dit plan bestaat uit de afwikkeling, de interne en externe evaluatie. Onder de afwikkeling hebben we alle relevante zaken (facturen, bedankbrieven etc.) die in deze fase van toepassing zijn, beschreven. Bovendien hebben we een onderscheid gemaakt tussen interne en externe evaluatie. Bij de interne evaluatie wordt het gehele organisatorische proces, voorbereiding, uitvoering en afwikkeling, onder de loep genomen. Om dit zorgvuldig te kunnen uitvoeren hebben we een reeks concrete vragen per fase opgesteld. Indien deze naar eerlijkheid worden ingevuld, geeft dit een uitstekend beeld van het totale proces. Het is verstandig om de bevindingen te verwerken in een verslag zodat dit als naslagwerk gebruikt kan worden bij de organisatie van een volgend evenement.

Pas op het moment dat een externe evaluatie wordt uitgevoerd, is het mogelijk om de vooraf opgestelde doelstellingen te toetsen. Bij het advies over de aanpak van het externe onderzoek, hebben we rekening gehouden met een aantal factoren, zoals het type evenement, de gasten en het verwachtingspatroon van de deelnemers. Aan de hand van deze factoren hebben we ervoor gekozen een tweeledig kwalitatief onderzoek te adviseren. Aan de ene kant krijgen alle deelnemers tijdens het evenement de kans om de 'enquêtekaart' in te vullen. Deze kaart (in de vorm van een verjaardagskaart) geeft de gasten de mogelijkheid om een persoonlijke boodschap te formuleren voor de VBDO. Tevens bevat het twee vragen die gaan over het evenement. Door deze enquête een klein onderdeel te laten vormen en te koppelen aan het presentje verwachten we een hoge respons. Het doel van deze 'enquêtekaart' is om een globale indruk te krijgen van de meningen van de gasten over het evenement. Daarnaast zijn de boodschappen die voortkomen uit de enquête, op een leuke manier te gebruiken in het VBDO-bericht dat tweemaandelijks verschijnt.

Aan de andere kant volstaat deze indicatie niet voor de toetsing op haalbaarheid van de doelstellingen. Dus zal er een uitgebreider onderzoek plaats dienen te vinden. Hiervoor adviseren we de volgende techniek: een halfgestructureerd interview. Aan de hand van drie hoofdonderwerpen die afgeleid zijn van de doelstellingen –ervaren kwaliteit van het evenement, de relevantie van deelname voor de gast en het beeld van de VBDO– worden verschillende gasten geïnterviewd. Om dit in goede banen te leiden, hebben we een aantal beginvragen en doorvragen geformuleerd. Daarnaast worden er vuistregels gegeven die de interviewer aangeven waar hij/ zij op kan letten bij het afnemen van de interviews. Indien de doelstellingen niet gehaald zijn, zullen er nieuwe activiteiten ontwikkeld dienen te worden zodat uiteindelijk het hoofddoel toch behaald kan worden. Bovendien dient een afweging te worden gemaakt of een evenement wel het juiste middel was en of er in de toekomst geen ander communicatiemiddel ingezet kan worden. Voor een uitgewerkte versie van het evaluatieplan verwijzen we naar bijlage 6: Projectplan, hoofdstuk 4 Evaluatieplan.

3.1.5 Budgetplan

Het budget is de belangrijkste graadmeter voor wat wel en niet kan. Aangezien de VBDO geen eigen financiële middelen heeft om het lustrumevenement te bekostigen, is zij op zoek gegaan naar sponsors. Inmiddels hebben twee gouden sponsors zich aangemeld en twee zilveren sponsors. Hierdoor zitten we op een sponsorbudget van zo'n € 56.000 euro. Aan het begin van het organisatieproces is er een bedrag van € 80.000 genoemd. Dit bedrag is nog steeds het streefbedrag. Verschillende onderhandelingen met bedrijven zijn nog steeds aan de gang. Verder heeft het Ministerie van VROM (Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer) toezeggingen gedaan om kosten van sprekers op zich te nemen. Het definitieve bedrag is niet genoemd.

