

# 2

## Optimaliseren impact van de eventstrategie

Coauteur: Pieter Bas Boertje

- 2.1 Het belang van een campagnematige aanpak
- 2.2 De organisatiestrategie als basis voor de eventstrategie
- 2.3 Langetermijn-eventstrategie
- 2.4 Probleemstelling en doelstelling
- 2.5 Het evenement als onderdeel van een campagne
- 2.6 Het belang van impact voor het evenement

Het evenement is een enorm krachtig communicatiemiddel om beleving en emotie aan een boodschap toe te voegen en om die boodschap van het hoofd naar het hart van de ontvanger te brengen. Maar als je ook daadwerkelijk doelen (zoals gedragsverandering) wilt realiseren, dan moet een evenement onderdeel zijn van een campagnematige aanpak. Alleen dan kun je met je evenement impact creëren en wordt het voor organisaties een aanjager van hun ambities en strategie. Dat vraagt om een kritische blik op de reden waarom het event georganiseerd wordt. Vandaar dat we inzicht geven in de wijze waarop je kunt achterhalen wat de werkelijke reden voor het event is. In dit hoofdstuk gaan we in op evenementen met langdurige impact, als campagnematig onderdeel van de marketingcommunicatiestrategie om de organisatiedoelstellingen te realiseren.

### Leerdoelen

- Je weet op hoofdlijnen wat begrippen als missie, visie, waarden, BHAG, purpose en signatuur inhouden.
- Je bent in staat om vanuit strategisch perspectief te adviseren over een merk in relatie tot evenementen.
- Je kunt een probleemstelling formuleren en de vraag achter de vraag achterhalen.
- Je hebt inzicht in de toepassing van de rol van de drie succesfactoren van een evenement: inhoud, interactie en energie.
- Je kunt het impactmodel op evenementen toepassen.
- Je kent het belang van de campagnematige inzet van evenementen.
- Je krijgt handvatten om de impact te optimaliseren van live, online en hybride evenementen.

## Tomingroep 90 jaar: Samen naar de TOP!

2

Tomingroep is een sociale werkgever met een bedrijfsmatige aanpak. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen bij deze organisatie hun talenten ontdekken en ontwikkelen in een zo gewoon mogelijke werkomgeving. Met professionele begeleiding werken ze aan hun kennis, vaardigheden en houding. Het doel is een passende, betaalde baan te vinden en te behouden, bij voorkeur rechtstreeks of via detachering bij een werkgever in de regio. Daarnaast biedt Tomingroep werkgelegenheid binnen de bedrijfsonderdelen groenonderhoud, facilitaire dienstverlening, metaalbewerking, montage, emballage, catering en kringloopwinkel.

### Verzoek

Tomingroep kwam bij D&B Eventmarketing met het verzoek om een personeelsfeest te organiseren in het kader van het 90-jarig bestaan van het bedrijf. Het personeel verdiende een goed feest. Tijdens het intakegesprek kwam naar voren dat de Tomingroep het imago heeft van 'sociale werkverschaffing'. Dat onterechte beeld moest bijgesteld worden en de werknemers moesten weer trots worden op hun werk en bedrijf.

### Strategie

Er werd een strategie ontwikkeld: van sociale werkplaats naar volwaardig sociaal entrepreneur. De jubileumcampagne liep met een evenementenprogramma door het hele jaar heen, om bij de medewerkers duurzame trots voor hun bedrijf op te bouwen. Het 90-jarig jubileum werd aangegrepen als springplank voor de ambities en als aanjager van de strategie en plannen van Tomingroep. D&B Eventmarketing zette een impactvol cultuurtraject op rondom de TOP-kernwaarden: Trots, Ondernemend en Professioneel. Een kalender vol

live en online communicatiemomenten bracht een beweging op gang die niet meer te stoppen was: Samen naar de TOP!

### Doelgroep

De doelgroep bestond uit de TOP140 medewerkers (leidinggevend en stafmedewerkers) voor bepaalde onderdelen, alle 1.600 medewerkers van Tomingroep, familie en naasten van de medewerkers van Tomingroep, klanten en klantmanagers van de opdrachtgevende gemeenten, prospects, relaties en leveranciers van andere onderdelen.

### Hoofddoelstelling

Tomingroep wilde op termijn de beste sociaal entrepreneur van Nederland worden en het 90-jarig jubileum aangrijpen om deze transitie eerst intern een boost te geven. Immers: buiten winnen = binnen beginnen! De droom was dat klanten, medewerkers en gemeenten in de rij zouden staan voor Tomingroep.

### Concept

TOP staat voor de kernwaarden: Trots, Ondernemend en Professioneel. Per event werd een vertaling van het thema gemaakt, passend bij de doelgroep en doelstellingen. De elementen 'Samen' en 'TOP' vormden de rode draad. Er kwam een inhoudelijk TOP-traject voor de TOP140 managers, die een cruciale rol speelden in de gewenste transitie om een TOP-bedrijf te worden. Een multidisciplinair twintigkoppig kernteam was aanjager en stuurgroep. In het najaar van 2017 startte de campagne met een verrassende fysieke wandeling: als symbool voor de reis die Tomingroep ging maken, met de kernteamleden als reisleiders. Vervolgens vonden er gedurende twee weken TOP140 Sessies plaats: actieve en interactieve ses-



Jubileumevenement Tomingroep

sies waarin de deelnemers samen invulling gaven aan de cultuurprincipes van Tomin. Iedereen droeg zijn steentje bij, letterlijk zelfs: iedere deelnemer schreef zijn persoonlijke TOP-doel voor 2018 op een TOP Box. Gedurende het jaar organiseerde de TOP140 op zijn beurt TOP Boxsessies met eigen teams. Uiteindelijk vormden alle 1.600 TOP Boxen het decor tijdens het feest. De uitkomsten van de TOP140 Sessies vormden de basis voor het jubileumprogramma. Het evenementenbureau D&B bedacht en ontwikkelde in cocreatie met het jubileumteam verschillende onderdelen van de jubileumviering. Er kwam onder andere een feestelijk moment met taart, een Tomin Toekomst Festival voor relaties, Thuis bij Tomin Open Dagen en een Tomin Helden medewerkersfeest.

#### Deelnemers

Deelnemers per onderdeel: Kick-off: 140 leidinggevenden en stafmedewerkers.  
 Nieuwjaarsreceptie: 1.000 medewerkers.  
 Verjaardag Tomingroep: 1.600 medewerkers.  
 TOP140 Strategiedagen: 140 medewerkers.  
 TOP Boxsessies: 1.600 medewerkers.  
 Tomin Toekomst Festival: 200 externe gasten en 120 betrokken medewerkers.  
 Thuis bij Tomin Open Dagen: 1.000 gasten.

Samen naar het TOP Medewerkersfeest: 1.500 gasten.

#### Effect

De resultaten van de jubileumkalender op een rij: 500 medewerkers waren actief betrokken bij de invulling van het jubileumjaar. Het medewerkersevent werd in de effectmeting beoordeeld met een 9,03. De score voor Trots op Tomingroep (gemeten onder alle medewerkers) was een 8,9. Ondernemerschap was gestimuleerd: er werden ruim 200 ideeën ingezonden voor de ideeënbus (een van de initiatieven die voortkwamen uit de TOP140 Sessies), waarvan zeker de helft werd uitgevoerd. Veel van die ideeën waren gericht op efficiënter werken, waardoor de arbeidsproductiviteit met 15% steeg. En bovenal trotse, betrokken medewerkers en relaties die als ware ambassadeurs online en offline hun passie voor Tomingroep gingen verspreiden.

Het jubileumtraject wierp intern en extern zijn vruchten af, en werd ook nog bekroond met een Gouden Giraffe Event Award (categorie Interne Events) en een nominatie voor de Dutch Marketing Awards (Internal Branding Company of the Year).

## 2.1 Het belang van een campagnematige aanpak

Pieter Bas Boertje van D&B Eventmarketing is duidelijk: één evenement is géén evenement. Alleen evenementen die onderdeel zijn van een bredere campagne zijn daadwerkelijk effectief. Meer dan dertig jaar ervaring op het gebied van zakelijke evenementen heeft uitgewezen dat een alleenstaand evenement, dat dus geen onderdeel uitmaakt van een event- of communicatiestrategie, meestal zinloos is. 'Hit and run' of even scoren is een illusie; weggegooid geld dat beter anders besteed kan worden.

### Campagnematige aanpak

Er moet dus idealiter sprake zijn van een campagnematige aanpak. Een evenement moet ondersteund worden door een campagne en geïntegreerd zijn in de crossmediastrategie van de organisatie. Het evenement kan de start vormen van een campagne (het kick-offevenement) of de apotheose: het finale evenement waar naartoe gestreefd en geleefd wordt. Maar ook tussen start en afsluiting zijn er tal van mogelijkheden om dit live-communicatie-instrument op de juiste manier in te zetten. Het moet wel altijd zijn ingebed in een reeks van communicatiemomenten of onderdeel zijn van een evenementenkalender.

### Kick-off-evenement

### Finaal evenement

Let op: in dit hoofdstuk vervult het evenement of de evenementencampagne de centrale rol of het vertrekpunt om de doelstellingen te realiseren. Dat houdt in dat rondom het evenement een eigen crossmediastrategie (zie hoofdstuk 6) wordt ontwikkeld. In paragraaf 2.2 maak je de vertaling van de organisatiestrategie naar de eventstrategie. Is het evenement onderdeel van een crossmediastrategie, dan dient paragraaf 2.2 als basis voor de conceptontwikkeling van het evenement (zie hoofdstuk 5).

## 2.2 De organisatiestrategie als basis voor de eventstrategie

### Eventstrategie

Om jouw eventstrategie te kunnen bepalen, bekijk je eerst waar de organisatie voor staat. Alle elementen die de organisatiestrategie bepalen, vormen de input voor de eventstrategie. Alleen kennis van de doelstellingen van de organisatie is daarbij niet voldoende. Je moet de strategie van de organisatie begrijpen om het merk door jouw eventstrategie tot leven te kunnen brengen. Vandaar dat we een aantal begrippen nader toelichten: missie, visie, waarden, BHAG, purpose en signatuur.

### 2.2.1 Missie

#### Missie

De *missie* is het bestaansrecht van een organisatie, gebaseerd op waarden en identiteit: wie zijn we en waar *staan* we voor? Het is het fundament, de reden waarom de organisatie ooit is opgericht. De missie geeft richting aan de organisatie en geldt voor de lange termijn. De missie van een organisatie zal dus niet snel veranderen.

Het komt voor dat de missie niet bekend is of niet beschreven staat. Dan is het aan jou om de missie met de volgende hulpvragen te formuleren:

- 1 Waar staat de organisatie voor?
- 2 Welke normen en waarden heeft de organisatie?
- 3 Welke overtuigingen motiveren de organisatie?
- 4 Wat is haar bestaansrecht?



Een goede missie wordt idealiter door de gehele organisatie gedragen en is geïntegreerd in de handelwijze van de medewerkers.

### 2.2.2 Visie

De visie beantwoordt de vraag: waar *gaan* we voor? Dit betreft de toekomst-droom van de organisatie en de bijdrage die de organisatie aan de maatschappij wil leveren. Een visie geeft handen en voeten aan de missie. Een visie geldt voor een bepaalde periode, wordt geëvalueerd en wordt indien nodig bijgesteld. Het belang van een visie is dat het voor iedereen duidelijk is waar de organisatie als geheel naartoe groeit.

Visie

Daarnaast heeft iedere teamleider binnen de organisatie een visie voor zijn of haar afdeling. Die visie is afgestemd op de grotere visie van de organisatie. Door helder te hebben wat de visie is, is het makkelijker om richting te geven. Waar gaat de organisatie het komende halfjaar naar toe? Wat betekent dit voor het personeelsbeleid? Wat betekent dit voor het team?

Is ook de visie niet bekend? Zoek dan het antwoord aan de hand van de volgende twee vragen:

- 1 Wat wil de organisatie bereiken?
- 2 Wat zijn haar kernwaarden?

### 2.2.3 Waarden

Zowel bij de missie als bij de visie spelen waarden een rol. Aangezien waarden op verschillende momenten in dit boek aan bod komen, gaan we daar wat uitgebreider op in.