Het is erg lastig om een goede begroting te maken als het definitieve budget nog niet bepaald is. Ook dit is een gevolg van de niet gelijk lopende agenda's. Om toch een beeld te krijgen van de realiseerbaarheid van de door ons opgezette plannen hebben we een functionele kostenbegroting opgesteld. Dit is de meest voor de hand liggende methode, omdat er geen kosten verrekend hoeven te worden voor verschillende afdelingen of een splitsing te worden gemaakt tussen vaste en variabele kosten. Nu wordt er per onderdeel, locatie, catering, drukwerk etc. een indicatie gegeven van de kosten. Deze indicaties zijn afgeleid van eerste offertes van verschillende leveranciers. Voor een uitgewerkte versie van het budgetplan verwijzen we naar bijlage 6: Projectplan, hoofdstuk 5 Budgetplan.

Ten aanzien van het project lustrumevenement: ‘Show your Colour’ hebben wij een aantal conclusies kunnen trekken en daaruit voortvloeiend aanbevelingen kunnen doen. Voordat we ingaan op de conclusies en aanbevelingen, blikken we even kort terug op de kenmerken van dit project.

Kenmerken van project lustrumevenement: ‘Show your Colour’ zijn:

- Het is een eenmalig project ten behoeve van het 10-jarige jubileum van de VBDO.
- Er is een definieerbaar begin en einde aan het project, waarvan het einde niet meer in onze stageperiode valt. Hiervan waren we op de hoogte.
- Het is organisatorisch gezien een ingewikkeld project.
- Er zijn veel onzekere factoren in het project.
- Het is een multidisciplinair project, waarbij externe diensten betrokken zijn bij de uitvoering van het organisatorische proces. Hierbij kan gedacht worden aan diensten zoals vormgever, cateraar, activiteitenbegeleiding en technische ondersteuning.
- Er is een uiteenlopende gastenlijst.
- Er is één opdrachtgever en meerdere sponsors, met wie rekening gehouden dient te worden.

4.1 Conclusies

Na het doorlopen van de diverse organisatorische fases kunnen we de volgende conclusies trekken ten aanzien van het project ‘lustrumevenement’:

- **Duidelijk beschreven concept**
Het goed doordachte concept ‘Kleur Bekennen’ leeft binnen de organisatie en biedt daardoor handvatten voor de uitvoering van de resterende werkzaamheden.
- **Oprakelen beleidsvraagstukken**
De kritische kanttekeningen en vragen over het beleid van de VBDO zorgden ervoor dat het huidige beleid ter discussie stond. Door deze discussie hebben deze vraagstukken meer draagvlak gekregen binnen de organisatie.
- **Niet synchroon lopende agenda's**
Onze afstudeerdeadline komt niet overeen met die van de VBDO. Zij heeft nog zeker een half jaar de tijd voordat het evenement werkelijk plaatsvindt. Ofschoon we ons vooraf bewust waren van het feit dat we deze opdracht niet volledig konden afronden, hebben we hinder ondervonden van de niet synchroon lopende agenda's. Diverse beslissingsmomenten zijn vooruit geschoven, omdat onze opdrachtgever hier nog geen concrete toezeggingen gaf. Doordat onze opdrachtgever in een lastige situatie zat om beslissingen te nemen, is de geplande uitvoering minder ver gevorderd. Op de consequenties hiervan hebben we hem diverse malen gewezen.

- **Moeilijke combinatie ideale locatie & ideaal programma**
Vanuit het concept zijn zowel de locatie als het programma aan de hand van criteria gekozen en uitgewerkt. In de praktijk is het toch anders dan op schrift: het ideaalbeeld is moeilijk te verwezenlijken. Om de voortgang van het project te waarborgen is het van belang om een focus te kiezen: ofwel het ideale programma met een minder ideale locatie ofwel het minder ideale programma en een ideale locatie. Deze keuze hebben we bij onze opdrachtgever neergelegd. Het is aan hem om hier een beslissing te nemen.
- **Geen lineaire fasering**
De verschillende fases blijken in de praktijk elkaar niet direct op te volgen zoals in de planning beschreven stond. De fases liepen gedurende de projectperiode in elkaar over. Desondanks is het maken van een goede planning de basis van het project.
- **Geen communicatiemedewerker aanwezig**
Aangezien de werkzaamheden minder ver gevorderd zijn dan gepland, staan er meer werkzaamheden op de planning voor de VBDO. Doordat er geen communicatiemedewerker is, loopt de voortgang van het project in gevaar.
- **Uitblijven uiteindelijke budget**
De mondelinge financiële toezeggingen bieden geen zekerheid over het uiteindelijke budget. Dit heeft tot gevolg dat er geen verplichtingen aangegaan kunnen worden met leveranciers.
- **Creëren betrokkenheid sponsors**
Doordat de VBDO afhankelijk is van sponsorbedragen om het evenement te financieren, omdat ze zelf niet beschikt over financiële middelen, is het belangrijk om de sponsors te betrekken bij het project. Door de inventarisatie van wensen en ideeën van de sponsors is op dit moment de betrokkenheid vergroot.