*Waarden* bepalen de verwachtingen ten aanzien van andere mensen en materiële en immateriële zaken. Waarden bepalen hoe mensen denken, handelen, met informatie omgaan en die informatie verzamelen, opslaan en gebruiken. Waarden bepalen voor ieder mens persoonlijk wat goed is en wat slecht. Ze vormen het morele kompas van de mens.

Waarden

Een bedrijf of onderneming heeft een aantal idealen. Dit zijn de *kernwaarden* van de organisatie. Kernwaarden worden ook wel basiswaarden genoemd. Het is voor ondernemers niet altijd eenvoudig om de kernwaarden te bepalen. Deze waarden laten zien waar de organisatie voor staat en ze vormen de basis voor het denken en doen van alle medewerkers. Het zijn de waarden waaraan een ondernemer vasthoudt. Als een onderneming haar kernwaarden verandert omdat bijvoorbeeld de markt verandert, dan zijn dat geen echte kernwaarden. Echte kernwaarden zullen nooit veranderen, wat er ook gebeurt.

Kernwaarden

Kennis van de waarden van jouw (interne) opdrachtgever is onmisbaar. Slaag je erin waarden te koppelen aan je eventconcept, dan raakt de doelgroep emotioneel betrokken. Als de waarden van de bezoeker samenvallen met die van de opdrachtgever, dan is de basis gelegd voor het perfecte evenement.

Rokeach onderscheidt twee soorten waarden: instrumentele waarden en eindwaarden (Rokeach, 1973). Instrumentele waarden hebben betrekking op gewenst gedrag en uitstraling, zoals 'ruimdenkend', 'eerlijk' en 'betrouwbaar'. Eindwaarden verwijzen naar wat men wil bereiken in het leven. Denk hierbij aan 'geluk', 'comfort' of 'liefde' (zie subparagraaf 5.2.3).

Een andere goed toepasbare waarde-indeling voor conceptontwikkeling is van Franzen. Hij onderscheidt drie soorten waarden:

- 1 Instrumentele of functionele waarden. Dit zijn geprefereerde hoedanigheden, eigenschappen en prestaties van het product zelf. Deze worden wel product benefits genoemd.
- 2 Symbolische waarden. Deze zijn onder te verdelen in:
  - a expressieve waarden: deze hebben betrekking op de relatie van mensen met anderen en hoe ze door anderen gezien willen worden.
  - b impressieve waarden: deze zijn gericht op zelfperceptie, een goed gevoel hebben over zichzelf, innerlijke harmonie.
  - c eindwaarden: dit zijn ideaalvoorstellingen over het leven zoals mensen het uiteindelijk voor zichzelf prefereren, dus de hoogste idealen die mensen nastreven.
- 3 Maatschappelijke waarden. Dit zijn de idealen die mensen koesteren met betrekking tot hun leefomgeving en de maatschappij als geheel. Denk aan 'vrede op aarde en in de mensen een welbehagen'.

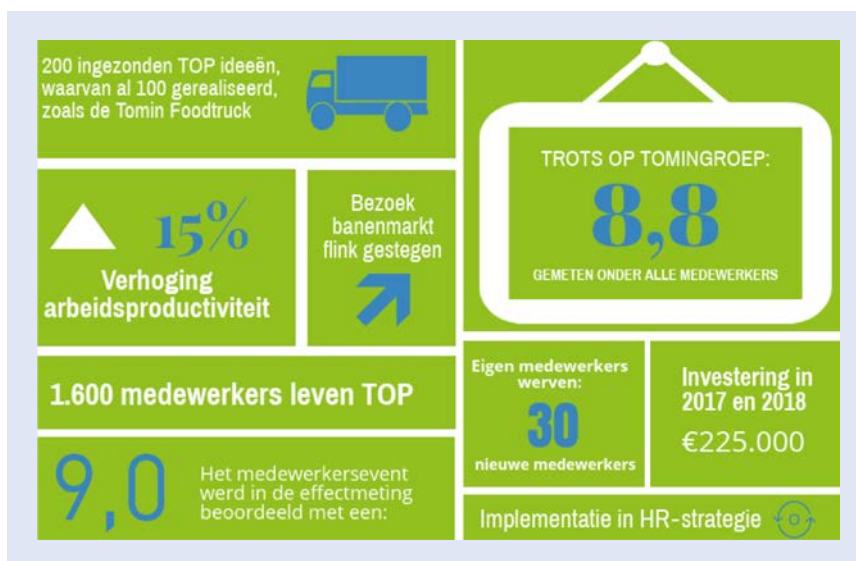
### **Trots, Ondernemend en Professioneel (TOP)**

Trots, Ondernemend en Professioneel: dat zijn de TOP-kernwaarden van Tomingroep. Een strategie kun je bedenken, maar deze heeft pas effect als zij wordt uitgevoerd én geleefd. Door medewerkers en relaties te betrekken bij de creatie en implementatie van de plannen van Tomingroep heeft de organisatie dit gerealiseerd. *Medewerkers* werden trotse *medemerkers*, die zelf doelen aandroegen tijdens hun TOP-gesprek (het vernieuwde POP-gesprek). Die energie kunnen externe partijen zien én voelen, waardoor ook hún betrokkenheid wordt vergroot. Tomingroep heeft door deze aanpak echt haar nek uitgestoken en de kracht van live communicatie (zie paragraaf 2.7) ultiem benut. De kernwaarden van Tomingroep worden door de medewerkers echt geleefd!



Instrumentele  
waarden

Eindwaarden



#### 2.2.4 BHAG

Naast missie en visie (en de waarden die daarbij horen) geeft ook een BHAG richting aan de organisatie. BHAG staat voor *Big Hairy Audacious Goal*. Dit is het grote ideaal waarnaar een organisatie streeft, het allesomvattende doel dat nu nog ver weg is, een stip aan de horizon. Een goed BHAG is duidelijk, ambitieus en meetbaar en heeft een eindpunt. Het geeft richting aan de organisatie, inspireert en motiveert medewerkers en spreekt tot de verbeelding. Het geeft eenduidig aan wat een organisatie wil bereiken. Het realiseren van een BHAG is een droom die werkelijkheid wordt. Organisaties die een dergelijk ideaal doel hebben geformuleerd, zijn innovatiever en vooruitstrevender, blijken beter te presteren en onderscheiden zich van hun concurrenten. Het BHAG van Tomingroep is: op termijn de beste sociaal entrepreneur van Nederland worden.

BHAG

#### 2.2.5 The Why & Purpose

De missie, de visie en het BHAG dragen bij aan het succes van de organisatie. Levert die succesvolle organisatie ook daadwerkelijk een zinvolle bijdrage en toegevoegde waarde aan de maatschappij?

#### Tony's Chocolonely

Tony's Chocolonely is een merk dat verantwoordelijkheid neemt en zorgt voor een rechtvaardige verdeling van inkomsten in de bedrijfskolom. Doordat cacaoboeren een betere prijs betaald krijgen, verbeteren hun leefomstandigheden. Het merk, dat staat voor een eerlijke chocoladereep, krijgt door zingeving (*the why*) en het dienen van een hoger doel (*purpose*) een extra lading. Die extra lading zorgt voor verbondenheid en verbinding met klanten en medewerkers.



#### Purpose

De *purpose* van een organisatie is het hogere doel dat zij nastreeft en ligt in lijn met de visie en kernwaarden van een organisatie. Deze *purpose* geeft richting aan beslissingen, doelstellingen en gedrag. De behoefte aan betekenis groeit en van organisaties wordt een nieuwe rol verwacht: de zingeving die de koppeling legt tussen werk en betekenis. Zoals we in hoofdstuk 1 bij de impacteconomie hebben aangegeven, willen mensen graag iets terugdoen voor de maatschappij. Uit onderzoek blijkt dat maar liefst 90% van de millennials 'iets goeds' wil doen in hun werkende leven en betekenisvol werk zoekt met impact (Frankwatching). Vandaar dat de millennials (generatie Y) ook wel 'generatie Why' worden genoemd. Volgens een recent onderzoek vindt de generatie na hen (de centennials) *purpose* nóg belangrijker. Het is voor hen de factor die het zwaarst weegt in de zoektocht naar een nieuwe baan. Het ervaren van een hoger doel in hun werk zorgt ervoor dat ze langer bij een bedrijf blijven. Vanuit een HR-perspectief is dit dus reden genoeg om werk aan een hoger doel te koppelen. Voor jonge (en ook steeds vaker voor oudere) stakeholders van een organisatie hebben zingeving en de *purpose* van de organisatie een veel hogere prioriteit dan het verdienen van geld.

#### Zingeving

De nieuwe generaties stellen als consument eveneens andere eisen aan merken en organisaties. Ze verwachten oprechte maatschappelijke betrokkenheid en investeringen in de maatschappij die daadwerkelijk bijdragen aan de verbetering van de economische en sociale omstandigheden. De impact die een organisatie heeft op het milieu, de mens en de maatschappij zal meetbaar gaan bijdragen aan de waardering voor het merk en die organisatie. Organisaties moeten daarom maatschappelijke impact aan hun activiteiten koppelen. Dat vertaalt zich op termijn terug in de waardetoeename van de organisatie of in de beurswaarde van een sterk merk.



Onderzoek wijst het volgende uit:

- 61% van de millennials (generatie Y) en centennials (generatie Z) preferert merken die ergens voor staan; 80% van deze doelgroep verwacht van organisaties dat zij economische en sociale omstandigheden verbeteren binnen de gemeenschap waarin deze organisaties actief zijn (Edelman Trust Barometer).
- Bedrijven die erin zijn geslaagd om hun activiteiten aan een positieve maatschappelijke impact te koppelen, zagen hun merkwaarde in de afgelopen twaalf jaar met 105% stijgen ten opzichte van organisaties met een lage maatschappelijke impact (BrandZ).


Er wordt dus steeds meer gelet op de impact die organisaties hebben op de maatschappij en de footprint die ze achterlaten. Op welk gebied die maatschappelijke impact geldt, kan een bedrijf niet zomaar willekeurig kiezen: het moet in het DNA van de organisatie zitten of bij de signatuur passen.

### Duurzaamheid bij Triodos Bank versus ABN AMRO Bank

The image shows two side-by-side smartphone screenshots. The left screenshot is from ABN AMRO at 19:24, featuring the headline 'Klanten op weg helpen naar duurzaamheid' (Helping customers towards sustainability) and a background image of wind turbines. The right screenshot is from Triodos Bank at 19:30, featuring the headline 'Geld heeft veranderkracht' (Money has transformative power) and a background image of a wind turbine. Below the headlines, the Triodos Bank text discusses its mission to use customer funds for positive social, ecological, and cultural change, listing values like sustainability, transparency, and quality.

**Klanten op weg helpen naar duurzaamheid**

Informatie



Over ABN AMRO Duurzaamheid Strategie Del...

Samen met onze klanten omschakelen naar een duurzame samenleving: daar streven we naar.

We zijn ervan overtuigd dat al onze klanten de komende jaren op de een of andere manier met de transitie naar duurzaamheid te maken krijgen. Daarom maken we duurzaamheid tot een integraal onderdeel van onze dienstverlening, zodat we onze impact op de samenleving maximaliseren. We bieden onze klanten specifieke expertise op duurzaamheid en verwerken deze in onze producten en diensten.

Feedback

abnamro.com

**Geld heeft veranderkracht**

Elke handeling, hoe klein ook, zet iets in beweging. Samen maken we van klein het nieuwe groot



Al sinds de oprichting in 1980 investeert Triodos Bank in initiatieven die een positieve impact hebben op de wereld om ons heen. Zo financieren we betere zorg voor kwetsbare ouderen en kinderen. Ook dragen we bij aan het verminderen van voedselverspilling en de productie van schonere energie, en ondersteunen we kunst die inspireert en bruggen slaat.

**Een van de duurzaamste banken ter wereld**

Onze missie is om het geld van onze klanten te laten werken aan positieve maatschappelijke, ecologische en culturele veranderingen. Hierbij zijn de volgende kernwaarden belangrijk:

- Duurzaamheid** We financieren alleen bedrijven die...
- Transparantie** We willen mensen die geld aan ons t...
- Uitmundendheid** Als bank willen wij dat de kwaliteit ve...

triodos.nl



De teksten van Triodos Bank en ABN AMRO geven een goede indruk van het verschil in benadering van het begrip duurzaamheid door de beide banken.

Bij Triodos Bank komt duurzaamheid van binnenuit. Triodos maakt geen keuze voor duurzaamheid, Triodos is duurzaam en heeft duurzaamheid als fundament. Dat straalt de hele organisatie uit, dat blijkt uit haar keuze voor beleggingen en investeringen en dat beleef je tijdens haar evenementen. Consumenten kiezen voor Triodos Bank om haar duurzame signatuur. Ze zijn ervan verzekerd dat hun geld alleen wordt geïnvesteerd in initiatieven die een positieve bijdrage leveren aan de wereld, en niet gaat naar sectoren als de wapenindustrie, leveranciers van fossiele brandstof of vervuilende katoenproductie.

ABN AMRO is een oude, gedegen zakenbank waar goed bankieren, zeker bij de ABN-tak, altijd bovenaan heeft gestaan. Toch heeft dé Bank – zoals ze zichzelf graag noemt – de keuze voor groen gemaakt. Als je de (klanten van) de bank een kleur moest geven, dan zou je echter eerder uitkomen op donkerblauw of antracietgrijs. De strategie van ABN AMRO laat zien dat duurzaamheid een ontwikkeling is die van buitenaf komt en niet van binnenuit wordt ingegeven. Als je het heel zwart-wit stelt, dan is duurzaamheid bij Triodos een positieve keuze en bij ABN AMRO een sociaal wenselijke keuze.

Wat moet een klant met een groene boodschap die niet van nature in het DNA van een bank zit, zoals in het voorbeeld? Hoe geloofwaardig is ABN AMRO dan? En wat betekent dit voor de eventmanager die voor Triodos Bank werkt of voor ABN AMRO?

Hoe je als eventmanager een geloofwaardig duurzaam event kunt organiseren dat past bij de doelgroep van Triodos lees je in de volgende case.

### **Het Ontmoet Triodos Festival**

Een sprekend voorbeeld van hoe Triodos duurzaamheid in de eventstrategie naar voren laat komen, is het Ontmoet Triodos Festival. Dit evenement wordt ingezet om particuliere klanten en certificaathouders te laten kennismaken met Triodos en haar community. Triodos biedt met dit festival de klanten een proeverij van alle relevante activiteiten. De ondernemers die Triodos financiert vertellen hun inspirerende verhalen. Ze presenteren hun activiteiten op het gebied van food, muziek en lifestyle (van musea tot producten). Je ziet dus exact in welke bedrijven jouw geld wordt geïnvesteerd en wie de mensen zijn die voor duurzame vernieuwing zorgen. Open en transparant laat Triodos zien welke 'groene' keuzes zij maakt en wat de motivatie daarvoor is. Er is een kort podiumprogramma met inspirerende topsprekers over maatschappelijke thema's. Deelnemers kunnen vervolgens in klein comité speeddaten met die sprekers en over de thema's in debat gaan. Het bestuur van de bank zit voor hen klaar aan een 'impacttafel' in het Impact Café. De ideeën en suggesties die de klant heeft voor Triodos worden ter plekke gehoord en besproken. Alles wordt genotuleerd en waar mogelijk wordt er meteen een

gevolg aan gegeven. De laagdrempelige mogelijkheid tot een persoonlijk gesprek met het bestuur van de bank aan de hand van maatschappelijke thema's en een luisterend oor voor de klant, zijn instrumenten die de klanten aan de bank bindt. Daarnaast is er muziek, gezelligheid en goed eten en genieten de mensen die samen Triodos maken. Het Ontmoet Triodos Festival wordt online ondersteund voor en na het event. Alle potentiële bezoekers en (potentiële) klanten van Triodos die wel geïnteresseerd zijn maar niet aanwezig konden zijn, ontvangen verslagen van de sprekers, de discussies, de uitkomsten van de tafelgesprekken en meer. Alle content die wordt verstuurd is gekoppeld aan lopende en geplande marketingcommunicatiecampagnes. Het festival laat de klanten van Triodos de hashtags #tijd voor echte keuzes, #mijngeldgaatgoed en #dekleurvangelde live beleven.



Meer lezen? Kijk op de website bij dit boek.

Bij elke wezenlijke maatschappelijk of sociaal wenselijke keuze, zoals de keuze voor duurzaamheid, zou de organisatie zichzelf vooraf heel duidelijk een aantal vragen moeten stellen:

- Wat is de boodschap en past die bij ons?
- Sluit de boodschap aan op de signatuur van de organisatie?
- Hoe ervaren klanten de keuze en hoe versterken we met deze keuze ons merk?
- Wat betekent de keuze voor het eventbeleid?
- Blijft de herkenning bij de klant als onze signatuur verandert?
- En de hamvraag: wat gebeurt er als we het niet doen?

### 2.2.6 Signatuur

De signatuur van een organisatie is datgene waarmee zij zich in haar identiteit onderscheidt van andere organisaties. Er is een aantal sectoren met generieke activiteiten, zoals de advocatuur. De missie, visie en kernwaarden van de advocatenkantoren aan de Amsterdamse Zuidas zijn vergelijkbaar met el-

kaar. Ze dienen allemaal het belang van hun cliënten op integere, betrouwbare en vertrouwelijke wijze, leveren hun bijdrage aan de rechtsstaat en opereren binnen de kaders van de wet. Betekent dat dat elk advocatenkantoor hetzelfde is en je dus voor alle kantoren hetzelfde evenement kunt inzetten? Nee. Het onderscheid wordt door andere zaken bepaald. De achtergrond, interesse en levenshouding van de vennoten, de specialisatie van de werkzame advocaten, het type klanten of soorten dossiers kunnen bepalend zijn voor de signatuur van het kantoor. De unieke signatuur van een organisatie is het onderscheidend vermogen door de eigenheid van de identiteit. Die eigenheid dient consistent en consequent in alle communicatie(kanalen) herkenbaar te zijn. Zo zijn er advocatenkantoren gespecialiseerd in ondernemingsrecht voor beursgenoteerde ondernemingen, waar serieuze belangen over serieus geld worden behartigd. Hun signatuur zal zakelijk, formeel en ingetogen zijn. Een kantoor dat zich specialiseert in femicide zaken en daarmee groot verborgen maatschappelijk onrecht aan de kaak stelt, heeft een geheel andere signatuur: betrokken, strijdbaar, volhardend en extravert.

In de eventstrategie van een organisatie is het belangrijk dat de signatuur en de uitstraling van het event overeenkomen. Een event in een middeleeuws kasteel is niet geloofwaardig als het wordt georganiseerd door een bedrijf dat zich innovatief positioneert.



### 2.3 Langetermijn-eventstrategie

Als je hebt vastgesteld waar de organisatie voor staat en wat de organisatie-doelstellingen zijn, kun je vaststellen hoe je kunt bijdragen aan het behalen van die doelstellingen met jouw evenement. Je stelt dan de eventstrategie vast. Een strategie voor de langere termijn biedt houvast en geeft richting aan het handelen door de organisatie. Bedrijven die de stip op de horizon verder weg durven te plaatsen en grotere doelen nastreven, presteren beter. Durf daarom verder vooruit te kijken en draag met jouw langetermijn-eventstrategie bij aan het merk en aan de toekomst.

Bij het ontwikkelen van een eventstrategie gelden de volgende drie zaken:

- 1 Houd focus op de overall strategie van de organisatie en weet wat de stip op de horizon van het management is.

- 2 Sta kritisch stil bij de vraag achter de vraag en maak op basis daarvan goed onderbouwde en weloverwogen strategische keuzes.
- 3 Bepaal wat de focusdoelgroep wordt.

Om de langetermijnstrategie te kunnen bepalen bekijk je eerst wat er buiten jouw organisatie in de wereld gebeurt. In paragraaf 1.3 heb je kennisgemaakt met een aantal ontwikkelingen die van invloed zijn op evenementen. Nu stel je jezelf de volgende vraag: welke ontwikkelingen betreffen de corebusiness van mijn organisatie?

De snelle veranderingen in de wereld hebben door de globalisering een steeds grotere invloed op maatschappelijke ontwikkelingen. Om inzicht te geven in die snelheid van verandering geeft tabel 2.1 een overzicht van de top 10 van de Fortune 500 in 1988, 2017 en 2020. De verschuivingen in de top 10 geven de mate van verandering aan. Dit laat zien dat een goed doordachte strategie steeds belangrijker is.

**TABEL 2.1** Top 10 van de Fortune 500 in 1988, 2017 en 2020

	1988	2017	2020
1	General Motors	Walmart	Walmart
2	Exxon Mobil	Berkshire Hathaway	Amazon
3	Ford Motor	Apple	Exxon Mobil
4	Intl. Business Machines	Exxon Mobil	Apple
5	Mobil	McKesson	CVS Health
6	General Electric	United Health Group	Berkshire Hathaway
7	Texaco	CVS Health	United Health Group
8	AT&T	General Motors	McKesson
9	DuPont	AT&T	AT&T
10	Chrysler	Ford Motor	Amerisource Bergen

In tabel 2.1 is de ongelooflijk snelle groei van Amazon te zien. In drie jaar tijd met stip naar nummer 2! Datagestuurde platformorganisaties zijn de snelst groeiende bedrijven ter wereld. Op het gevolg daarvan en het gebruik van data komen we in hoofdstuk 4 en 7 terug.

Niet voor niets zegt de bekende hoogleraar C.K. Prahalad:

**‘Een organisatie die zich de toekomst niet kan voorstellen, zal de toekomst ook niet meemaken.’**

Technologische ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. Een consequentie daarvan is dat veranderingen minder geleidelijk zullen gaan en steeds vaker voor disruptie gaan zorgen. De maatregelen om de verspreiding van COVID-19 tegen te gaan, vormden voor de evenementensector de ultieme vorm van disruptie (zie subparagraaf 1.3.6). Het ‘product’ van een gehele

marktsector – het evenement – werd van de ene op de andere dag verboden. De gevolgen van het verbod op live evenementen waren dramatisch. Het overgrote deel van de evenementenorganisaties en toeleveranciers in de eventbranche kon alleen met behulp van overheidssteun overleven.

Door de samenwerking van de verschillende brancheverenigingen in het EventPlatform kon de sector zich snel aanpassen aan de nieuwe vraag van de achterban: een efficiënte lobby naar de overheid in Den Haag en de pers opzetten om (de noodzaak van) overheidssteun te bepleiten en te realiseren.

De actie Code Rood laat zien dat door snel en adequaat te (kunnen) reageren op radicale verandering het EventPlatform ervoor heeft gezorgd dat de branche kon overleven.

### Actie Code Rood



*Actie Code Rood op het Malieveld in Den Haag*

#### Achtergrond van de actie

De maatregelen ter voorkoming van de verspreiding van COVID-19 hebben vanaf dag 1 een desastreus effect gehad op de eventsector. De – in eerste instantie – opgelegde beperking voor fysieke evenementen (maximaal dertig personen binnen het anderhalvemeterprotocol) betekende een omzetverlies van 80% voor de gehele branche. In de weken en maanden die volgden na de eerste coronamaatregelen heeft het EventPlatform uitgebreid overleg gevoerd met diverse ministeries over aanvullende financiële steun voor de eventsector en verruiming van de opgelegde evenementenprotocollen. De ministeries en verantwoordelijke ministers waren aanvankelijk niet op de hoogte van de omvang en het belang van de eventensector. Ook al vertegenwoordigt je 100.000 werknemers en ruim 7 miljard euro omzet per jaar, je moet als sector zichtbaar maken waar je voor staat en dat je zonder overheidssteun deze crisis niet overleeft. Dat betekende in korte tijd heel veel uitleg geven aan en aanvullende vragen beantwoorden van ministeries. Vervolgens is de steunaanvraag door middel van een aanbevelingsnota aan de ministers gepresenteerd.