4.2 Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen geven handreikingen om de voortgang van het project te waarborgen:

- **Inschatten aangegane verantwoordelijkheid**
Bij het inschakelen van afstudeerders is het belangrijk dat er een goede inschatting gemaakt wordt van de verantwoordelijkheden die dit met zich mee brengt. De toezeggingen die door middel van goedkeuring van bijvoorbeeld plan van aanpak worden gedaan, dienen nageleefd te worden om misverstanden te voorkomen. Zo ontstaat er geen wrijving tussen verwachtingen van verschillende betrokken partijen.
- **Focus bepalen**
Een belangrijke conclusie is de moeilijke combinatie tussen de ideale locatie en het ideale programma. Om ervoor te zorgen dat de voortgang wel gewaarborgd blijft is het maken van een keuze van belang. Hierbij zijn twee opties mogelijk:
 1. ideale locatie, aanpassen programma
 2. ideaal programma, minder ideale locatie
 Mogelijke derde optie is een verdere zoektocht naar het ideaalbeeld. Deze mogelijkheid is naar onze mening echter geen optie. Vanwege de toenemende tijdsdruk en de hoeveelheid van de al gescreende locaties.

Behalve dat deze focus geldt voor de locatie- en programmakeuze is het ook van belang focus te bepalen voor de overige operationele onderdelen.

- **Aanstellen van communicatiemedewerker**

De hoeveelheid werkzaamheden is zo groot dat de huidige capaciteit van de VBDO niet toereikend is. Tevens zijn we van mening dat het project vakinhoudelijke kennis vereist waardoor een communicatiemedewerker aangesteld dient te worden om de kwaliteit van het lustrumevenement te waarborgen.

- **Goede overdracht is noodzakelijk**

De overname van het 'estafettestokje' dient probleemloos te verlopen zodat de werkzaamheden voortgezet kunnen worden. Daarnaast is het van belang dat het basisconcept gehanteerd wordt bij de resterende beslissingen zodat daadwerkelijk een geïntegreerd evenement het resultaat is en kan bijdragen aan de professionaliteitslag van de VBDO. Aan wie dit 'estafettestokje' wordt doorgegeven is nog niet bekend.

- **Naleven van beslissingsmomenten**

Het opgeleverde projectplan dient ervoor te zorgen dat de belangrijke beslissingsmomenten nageleefd worden. Wij adviseren om deze richtlijnen na te leven, om de planning en kwaliteit van het project te waarborgen. Indien deze beslissingsmomenten niet nageleefd worden, zal dit negatieve uitwerkingen hebben op het evenement.

- **Sponsorcontracten ondertekenen**

Om risico's enigszins te vermijden adviseren we dat de sponsorcontracten zo snel mogelijk ondertekend worden. Hiermee kan voorkomen worden dat offertes getekend worden waar in een later stadium geen geld voor blijkt te zijn. Bovendien zorgt het uitblijven van de contracten voor uitstel van keuzes wat negatieve gevolgen heeft voor de tijdsplanning.

Nu het einde van de stageperiode in zicht is, zit onze kleurrijke opdracht er bijna op. Samen met de opdrachtgever hebben we het project geëvalueerd. Tijdens dit gesprek lag de nadruk op het projectresultaat en de samenwerking.