Om extra aandacht te krijgen voor de 'stem van de eventbranche' was er behoefte aan een creatieve en sympathieke actie waarbij de mensen uit het vak betrokken zouden worden en hun stem konden laten horen. De actie was ingebed in een campagne die de noodsituatie van de eventbranche (de branche die als eerste op slot ging en waarschijnlijk als laatste weer aan de slag zou kunnen gaan) bij de politiek en alle Nederlanders in één keer goed onder de aandacht zou brengen.

### Inhoud van de actie

Op dinsdagmiddag 25 augustus 2020 hebben eventmedewerkers op alle niveaus en uit alle geledingen van het vak op het Malieveld (door middel van een menselijke kettingreactie) symbolisch laten zien dat duizenden banen op de tocht stonden. Daarmee maakte de eventsector duidelijk wat het betekende als de eventwereld omvalt. De kettingreactie werd op film en foto vastgelegd. Die beelden, toegelicht op een persconferentie, werden samen met persberichten onder de media verspreid. De actie leidde tot een 'bom' op de sociale media, alle kranten schreven erover en de belangrijkste radio- en televisiezenders besteedden er een item aan. De Haagse politiek, die ook rechtstreeks werd benaderd, kon de noodkreet van Code Rood niet ontgaan. De actie was ook de opmaat voor de Night of Live, waarbij diezelfde dinsdag 25 augustus in de avond alle belangrijke eventgebouwen in Nederland rood kleurden. Als finale van de actie werd namens de eventbranche een petitie met duizenden handtekeningen voor de steunmaatregelen overhandigd aan Thierry Aartsen, Tweede Kamerlid VVD en Jacco Vonhof, voorzitter van MKB-Nederland. Een sympathiek detail: beiden waren tijdens vrijwel het gehele event op het Malieveld aanwezig.

### Doelen

De actie had de volgende doelen:

- *Primair*: meer druk uitoefenen op de regering en de landelijke politiek en aandacht vragen voor een branche die het water aan de lippen staat, waar 51.000 ontslagen dreigden te gaan vallen en talloze bedrijven failliet zouden gaan als er niet werd ingegrepen. Kortom, meer draagvlak voor extra steun creëren in Den Haag.
- *Secundair*: persaandacht krijgen en op sympathieke wijze begrip kweken bij het grote publiek voor de dramatische situatie in de eventbranche.
- *Tertiair*: de eigen achterban (leden van alle verenigingen binnen het EventPlatform én de hele keten binnen de eventbranche) laten weten dat de vertegenwoordigers van de branche er alles aan doen om extra steun te krijgen. Door de versplintering van de branche hadden veel mensen de indruk dat de eventbranche veel te weinig zichtbaar was. Actie Code Rood liet zien dat de bedrijven samen de branche vormden en met één gezicht en één stem naar buiten traden.

### Doelgroepen

De actie richtte zich op:

- 'Den Haag' (ministers, ministeries, politieke partijen, VNO-NCW, MKB-Nederland)
- de ambtenaren bij de betrokken ministeries
- de betrokken bewindspersonen
- de betrokken Kamerleden

- de overige overlegpartners uit de evenementenbranche, de pers (zowel landelijk en breed als specifieke eventpers), de eigen achterban (via de verenigingen) en de hele keten daarachter



*Pieter Bas Boertje, voorzitter van IDEA, steekt de demonstranten een hart onder de riem en pleit voor overheidssteun*

## Resultaten

### 1 Primair doel: steun

De actie heeft de lobby-inspanningen in Den Haag een enorme boost gegeven. Er is meer draagvlak gekomen voor de steunmaatregelen. Beter nog: steunmaatregelen met een omvang van tientallen miljoenen euro's zijn in werking getreden en hebben veel bedrijven en medewerkers uit de acute nood geholpen. De creatieve én positieve manier van 'actie voeren' (een heel ander geluid dan andere branches) zorgden voor veel sympathie in 'het Haagsche'. Inmiddels zitten vertegenwoordigers van EventPlatform regelmatig aan tafel met ministers, staatssecretarissen en overheidsvertegenwoordigers om te overleggen over maatregelen en samen te werken op het gebied van bijvoorbeeld Fieldlab-evenementen.

### 2 Secundair doel: persaandacht

De impact van Code Rood was boven verwachting. Vrijwel alle belangrijke landelijke en regionale media zoals radio, televisie, dagbladen en nieuws-sites hebben zonder uitzondering positief verslag gedaan van de actie. Code Rood was trending topic op Twitter. De actie heeft bijgedragen aan bekendheid bij het Nederlandse volk over de ernst van de situatie én aan het vergroten van de sympathie voor de eventbranche.

De gerealiseerde mediawaarde (gemeten door Media Info Groep, specialist in mediamonitoring en media-analyse) bedroeg €374.407,72, een prachtige uitkomst met een investering van €8.251,67. Een overzicht van links naar online artikelen, filmpjes en radio- en tv-fragmenten vind je op [www.cicvecta.nl/nieuws/code-rood-in-de-media](http://www.cicvecta.nl/nieuws/code-rood-in-de-media).



### 3 Tertiair doel: saamhorigheidsgevoel

De eventbranche was tot de coronapandemie in hoge mate op een versnipperde manier georganiseerd. Opdrachtgevers, bureaus, toeleveranciers, eventlocaties en freelancers hebben allemaal hun eigen 'club'. Dat geldt ook voor organisatoren van congressen, vakbeurzen, publieksevenementen en festivals. Het EventPlatform bestaat als overlegorgaan al sinds 1999, maar had zich (op enkele beursdeelnames na) nauwelijks publiekelijk gemanifesteerd. Tot maart 2020 was daartoe ook weinig aanleiding omdat de branche zich zelfstandig ontwikkelde en tijden van grote groei had doorgemaakt. Tot dat COVID-19 uitbrak... De eventbranche voelde zich gehoord op het Malieveld, verbonden én trots op het vak. Een belangrijk aspect in deze tijd waarin ondernemers, zzp'ers en medewerkers een uiterst onzekere toekomst hebben en emotionele steun en een luisterend oor goed kunnen gebruiken.

### 4 Bijvangst: leuke 'resultaten'

De volgende resultaten willen we niet onvermeld laten. Als EventPlatform werden we in de week na Code Rood door twee andere brancheverenigingen benaderd met de vraag of we hun manifestatie ook wilden organiseren. Op de dag van Code Rood sprak het hoofd van de dienstdoende politie ons aan om te vertellen dat hij in de meer dan twintig jaar dat hij manifestaties begeleidt nog nooit zo'n goed georganiseerd evenement op het Malieveld had meegemaakt.

## 2.4 Probleemstelling en doelstelling

Voordat je kunt bepalen welke doelstelling(en) je wilt behalen met het evenement, ga je op zoek naar de reden (het probleem) waarvoor het evenement wordt ingezet. Die reden moet zuiver zijn en antwoord geven op een onderliggende vraag of een oplossing vinden voor een onderliggend probleem. Dat houdt in dat de vraag of het probleem juist geformuleerd moet zijn en over de oorzaak moet gaan. Gaat de vraag over de gevolgen, dan wordt het probleem niet opgelost en de vraag niet beantwoord.

### 2.4.1 Probleemstelling

Waarom is het zo belangrijk om een probleem goed te beschrijven? Met andere woorden: waarom is de vraagstelling zo belangrijk? Het antwoord is dat je een probleem niet (met een event) kunt oplossen als je niet *precies* weet wat er opgelost moet worden. Door het probleem specifiek en meetbaar te maken, is het beter te linken aan het niet behalen van de (ondernemings)doelstellingen. Los je het probleem op, dan ben je weer een stap dichterbij het behalen van het doel. Je kunt jouw probleemstelling linken aan de doelstelling door oorzaak en gevolg aan te tonen. Een voorbeeld:

*'Sinds de wijziging van de arbeidsvoorwaarden is het ziekteverzuim met 20% gestegen. Hierdoor wordt slechts 71% van de aanvragen binnen twee dagen behandeld en wordt de belofte van 95% niet waargemaakt.'*

Door het probleem te koppelen aan een organisatiedoelstelling wordt het mogelijk om in te schatten hoe belangrijk en urgent het probleem is. Daarnaast kun je een probleemstelling gemakkelijk vertalen naar een goede doelstelling.

Vraagstelling

Probleemstelling

Voorkom problemen bij probleemstellingen:

- Vermeld alleen feiten, geen meningen.
- Beschrijf het probleem zo specifiek en meetbaar mogelijk.
- Baken het probleem zodanig af dat het redelijkerwijs haalbaar is om het op te lossen.
- Vermeld nooit oplossingsrichtingen in je probleemstelling.

Door je hieraan te houden bij de probleemstelling geef je jezelf en anderen de ruimte om de beste oplossing voor het probleem te vinden.

Stel jezelf de volgende vragen:

- Wanneer was het nog geen probleem?
- Sinds wanneer is het een probleem?
- Vanaf welk moment in het proces is het probleem waarneembaar?
- Wat zijn de omstandigheden waaronder het probleem zich voordoet?
- Wat is het effect van het probleem (gelinkt aan organisatiedoelstellingen)?
- Wat zie/hoor/voel/ruik ik tijdens het optreden van het probleem?
- Komt hetzelfde probleem voor in andere situaties, omgevingen of delen van het proces? Zo ja, waar?

Deze vragen zijn met name probleemgericht. Vaak zijn de oorzaken van problemen complexer. Je stelt daarom vragen vanuit verschillende perspectieven om een goed beeld van het probleem te krijgen. Als alternatief voor 'probleem' kun je ook af en toe de term 'pijn' gebruiken.

We nemen je mee terug naar de openingscase over Tomingroep.

### **De probleemstelling bij Tomingroep**

In eerste instantie benaderde de directeur van Tomingroep D&B Eventmarketing met het verzoek een personeelsfeest te organiseren in het kader van het 90-jarig bestaan. Tijdens het intakegesprek kwam naar voren dat een sociale werkplaats het imago van werkverschaffing voor 'zwakkelingen' heeft. Dat ontorechte beeld moest bijgesteld worden en het personeel moest weer trots worden op zijn werk en bedrijf. In plaats van het organiseren van een eenmalig jubileum werd daarom een strategie ontwikkeld die zich over meer dan een jaar uitstrekte: van sociale werkplaats naar volwaardig sociaal entrepreneur.

Hoe kreeg D&B de vraag achter de vraag naar boven? Om te beginnen door nieuwsgierig te zijn: door zich goed in te leven in de organisatie, oprechte belangstelling te tonen en een aantal essentiële vragen te stellen. De vragen waren constructief en belichtten de organisatie vanuit meerdere perspectieven. Maar het vroeg ook om kritisch te zijn over de aanleiding en de doelstellingen van het jubileumfeest.

### Hoe kom je achter de échte vraag van de opdrachtgever?

Laat de opdrachtgever de volgende vragen beantwoorden om achter het daadwerkelijke probleem te komen:

- Wat moet de doelgroep anders doen/voelen/denken?
- Waar maakt de organisatie het verschil ten opzichte van de grootste concurrent?
- Waaruit blijkt dit?
- Wat is de stip op de horizon?
- Wat doet de organisatie al aan binding richting klanten en/of medewerkers?
- Wat leeft er momenteel?
- Is er al een communicatiecampagne?
- Omschrijf de cultuur. Zijn er verschillen binnen de organisatie?
- Wat maakt de opdrachtgever trots op de organisatie?
- Waarom willen relaties en/of medewerkers dit event écht niet missen?
- Over welke aspecten van voorgaande evenementen heeft men het nu nog?

Mochten de antwoorden op deze vragen geen duidelijk beeld geven, vraag dan gewoon door. Wees bij dit belangrijke moment als een kind dat alsmaar waarom-vragen stelt, of als een journalist die kritisch doorvraagt. Wees vooral niet de servicegerichte eventmanager die de methode 'u vraagt, wij draaien' hanteert. Alleen zo kom je achter de echte vraag.

Als je na elk antwoord een waarom-vraag stelt en na vijf keer geen extra informatie meer boven tafel krijgt, dan heb je waarschijnlijk de echte vraag gevonden. Zegt je gevoel toch nee over de daadwerkelijke vraag, dan kun je aan de opdrachtgever voorstellen om interviews met medewerkers en stakeholders te houden.

### 2.4.2 Effectieve briefing

Een goede briefing bevat vrijwel alle vragen waarop je het antwoord nodig hebt en de informatie om voor het event(traject) een goed concept te kunnen ontwikkelen. Om een effectieve briefing te ontvangen, is het raadzaam om een vragenlijst aan de interne opdrachtgever voor te leggen. Deze opzet voor de briefing (zie het kader op de volgende bladzijde) dient als leidraad voor het benoemen van alle relevante aspecten van het evenement en de evenementencampagne. De ingevulde en uitgewerkte vragenlijst vormt de briefing en daarmee de basis voor het eerste gesprek met de opdrachtgever om tot het juiste concept te komen.

Briefing

Vragenlijst

Enkele essentiële adviezen voor de interne opdrachtgever voor de briefing:

- *Reden.* Waarom zet je een evenement in en wat levert het op? Wees kritisch naar je (interne) opdrachtgever.
- *Relevantie.* Zit de klant te wachten op een evenement?
- *Content.* Communiceer één boodschap en betrek klanten bij de inhoud.
- *Focus.* Zorg dat je één hoofddoelstelling hebt.
- *Doelgroep.* Kies één homogene doelgroep. Hoe diverser de samenstelling, hoe diffuser de focus wordt.
- *Middelen.* Bekijk welke marketingcommunicatiemiddelen je nu al inzet. Wat sponsor je bijvoorbeeld al? Hoe plan je het event daarin?
- *Signatuur.* Het gevoel dat je met je event wilt oproepen, moet passen bij wie het bedrijf is en niet bij wat het wil zijn. Het event is juist geschikt om de signatuur met alle zintuigen te ervaren.



### Opzet voor een briefing

Je ziet hier een voorbeeld van een vragenlijst die bij een briefing door een extern eventbureau in de praktijk gebruikt wordt. Deze standaard vragenlijst gaat over alle aspecten die van belang kunnen zijn voor elk type evenement. Afhankelijk van de opdrachtgever en de probleemstelling varieert dus de relevantie van de vragen. Voor een corporate eventprofessional zijn vragen over de organisatie van de interne opdrachtgever natuurlijk niet van toepassing.

- 1 Achtergrondinformatie over de organisatie
  - corebusiness, onderscheidend vermogen, concurrenten
  - missie en visie
- 2 Strategie/ambitie
  - Wat is de stip op de horizon? Wat is de ambitie? Waar willen jullie over een aantal jaren staan?
  - Wat is de grootste uitdaging in het komende jaar?
  - Waar wil de directie naartoe? Is er een thema voor de strategie?
- 3 Huidige situatie
  - Wat leeft er momenteel in de organisatie?
  - Zijn er eventuele verandertrajecten?
  - Wat zijn de ontwikkelingen in de markt?
- 4 Aanleiding evenement of eventcampagne, gewenste event(s)
  - Wat is de aanleiding om een event te organiseren?
  - Welk(e) event(s) willen jullie organiseren?
  - Betreft het een eventcampagne met verschillende (live) communicatiemomenten? Zo ja, welke momenten en events hebben jullie al in gedachten?
- 5 Doelstellingen
  - Wat is of zijn de doelstelling(en) van het event? Wat moet aan het einde van de eventcampagne bereikt zijn? (Maak de doelstellingen zo concreet mogelijk, ook in cijfers. Formuleer dus niet alleen doelstellingen als informeren, bedanken, verbinden of trots.)
  - Met welk gevoel moet men het event verlaten?
  - Wat is de concrete vraag aan het eventbureau?
- 6 Doelgroepen
  - Welke doelgroepen zijn er? (Denk bijvoorbeeld aan medewerkers, relaties en leveranciers.)
  - Wat is het aantal mogelijke genodigden/deelnemers/verwachte gasten?
  - Wat is de verhouding man/vrouw?
  - Wel of niet met partners of introducés?
  - Wat is de achtergrond/het opleidingsniveau?
  - *Bij een intern event:* Kunnen jullie de cultuur omschrijven? Is er groot verschil tussen bepaalde divisies/afdelingen/vestigingen? Hoe is de binding? Waarom werkt men bij jullie? Zijn er resultaten van medewerkerstevredenheidonderzoeken die gedeeld kunnen worden?
  - *Bij een extern event:* Kunnen jullie iets vertellen over de 'gewoonten' in de branche? Wat is men gewend? Welke events bezoekt men?
  - Over welk event uit het verleden heeft men het nog en waarom is dat?

## 7 Communicatiemiddelen voor de doelgroepen

- Welke communicatiemiddelen zetten jullie momenteel al in voor de (specifieke) doelgroep(en)? (Denk aan e-mail, intern mailsysteem, personeels- of relatiemagazine, online nieuwsbrieven, sociale media en jaarverslag).
- Wat doen jullie om medewerkers te verbinden aan de organisatie?
- Wat doen jullie om relaties te verbinden aan de organisatie?
- Wat zijn de wensen met betrekking tot communicatie, inclusief sociale media en bestaande events?

## 8 Voorkeur datum/periode

- Wat is de gewenste datum of periode?

## 9 Wensen met betrekking tot tijden en invulling van programma('s)

- Wat is de duur van het programma?
- Is het formeel of informeel?
- Is het feestelijk of inhoudelijk?
- Wat zijn de gewenste ingrediënten?
- Is er een voorkeur voor een locatie of regio?
- Wat hebben jullie in het verleden al gedaan?
- Zijn er andere randvoorwaarden?

## 10 Budget

- Wat is de budgetindicatie?
- Welke eventonderdelen zijn niet opgenomen in dit budget? Willen jullie bijvoorbeeld de communicatie zelf verzorgen?

## 11 Overig

- Zijn er nog andere zaken die jullie graag willen delen en die niet in deze briefing aan bod zijn gekomen?

Bron: D&B Eventmarketing

Nadat je de briefing ontvangen hebt, inventariseer je eerst of de informatie compleet is. Mocht er essentiële informatie ontbreken, dan vraag je die op; kleine vragen kunnen wachten tot het gesprek. Vervolgens nodig je de (interne) opdrachtgever uit voor een persoonlijk gesprek. Tijdens dat gesprek komen de aandachtspunten uit de briefing aan bod. Je probeert een zo goed mogelijk beeld te krijgen van wat er speelt, wat de mentaliteit is, wat de verwachtingen zijn en of er een 'klik' is. Over dat laatste moet je niet te licht denken. Het hebben van een klik zegt iets over vertrouwen hebben in de andere partij. Is dat vertrouwen er niet, dan wordt het lastig organiseren. Biedt het gesprek voldoende aanknopingspunten om verder te gaan, stel dan een debriefing op.

### 2.4.3 Debriefing

Na het ontvangen van de briefing van de opdrachtgever en een persoonlijke toelichting daarop, maak je een gestructureerd en beknopt verslag. Dat wil zeggen: je maakt een overzicht van de bespreking tussen jou en de opdrachtgever. Dit doe je om er zeker van te zijn dat je geen feiten of verwach-

**Debriefing**

tingen verkeerd hebt geïnterpreteerd. Dit is de debriefing. Een goede debriefing beschrijft de interpretaties van de initiële probleemstelling. Hiermee wordt eventuele toekomstige ruis tussen jou en de opdrachtgever voorkomen. Voor een debriefing doorloop je stap voor stap de volgende checklist. Deze checklist met elf aspecten dient als een leidraad voor het samenvatten van de aanvraag.

- 1 aanvrager
- 2 uitdaging/probleemstelling
- 3 achtergrond
- 4 aanleiding
- 5 doelstelling
- 6 oplevering
- 7 randvoorwaarden
- 8 beoogde effecten
- 9 doelgroep
- 10 wensen
- 11 relatie met andere projecten

Hoe werkt de checklist? Zie het als je voorbereiding op elk klantgesprek: een sjabloon of handvatten om op terug te vallen als je de vragen niet uit je hoofd kent. Op de website bij dit boek staan instructies voor het invullen van de checklist en waarom het waardevol is om de checklist te gebruiken (Frankwatching).

**2.4.4 Doelstellingen voor het evenement****Doelstelling**

Met een goed geformuleerde, meetbare doelstelling geef je richting aan jouw evenement. Het is de reactie op de probleemstelling die je eerder geformuleerd hebt.

**Basis-  
doelstellingen**

Er zijn drie basisdoelstellingen (wat je met je event moet bereiken):

- 1 *Kennisdoelstellingen*. Wat moet de doelgroep *weten*? Dit betreft de informatieoverdracht zodat de mensen uit de doelgroep goed geïnformeerd en op de hoogte zijn. Op basis van kennis kan er bijvoorbeeld een beter afgewogen beslissing genomen worden.
- 2 *Houdingsdoelstellingen*. Wat moet de doelgroep  *vinden*? Dit betreft de verandering van houding ten aanzien van de organisatie, het product, de collega's, de reorganisatie, enzovoort. Dit gaat over trots, het wij-gevoel, waardering, acceptatie, positieve beeldvorming, motivatie, teamspirit, imago, merkbeleving, enzovoort.
- 3 *Gedragsdoelstellingen*. Wat moet de doelgroep *doen*? Dit betreft verandering van gedrag van de mensen in de doelgroep, ervoor zorgen dat zij anders gaan handelen. Dit kan betekenen dat een klant overgaat tot aankoop of dat burgers hun afval gaan scheiden.

Doelstellingen kunnen ook opgesteld worden in termen van bereik, proces en effect.

**Bereikdoelen**

- Bereikdoelen:
  - Wat is de specifieke doelgroep die de opdrachtgever wil ontmoeten, bereiken en aanspreken?
  - Hoeveel bezoekers worden er verwacht?
  - Hoe groot is de doelgroep die bereikt moet worden?
  - Wie en in welke omvang worden er nog meer bereikt door dit evenement?

- **Procesdoelen:**
  - Wat moet het effect van de ontmoeting zijn?
  - Wat moet het evenement bevatten om de deelnemers in beweging te brengen?
  - Hoe moeten zij het evenement beleven?
  - Wat maakt dat het evenement de bezoeker 'raakt' waardoor de beleving memorabel wordt?
  - Welke elementen zijn essentieel voor de beleving en waar liggen de concrete afbreukrisico's?
- **Effectdoelen:**
  - Wat zijn de beoogde effecten in termen van kennis, houding en gedrag?
  - Wat is de gewenste bijdrage van de eventstrategie aan de organisatie-doelen?
  - Welke businessimpact wordt beoogd?

Procesdoelen

Effectdoelen

2

Een goede doelstelling is altijd SMART geformuleerd:

- *Specifiek.* Voorkom dat je doelstelling voor meerdere interpretaties vatbaar is. Het is daarom verstandig om jouw doelstelling voor te leggen aan collega's en hen te vragen om in eigen woorden aan te geven waar je aan gaat werken. Komt dit overeen met jouw bedoeling, dan voldoe je aan dit criterium.
- *Meetbaar.* Jij en andere betrokkenen kunnen op een objectieve manier bepalen of het doel van het project behaald is. Vermeld in percentages of in absolute getallen hoeveel een project moet bijdragen aan het resultaat.
- *Acceptabel.* Het beoogde resultaat is acceptabel, gezien de inspanning die je ervoor denkt te moeten leveren. Alle betrokken zijn het hierover eens.
- *Realistisch.* Het doel is realistisch gezien haalbaar. Door op voorhand hierover na te denken, voorkom je teleurstellingen.
- *Tijdgebonden.* Het moet duidelijk zijn wanneer de doelstelling behaald moet zijn.