Het projectresultaat

Het resultaat voldoet aan de wensen van de opdrachtgever, dit maakte hij meteen aan het begin van het evaluatiegesprek duidelijk. Hij gaf daarbij aan dat hij een helder beeld heeft van hoe het evenement eruit komt te zien. Bovendien ligt er een degelijk plan waarmee gemakkelijk extra sponsors aangetrokken kunnen worden. “Een plan waarmee ik de boer op kan” zoals hij dat verwoordde. Tijdens het gesprek kwam naar voren dat hij ook liever had gehad dat er al een definitieve locatie bekend was. Maar hij is ervan overtuigd dat er in het vervolgtraject ook nog wel meer problemen kunnen opduiken.

Als we zelf kijken naar het projectresultaat kijken, vinden we het jammer dat een aantal organisatorische elementen is achtergebleven. Zo hadden we bijvoorbeeld graag met de vormgever rond de tafel willen zitten, definitieve afspraken willen maken met de beheerder van de evenementlocatie. Dat waren voor ons bruikbare ervaringen voor de toekomst geweest. Wel kunnen we zeggen dat we met 200 % inzet gewerkt hebben om het projectplan zo gedetailleerd mogelijk te presenteren zodat het evenement ook plaatsvindt in de gewenste vorm.

De samenwerking

Tijdens onze stageperiode hebben we regelmatig terugkoppeling gehad met de opdrachtgever. Bij het evalueren van de scriptie kwam dit duidelijk naar voren doordat er geen nieuwe dingen in stonden die voor onduidelijkheid zorgden. We hebben intensief met elkaar gecommuniceerd, maar de opdrachtgever vond dit ook zeker wel nodig. Het lustrumevenement is één van de tien grote projecten waar hij op dit moment mee bezig is. Als we gewoon in dienst waren geweest bij de VBDO was deze terugkoppeling zeker minder geweest. De medewerkers hebben allemaal hun eigen projecten die ze zelfstandig uitvoeren. Een belangrijke opmerking die de opdrachtgever maakte over de stageperiode, was dat hij soms het gevoel had dat hij een bureau had ingehuurd in plaats van dat wij medewerkers van de VBDO waren. Dit standpunt kan van twee kanten bekeken worden. Een bureau is vaak een professionele organisatie. Bij het inhuren van een bureau is de opdrachtgever ervan overtuigd dat hij de opdracht zelf niet zo goed kan uitvoeren als een bureau dat kan. Aan de andere kant merkte de opdrachtgever op dat we soms een team binnen het team van de VBDO waren. Als we het over bepaalde zaken niet eens waren, konden we een blok aan zijn been zijn.

Nawoord

Met trots kunnen we terugkijken op een leerzame periode, waarin we muren hebben gebouwd maar ook weer hebben afgebroken. De lengte van de Chinese muur (ca. 3000 km.) hebben we gelukkig niet overtroffen, al leken sommige muren wel lang. Uiteindelijk zijn we tevreden met de resultaten, de scriptie en het projectplan. We zijn van mening dat het projectplan bruikbare handvatten biedt voor de resterende organisatieperiode van het lustrumevenement 'Show your Colour!'.

Stiekem zijn we erg benieuwd naar deze kleurrijke dag. We hopen dat we als eregasten aanwezig mogen zijn. 25 januari en 2 februari 2006 zijn in ieder geval al in onze agenda's afgeblokt.

Kortom: we vonden het een goede voorbereiding op de 'grotmensenwereld'.