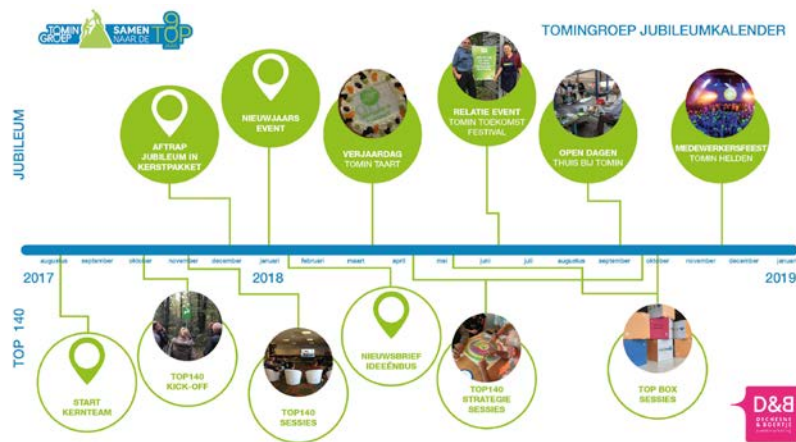
SMART

Andere punten om rekening mee te houden bij het formuleren van een doelstelling:

- Houd het kort en bondig.
- Gebruik dezelfde terminologie en eenheden als in de probleemstelling.
- Vermijd te technische taal.
- Voorkom dat je oplossingen in de doelstelling verwerkt.

## 2.5 Het evenement als onderdeel van een campagne

Voor de Tomingroep uit de openingscase begon de start van de jubileumkalender al in het jaar ervoor. De kick-off voor de TOP140, gevolgd door een eerste ronde sessies en de aftrap door middel van het kerstpakket, vormde de start van het jubileumjaar 2018. De kalender eindigde in 2019 met de evaluatie en de presentatie van het behaalde resultaat.



De jubileumkalender van Tomingroep

Eventstrategie richt het vizier op de toekomst en zet de stip aan de horizon steeds iets verder weg. Voorheen werd het event ingezet om mijlpalen te vieren, om terug te kijken. Nu is het event een start- of vertrekpunt, de springplank naar de toekomst, de aanjager van de ambitie, visie of strategie van de organisatie. En het event vormt een uitgelezen startpunt voor de lancering van een communicatiecampagne. Het gaat over vooruitkijken!

FIGUUR 2.1 Verrekijker



Wat kun je met een evenement bereiken? Daarvoor moet de doelgroep ten eerste het 'hoe en waarom' van een evenement begrijpen. Van verstandelijk redeneren en begrijpen ga je langzaam richting het hart en het gevoel: omarmt de doelgroep de boodschap, hoe ingrijpend is de gedragsverandering, wat levert het de doelgroep op en hoeveel inspanning wordt er van de doelgroep verwacht? Wil je gedragsverandering bewerkstelligen, dan moet de boodschap van hoofd (denken) naar hart (voelen) en dan naar handen (doen, handelen).



Hoe vaker de boodschap herhaald wordt, hoe groter de kans op gedragsverandering is. Bij reclame-uitingen dient een boodschap minimaal zeven keer herhaald te worden, wil de doelgroep tot gedragsverandering overgaan.

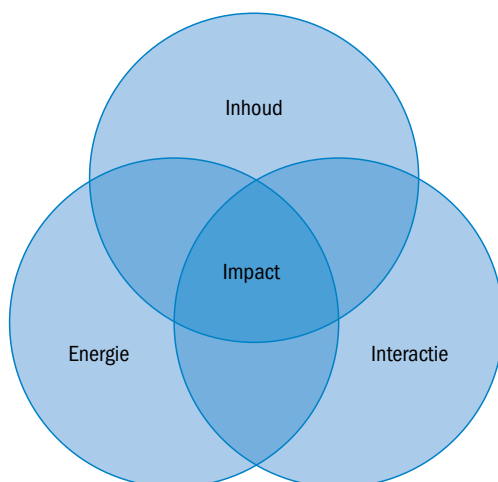
### 2.5.1 Campagnes: voor langetermijnresultaat

Met herhaling kun je veel bereiken en daar wordt bij klassieke communicatie-instrumenten (zoals reclame op klassieke media, bijvoorbeeld radio en televisie) nog steeds veel gebruik van gemaakt. Bij het evenement ligt het net even anders. Tijdens een evenement kun je een boodschap in beperkte mate herhalen, en zeven keer hetzelfde evenement voor dezelfde doelgroep organiseren is geen optie. Wie zou er zeven keer naar hetzelfde evenement komen? Op dit punt onderscheidt live communicatie zich van alle andere vormen van communicatie.

Het is aangetoond dat effectdoelen al door één evenement bereikt kunnen worden. Om dat voor elkaar te krijgen, moeten ten eerste de waarden van de organisatie naadloos aansluiten op die van de doelgroep. Ten tweede ontwikkel je een concept voor je evenement aan de hand van de meeting design-driehoek (zie hoofdstuk 5). De drie onderdelen van deze driehoek (inhoud van de boodschap, doelstelling van het evenement en ervaring van de doelgroep) moeten op elkaar aansluiten. Hoe beter die aansluiting, hoe sterker je concept en dus het fundament onder je evenement is.

Tot slot moet er tijdens het evenement een juiste, evenwichtige mix zijn van inhoud, interactie en energie (zie figuur 2.2). Die energie krijgt de doelgroep als je bijvoorbeeld beleving, emotie of humor onderdeel maakt van je concept.

FIGUUR 2.2 Het evenwicht tussen inhoud, interactie en energie



Gaat de deelnemer vol energie en geraakt door de impact naar huis? Dan is het evenement een impactvolle beleving geworden, die door een transformerende beleving bij de doelgroep effectdoelen heeft bereikt.

Ben je met één evenement klaar? Op de korte termijn eventueel wel. Maar wil je dat de boodschap daadwerkelijk beklijft en definitieve verandering van houding of gedrag bij de doelgroep wordt bereikt, dan moet je kiezen voor een campagnematige aanpak van het eventbeleid, die de strategische doelen ondersteunt en ingebed is in de crossmediastrategie (zie hoofdstuk 6).

### 2.5.2 De kracht van herhaling: relaties winnen is live beginnen

De EY Entrepreneur of the Year Award is de meest prestigieuze ondernemersprijs ter wereld. Het is een titel waarmee Ernst & Young vernieuwend ondernemerschap nadrukkelijk op een voetstuk zet en ondernemers aanmoedigt en ondersteunt om het beste uit zichzelf, hun cliënten en hun medewerkers te halen. Dat doet het bedrijf wereldwijd, al 25 jaar en in meer dan zestig landen. Dit event is een voorbeeld van de vertaling van strategie naar een impactvolle eventcampagne.

De Entrepreneur of the Year Award is een goed voorbeeld van hoe een organisatie haar events de strategie laten ondersteunen. In dit geval is de strategie van EY: *Building a better working world*. Ondernemers maken het verschil, zij zijn de doelgroep, zij gaan door waar anderen stoppen en zorgen voor positieve maatschappelijke verandering en daarmee voor nieuwe concepten en werkgelegenheid. Dat ene moment is goed gepland in een campagne. De investering in het event verdient zich meer dan terug in nieuwe omzet.

Er is een businessclub opgericht voor winnaars en genomineerden van de Entrepreneur of the Year Award. De club is jaren geleden wereldwijd uitgerold en de leden zijn lid voor het leven. Door samenwerking tussen alle individuele clubs is een internationaal netwerk ontstaan van lokale clubs, gerund door ondernemers die tot de genomineerden van de Entrepreneur of the Year Award behoorden. Vanuit een strategie is deze eventcampagne opgezet die de belofte *Building a better working world* inlost.

#### Entrepreneur of the Year: een klantprogramma met doorlopende impact

Marita de Hair, een van de partners (naast Erik de Heer) die verantwoordelijk is voor Entrepreneur of the Year (EOY), en Amy Prakash, als projectleider aan het programma verbonden, geven een kijkje in de keuken.

Het EOY-programma is een van de grootste en meest gezaghebbende klantprogramma's binnen de zakelijke dienstverlening. Het programma, waarin in de afgelopen 25 jaar telkens de Entrepreneur of the Year werd gekozen, is opgebouwd uit vele kleine en grootschalige bijeenkomsten met relaties, doorlopende aandacht in de media en 'achter de schermen' een interne campagne om ook de eigen collega's binnen EY enthousiast te maken.

#### In lijn met de strategie

EY richt zich met haar strategie naast beursgenoteerde bedrijven nadrukkelijk op ondernemingen in de midmarket. Het EOY-programma sluit hier naadloos op aan en faciliteert een groeiend relatienetwerk dat inmiddels uit zo'n vierhonderd ondernemers in de midmarket bestaat. Over de doelstellingen is De Hair duidelijk: 'Het programma is primair bedoeld om ons als EY-merk te profileren in de midmarket-doelgroep. Ondernemers moeten weten dat we er voor hen zijn. Daarnaast hopen we natuurlijk dat het programma

bijdraagt aan de keuze van ondernemers om zaken te doen met EY.' Om de objectiviteit te borgen, wordt samengewerkt met externe partners zoals de brancheorganisaties VNO-NCW en NVP.

### **Netwerk centraal**

Jaarlijks start het programma met het enthousiasmeren van de collega's binnen EY. Door gebruik te maken van een interne campagnekalender gedurende het jaar en de inzet van EOY-ambassadeurs verspreid over het land, is er veel animo bij collega's om een rol te spelen in het programma. Dat is nodig, omdat de werving van nieuwe kandidaten plaatsvindt door ondernemers persoonlijk hier voor uit te nodigen. Zo worden twaalf ondernemers uitgenodigd om mee te dingen naar de Emerging Entrepreneur Award, vier voor de Entrepreneur of the Year Award en ten slotte wordt één familiebedrijf geselecteerd voor de Family Business Award. Na een screening en verschillende individuele sessies vindt in de tweede helft van het jaar de jurydag plaats. De Hair: 'De juryleden zijn voor een deel oud-EOY-winnaars en beoordelen gedurende één dag de kandidaten. Dit gebeurt door middel van individuele jurygesprekken achter gesloten deuren met aansluitend een presentatie van de ondernemers aan het publiek door middel van pitches. Het is een geweldige dag om mee te maken. De laatste keer waren zo'n tweehonderd relaties uit ons netwerk aanwezig.' In de periode na de jurydag worden de jurygesprekken en de pitches, samen met de verzamelde achtergrondinformatie, beoordeeld. Dat leidt tot de finale in het najaar, waar tijdens een groots opgezet evenement met vijfhonderd gasten de drie awards worden uitgereikt. De Hair: 'We delen gedurende het jaar enorm veel content op sociale media, op onze website en in de media, maar het hart van het programma blijft het persoonlijke contact met ons netwerk dat we op meerdere momenten creëren.' Naast de jurydag en de finale vinden door het jaar heen ook verschillende seminars plaats voor de EOY Alumni Businessclub met oud-kandidaten.

### **Doorlopend zichtbaar**

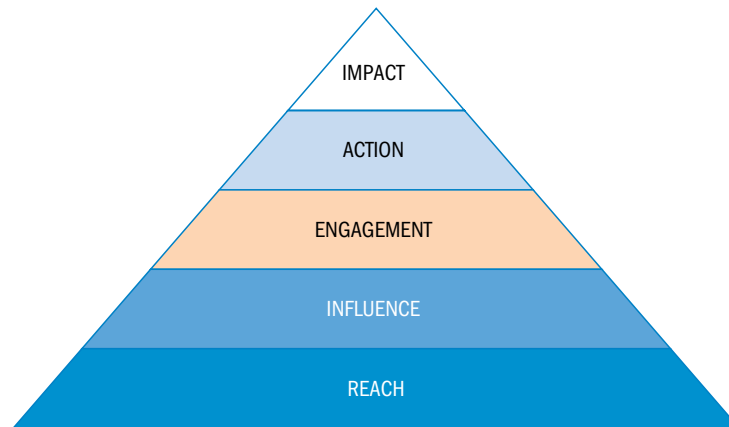
Om doorlopend met het programma zichtbaar te zijn bij de doelgroep wordt gebruikgemaakt van een contentkalender waarin sociale media een belangrijke plek hebben. Prakash licht toe: 'Recent zijn we begonnen om de kandidaten met een toolkit te faciliteren om met hun deelname naar buiten te treden. Zo organiseerden we een marketingworkshop voor alle marketing- en communicatiemensen van de deelnemende bedrijven om de verschillende mogelijkheden te bespreken. Dat was echt een doorslaand succes: de meeste aandacht op sociale media voor het EOY-programma kwam voort uit de inspanningen van de deelnemers.' Opvallend is verder dat de profielpagina's van de kandidaten op de campagnewebsite het meest bezocht worden en populairder zijn dan de meer inhoudelijke artikelen. Prakash: 'We besteden ook veel aandacht aan het persoonlijke karakter van het programma. Zo plannen we altijd een fotoshoot voor kandidaten en gebruiken dat professionele beeldmateriaal in alle uitingen.' Het veelomvattende Entrepreneur of the Year-programma geeft dus invulling aan een groot aantal doelstellingen, zoals het versterken van het merk, het faciliteren van netwerkactiviteiten en het genereren van nieuwe omzet. 'En ook binnen onze organisatie stimuleert het de onderlinge verbinding en trots op de organisatie', besluit De Hair.

*Bron: Dienstenmarketing, Olav Groenendijk*

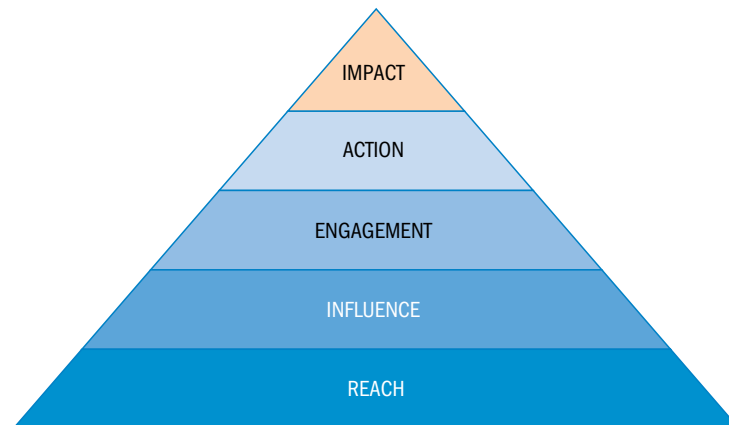
## 2.6 Het belang van impact voor het evenement

Sinds ongeveer 2010 heeft het hebben van impact een steeds belangrijkere rol gekregen in het bedrijfsleven. Millennials zijn de aanjagers daarachter. Zij stellen al niet meer de vraag of een organisatie impact creëert, maar hoe die organisatie impact creëert. Dit geldt ook binnen het domein van evenementen: het evenement moet impactvol zijn.

FIGUUR 2.3A Voorheen: focus op engagement



FIGUUR 2.3B Nu: focus op impact



### Engagement

Was voorheen het bereiken van engagement het ultieme doel (zoals in figuur 2.3A te zien is), nu streven organisaties naar evenementen die impact hebben (zoals figuur 2.3B laat zien). Wat is impact en welke invloed heeft het op werken en handelen?

Impact is de verandering in een gewaardeerde en meetbare uitkomst met betrekking tot een referentiescenario, gedurende een bepaald tijdsbestek. Dit kan zowel positief als negatief zijn, bedoeld of onbedoeld.

Bij impact zijn drie elementen te onderscheiden (zoals besproken in subparagraaf 1.3.2):

Impact

- 1 Impact gaat over het effect van de actie (en niet over intenties) van een individu of organisatie.
- 2 Impact gaat over dingen die gewaardeerd worden in de maatschappij.
- 3 Impact gaat over verschil maken.

Passen we de definitie toe op de impact die we met evenementen willen bereiken, dan ontstaat de volgende definitie van het begrip impact:

Impact is de positieve meetbare verandering van kennis, houding of gedrag van de doelgroep die je op basis van gedeelde waarden met het evenement bereikt.

2

### 2.6.1 Evenementen met impact op kapitaal

Bij kapitaal denk je in eerste instantie misschien aan geld. Er is echter meer dan alleen financieel kapitaal. Er worden zes categorieën kapitaal onderscheiden: natuurlijk, sociaal, menselijk, geproduceerd, financieel en intellectueel kapitaal.

In tabel 2.2 staan de diverse soorten impact voor verschillende stakeholders.

TABEL 2.2 Soorten impact voor stakeholders

Kapitaal	Impact	Kapitaal	Impact
<b>Natuurlijk</b>	Schaars materiaalgebruik Schaars watergebruik Bodemvervuiling Luchtvervuiling Waternvervuiling Uitputting fossiele brandstoffen Bijdrage aan klimaatverandering Landgebruik en -transformatie	<b>Geproduceerd</b>	Economische waardeverandering van traditionele assets Externe waardeverandering van assets Creatie van welzijnswaarde voor consumenten Verlies van welzijnswaarde voor consumenten Waardecreatie voor zakelijke klanten Waardeverlies voor zakelijke klanten Digitale veiligheid: voorkomen van cybercrime en hacking Waarde van inkoop van goederen
<b>Sociaal</b>	Verandering van reputatie en vertrouwen Bijdrage aan verbeterde instituties en regelgeving Bijdrage aan sociale cohesie Digitale veiligheid: schendingen van privacy	<b>Financieel</b>	Betalingen van derden Betalingen aan leveranciers  Betalingen aan werknemers Belastingen
<b>Menselijk</b>	Ontwikkeling van werknemers Welzijnseffecten van het hebben van werk Veiligheidsincidenten en verlies van welzijn in de omgeving Werkgerelateerde uitval en ongevallen van werknemers		Nettowinst/-verlies Aangetrokken kapitaal, ontvangen aflossingen en rente Dividenden, aflossingen en rente  Overige opbrengsten
<b>Intellectueel</b>	Economische waarde van arbeid Waardeverandering van immateriële assets Technologische ontwikkeling		Verandering van kasreserves Financiële kosten van klanten

Bron: Impact Institute (2020)

Relatiemarketing (besproken in subparagraaf 1.2.1) heeft een sterke ontwikkeling doorgemaakt in de afgelopen jaren. Voorheen was het relatie-evenement een uniek jaarlijks moment waarop het bedrijf de klanten ontmoette. Nu wordt relatiemarketing ingezet als onderdeel van de organisatiestrategie. Zoals gezegd is het evenement een perfect middel om mensen te informeren en de boodschap van hoofd naar hart naar hand te brengen. Dat is echter niet voldoende als je gedrag binnen de doelgroep wilt veranderen en relaties tot fan van de organisatie wilt maken. Er is meer nodig. Een goed evenement:

- 1 past bij de doelgroep en de signatuur van de organisatie en moet herkenbaar zijn
- 2 is onderdeel van een marketingcommunicatiecampagne, met het evenement als sterke aanjager van de boodschap.

Hoe kun je impact hebben met relatiemarketing? Organisaties zitten met hun relatiemarketing vaak nog te veel op engagementniveau. De wens van de opdrachtgever is meestal redelijk vaag: 'We willen iets met relatiemarketing om de klanten te binden.' Om verder te komen zoek je verdieping, door uit te vinden wat de achterliggende gedachte of wens is. Stel vragen en kom tot de werkelijke vraag, die achter de initiële vraag verborgen ligt.

Betrokken klanten binden aan de organisatie, daar gaat het om. Het evenement heeft daarbij een aanjagersfunctie, die je op twee manieren kunt activeren.

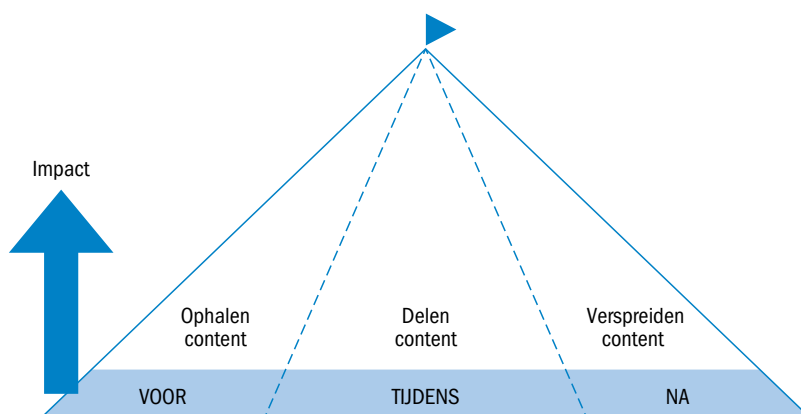
- Ten eerste zoek je verdieping in de relatie met de klant. Onderzoek wat er verbeterd kan worden. Denk vanuit de klant. Wat is voor de klant in een zakelijke relatie van belang?
- Ten tweede start je binnen de organisatie met de relatiemarketing. De interne stakeholders, zoals accountmanagers of salesafdelingen, moeten achter de inzet van evenementen en het programma voor het relatieonderhoud staan. Betrek die interne stakeholders vanaf het eerste moment bij je plannen. Ontwikkel samen met hen het concept. Zij weten wat belangrijk is voor de klant en kunnen de juiste keuze maken. De samenwerking zorgt er ook voor dat alle interne betrokkenen achter het concept staan.

### 2.6.2 Het D&B Impactmodel

Een veelvoorkomend probleem bij relatiemarketing is dat de opkomst over het algemeen vrij laag is. Een gemiddelde opkomst van 20% bij een relatie-evenement is helaas geen uitzondering. Hoe bereik en betrek je de resterende 80% van de doelgroep die niet deelneemt of niet betrokken is bij het relatiemarketingproces? Het D&B Impactmodel (figuur 2.4) biedt de oplossing: door aan de voorkant goed te communiceren met relevante content en na het event de gecreëerde content te verspreiden onder de hele doelgroep.

Stel, er zijn vierhonderd genodigden van wie er honderd komen. Bij de overige driehonderd zitten kansrijke mogelijkheden en interessante relaties. Die driehonderd bevinden zich links in de piramide van het impactmodel. Met deze doelgroep houd je voor, tijdens en na het evenement contact door regelmatig content te delen en (daardoor) op een positieve manier bij deze groep in beeld te blijven.

FIGUUR 2.4 Het D&amp;B Impactmodel

*Voor het event*

Je stelt alle genodigde relaties (dus de hele doelgroep) vragen die relevant zijn voor de content van het evenement: 'Wat beweegt je? Wat wil je horen of ervaren op het evenement?' Dit doe je omdat je voorafgaand aan het evenement scherp moet krijgen wat je met het evenement wilt bereiken, welke content je wenst te genereren en welke acties daarvoor nodig zijn. Je bepaalt daartoe welke inhoudelijke informatie je van de doelgroep nodig hebt en op welk moment je die gaat verzamelen. Vervolgens bepaal je hoe die informatie verwerkt, geanalyseerd en geredigeerd en in welke vorm gepubliceerd wordt: met wie wordt de gegenereerde content gedeeld en via welke kanalen? De kwaliteit van de content en hoe de content door de doelgroep ervaren wordt, bepaalt de impact van het evenement. Wil je het event als contentgenerator benutten om bijvoorbeeld een whitepaper samen te stellen? Inventariseer dan ruim van tevoren de benodigde acties: de inhoud van de paper bepalen, een enquête samenstellen vooraf (ook niet-ingeschrevenen ondervragen) en voor de deelnemers tijdens het evenement, verslaglegging van de discussie tijdens het evenement, toestemming vragen aan deelnemers voor citaten, enzovoort.

*Tijdens het event*

Je creëert samen met de aanwezigen content op het evenement. Door de inbreng van de deelnemers aan het evenement tijdens discussies, debatten, workshops, pressure cookers, hacketons enzovoort komt er vaak een schat aan informatie naar boven. Deze tijdens het evenement gegenereerde informatie vormt de inhoud (de content) voor de communicatie die gedeeld wordt met de deelnemers. Daarmee is het evenement een contentgenerator geworden. Door de content ook te delen met geïnteresseerde stakeholders die niet konden deelnemen wordt het bereik van je evenement vele malen groter. Je optimaliseert de impact die je met het evenement kunt maken.

*Na het event*

Je verspreidt de gegenereerde informatie (de content). Hoe ga je de content verspreiden onder de mensen uit de doelgroep die wel en die niet zijn geweest, op welke momenten en via welke kanalen? Je onderhoudt op deze

manier het contact met de gehele doelgroep en daarmee vergroot én verleng je de impact van het evenement. Nog beter: je kunt de gegenereerde content inzetten om prospects (potentiële klanten) te benaderen. Dan zet je inhoudelijke kennisoverdracht in als ultiem marketinginstrument: het event als contentgenerator wordt sales-aanjager.