Mari Isabel Martinez
Janny Vereijken

Bronnenlijst

Literatuur

- Byttebier, I. (2002). *Creativiteit, Hoe? Zo!* Tiel: Uitgeverij Lannoo NV.
- Claasen- van Wirdem, A. , Stienissen, F., Soeland, C., van, Thobolcholt, B., Vos- Herremans, A., de. (1997), *Tekst & Toespraak*, Een praktische cursus taalbeheersing van het HBO, Groningen: Wolters- Noordhoff.
- Dam, N.H.M.,van, Marcus, J.A. (2002), *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie & Management*. Groningen: Wolters-Noordhoff B.V.
- Dijkstra, S., (2000), *In het nieuws... maar hoe?* Over succesvol communiceren met en via de media. Meppel: Uitgeverij Edu Actief B.V.
- Kaarsgaren, I.(2003). *Zakelijke evenementen, vormgeving en organisatie van personeelsfeest tot conferentie*. Pearson Educatie Benelux.
- Launspach, N., (1994), *De organisatie van evenementen*, Arnhem: Misset Uitgeverij.
- Nijs, D., Peters, F. (2003). *Imagineren, Het creëren van belevingswerelden*. Amsterdam:Uitgeverij Boom.
- Pine, B. J., Gilmore, J.H. (2000), *De Beleviseconomie*. Schoonhoven: Academic Service.
- Reader Situatieanalyse, (2004). *Hoofdstuk 3: Omgevingen van de organisatie en natuurlijke omgevingen*. Samengesteld door: Jeroen Janssen & Nicole Toebast, Fontys Hogeschool Communicatie Eindhoven.
- Riel, C.B.M. van (2003). *Identiteit en Imago, recente inzichten in corporate communicatie-theorie en praktijk*. Schoonhoven: Academic Service,
- Lier, F., van, (1991), *Macht over Media*, effectieve contacten met pers, radio en televisie. Amsterdam/Brussel: Management Press B.V.

Interne documenten

2^e VBDO Lustrumevenement versie 1
2^e VBDO Lustrumevenement versie 2
2^e VBDO Lustrumevenement versie 3
2^e VBDO Lustrumevenement versie 4
VBDO jaarverslag 2004
VBDO jaarverslag 2003

Magazines

Accommodatie Wijzer (2004/ 2005), Zuid-Nederland, België en Duitsland.
Accommodatie Wijzer (2004/ 2005), Utrecht en 't Gooi.
Communicatie (mei 2000), *Eventcommunicatie*, nummer 5.
Eeden, R., van, (februari 1998), Vrijwillig eenvoudig leven. *Genoeg*, nummer 6.
Event & Expo Media Plus, (mei 2005), *Vurige events*, nummer 19.
Feestelijk Zakendoen, (oktober 2002), *100ste nummer*, nummer 5.
Feestelijk Zakendoen, (november 2003), *Locatie*, nummer 5.
Hammond, A.L, Prahalad, C.K., (2005, april). 4.000.000.000 Nieuwe Consumenten. *Ode*, 34-39
Ode, (januari/ februari 2004), *NU WIJ!*, nummer 63.
Ode (juni 2004), *Bouwen aan een betere wereld*, nummer 67.
Ode (september 2004), *Afrika*, nummer 69.
Ode, (oktober 2004), *Duurzame TOP 20*, nummer 70.

<http://145.85.7.12/co/scriptie/bijlagen/FHCB2405VBDO.pdf>

Ode, (november 2004), *Imiteer & innoveer*, nummer 71.
P+, People Planet Profit (Summer 2003), *Geen kinderarbeid*, nummer 4.
P+, People Planet Profit (Spring 2004), *Mensenredders*, nummer 3.
P+, People Planet Profit (Summer 2004), *Duurzame starters*, nummer 4.
P+, People Planet Profit (Winter 2004/5), *Jong Management*, nummer 2.
P+, People Planet Profit (Spring 2005), *High-Tech Hulp*, nummer 3.
Spaarmotief, (februari 2003), nummer 4.
Spaarmotief (maart 2004), nummer 8.
Speakers Academy, magazine over spreken, sprekers en spraakmakende zaken, (oktober 2004), nummer 3.
Speakers Academy, magazine over spreken, sprekers en spraakmakende zaken, (januari 2005), nummer 1.
Quality in Meetings, (2001), *Internetspecial*, nummer 1

Websites

<http://www.ggf.be/hanzestad/duurzameontwikkeling.htm> (aangetroffen op 2 maart 2005)
<http://www.vbdo.nl/index.php?nl/visie/missie> (aangetroffen op: 23 februari 2005)
<http://www.vbdo.nl/index.php?nl/visie> (aangetroffen op: 23 februari 2005)
<http://www.duurzaam-beleggen.nl>
<http://www.duurzaam-ondernemen.nl>

Overige

- MVO-initiatieven voor koffie-, kleding, en bloemensector, geschreven door Gemma Crijns, Joris Oldenziel en Frans-Paul van der Putten.
- Buying your way into trouble? The Challenge of responsible supply chain management, in opdracht van Acona Limited.