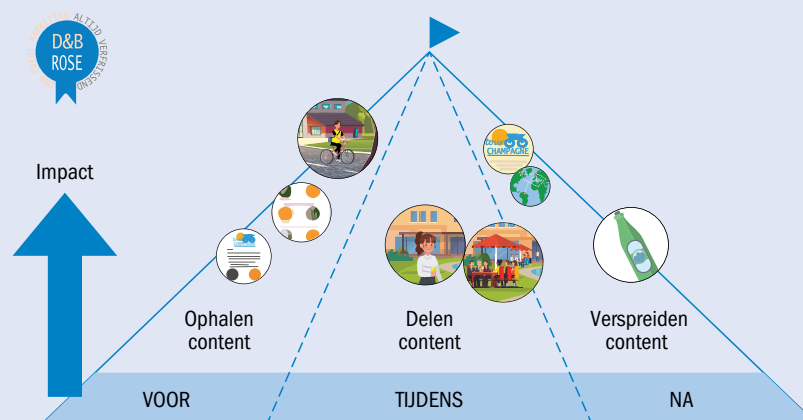
Sales-aanjager

Door het impactmodel toe te passen haal je zo veel meer uit je evenement!

2

## D&B Rosé

FIGUUR 2.5 Het impactmodel voor D&B Rosé



D&B Rosé is een jaarlijks relatie-evenement van D&B. Het is onderdeel van een traject aan de hand van het relatiemarketingprogramma. Dit relatiemarketingprogramma bestaat uit mailings, masterclasses, podcasts, video's en dergelijke, door het hele jaar heen. De branding is: D&B roze, vrouwelijk, D&B Rosé. De verkiezing van de beste rosé van het jaar is een ideale marketingtool.

Hoofddoelgroep 1.000 klanten, opkomst 20% (dus 80% wegblijvers). Er zijn 150 tot 200 gasten aanwezig (veel herhaalbezoek).

Vraag: hoe komen we en blijven we in contact met de wegblijvers?

Aanpak: in het natraject wordt de rosé die tot winnaar van het jaar is gekozen ingezet bij de benadering van niet-aanwezigen na afloop van het event. Met de winnende fles in de hand wordt een selectie van honderd klanten bezocht die niet hebben deelgenomen aan het event. Nog nooit is een verzoek om de winnende fles rosé te mogen komen aanbieden door een klant geweigerd. De bezoeken aan deze klanten en de opdrachten die daaruit voortkomen blijken jaarlijks een substantiële bijdrage aan de omzet te leveren.

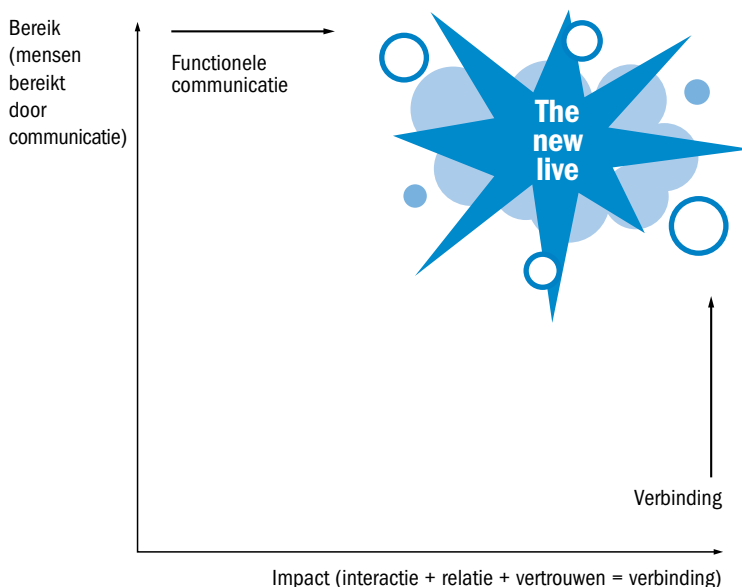
Het impactmodel voor D&B Rosé is weergegeven in figuur 2.5.



### 2.6.3 Het D&B Impactmodel NXT

Het D&B Impactmodel NXT (figuur 2.6) gaat over het event in relatie tot impact en bereik.

FIGUUR 2.6 Het D&B Impactmodel NXT



Het model laat zien dat drie elementen de impact van je evenement bepalen: interactie, relatie en vertrouwen. Hoe meer interactie, hoe beter de relatie en hoe groter het vertrouwen, des te krachtiger zal de impact zijn. Impact versterkt die verbinding met de doelgroep weer.

Je kunt het bereik van je evenement substantieel vergroten door naast live ook online en andere communicatiekanalen in te zetten. De content van de communicatie dient wel afgestemd te zijn op het medium, om de boodschap op de juiste manier over te brengen. Online is een betaalbare en effectieve wijze om het bereik van het live evenement te vergroten.

Door met name een online component aan het live evenement toe te voegen, verrijk je eventcampagnes. Doe je dat op succesvolle wijze, dan is *The new live* voor jou realiteit geworden!

#### VOOR HET STRATEGISCH EVENTPLAN

Je verwoordt helder de probleemstelling en de aanleiding of oorzaken daarvan. Op basis van de probleemstelling bepaal je de vraag waarop jouw strategisch eventplan antwoord geeft. Je stelt deze vraag pas definitief vast nadat je grondig hebt doorggevraagd en er geen vraag meer achter de vraag verscholen is. In **Stap 1 De vraag** formuleer je duidelijk, kort en krachtig de vraag waarop je met jouw strategisch eventplan antwoord geeft. Aan de hand

van een briefing en een debriefing stel je helder en eenduidig SMART geformuleerde doelstellingen vast voor **Stap 2 De doelstelling(en)**. Dit doe je ook voor **Stap 3 De doelgroep(en)**, die je feitelijk en duidelijk omschrijft op basis van vooraf gestelde (segmentatie)criteria. Vanuit missie, visie en strategie van de organisatie ga je op basis van de doelstellingen in **Stap 5 Het concept/de strategiebepaling** de eventstrategie ontwikkelen voor de doelgroep. Je stelt de stip op de horizon vast: het BHAG, het ultieme doel dat je wilt bereiken. Jouw strategie sluit naadloos aan op de kernwaarden, signatuur, purpose en why van de organisatie. Deze zijn als merkbeleving of stijl van het huis duidelijk herkenbaar in jouw eventconcept of in een campagnematige aanpak. Zet evenementen alleen strategisch in als onderdeel van een langetermijnstrategie of campagne. Maak gebruik van de kracht van herhaling. Laat zien hoe je stakeholders door langetermijnrelatiemarketing aan je organisatie bindt en hoe de impact van jouw campagnematige aanpak kan leiden tot gedragsverandering. Stel voor **Stap 6 De invulling van de strategie** een evenementenkalender op waarin alle evenementen zijn opgenomen. Denk ook aan (activatie van) sponsoring en deelname aan evenementen georganiseerd door derden (zoals beurzen en congressen). Zorg dat je evenementenkalender en de eventcommunicatie goed zijn ingebed in de overkoepelende crossmediastrategie van de organisatie in **Stap 7 De crossmediastrategie**. Stel volgens het D&B Impactmodel een communicatieplan op waarmee je het bereik voor, tijdens en na het evenement vergroot. Voorkom overkill aan evenementen. Vergroot de impact van je strategie door meer interactie via andere digitale media, waardoor je de relatie met en het vertrouwen van je stakeholders versterkt. In **Stap 10 Het resultaat** geef je de impact van jouw strategie op stakeholders, organisatie, omgeving, milieu en financiën.





# 3

## ROI, accountability en effectmeting

Coauteur: Nico Meyer

3

- 3.1 Kritische succesfactoren bepalen
- 3.2 Doelstellingen bepalen
- 3.3 In kaart brengen en betrekken van stakeholders
- 3.4 Waardecreatie
- 3.5 Waarde in termen van de ROI berekenen
- 3.6 Meten
- 3.7 Rapporteren en verantwoording afleggen

In hoofdstuk 2 is gesteld dat een evenement nooit op zichzelf staat. Het maakt onderdeel uit van de strategie van de (interne of externe) opdrachtgever. Wanneer je een evenement inzet, moet dit bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. Elk evenement vraagt een aanzienlijke investering in tijd, geld en middelen. Het is dus logisch dat de opdrachtgever dan ook wil weten wat het oplevert. Je kunt het succes, de waarde en de ROI (Return on Investment) achteraf alleen meten als je vooraf heel heldere doelstellingen hebt geformuleerd. Die doelstellingen bepalen de vorm, inhoud (content/boodschap) en marketing van je evenement. En alleen aan de hand van je doelstellingen kun je achteraf het succes aantoonbaar maken. In dit hoofdstuk gaan we verder in op deze onderwerpen.

### Leerdoelen

- Je weet stakeholders en hun doelstellingen in kaart te brengen.
- Je hebt inzicht in hoe je doelstellingen moet formuleren voor elk niveau.
- Je kunt de Phillips ROI Methodology toepassen.
- Je kunt doelstellingen vertalen naar meetbare indicatoren.
- Je weet de belangen voor elke stakeholder te onderkennen en te benoemen.
- Je bent in staat om de meetbare effecten in kaart te brengen en op de juiste wijze terug te koppelen.
- Je beseft dat je door het analyseren van resultaten sparringpartner bent voor stakeholders.

## DSM Bright Launch

3

DSM heeft zich in meer dan een eeuw tijd ontwikkeld van mijnbouwbedrijf tot een wereldwijde topspeler in life science en materials science. Sinds het begin van deze eeuw heeft het bedrijf een complete shift in zowel activiteiten als cultuur doorgevoerd. DSM is nu actief op een drietal terreinen: Nutrition, Health en Sustainable Living. Het is het grootste voedings- en voedsel ingrediënten bedrijf ter wereld en een van de grootste toeleveranciers voor de farmaceutische industrie. De vernieuwde strategie werd ondersteund door een volledige rebranding. *Doelstelling:* De nieuwe strategie communiceren en de rebranding lanceren richting de

23.000 medewerkers van DSM, nog voordat dit naar de buitenwereld gecommuniceerd wordt.

*Subdoelstellingen/uitgangspunten:* De corporate cultuur en waarden van DSM moeten ook in het event tot uiting komen en herkenbaar zijn. Dit hield onder andere in: geen zuilen, iedereen gelijk (One DSM), geen corporate-taal vanuit het hoofdkantoor maar in de eigen taal en door eigen management, veiligheid (geen ongevallen), productiviteit (geen verloren werk/productiedagen), duurzaamheid (geen groot vervoersmoment langer dan een uur rijden, hergebruik van materialen, doordachte giveaways, enzovoort).



*Uitvoering:* De lancering van de nieuwe strategie en rebranding van DSM werd vormgegeven in de Bright Launch, een evenement waarbij wereldwijd alle 23.000 medewerkers op vijf continenten binnen 48 uur tijd meegeenomen werden in de inhoud en uitleg van de

strategie en het nieuwe logo. Voor 149 lokale events wereldwijd waren bioscopen afgehuurd, waar medewerkers de film *Bright Now* te zien kregen (die het verhaal van de rebranding vertelde), aangevuld met uitleg door het lokale management. De film werd

in dertien talen vertaald (om zo laagdrempelig mogelijk te zijn) en er werden zelfs op locaties waar continudiensten gedraaid werden pop-upbioscopen ingericht, om ook die medewerkers de gelegenheid te bieden om de launch te ervaren.

De bioscoopsetting bleek een goede, laagdrempelige setting waarin iedereen min of meer gelijktijdig dezelfde boodschap kreeg. Een wereldwijde organisatie als DSM kent vele culturen. Het bioscoopconcept is universeel en leende zich daarmee goed om de invloed van culturele verschillen zo beperkt mogelijk te houden.

Iedereen werd vooraf met bussen opgehaald en naar de bioscoop gebracht, die herkenbaar DSM was gebrand (met het oude logo). In sommige culturen was dit al een heel belangrijk signaal van één DSM,

doordat iedereen samen in de bus zat, ongeacht hiërarchie.

Terwijl binnen tijdens de film en de speech de lancering van de rebranding plaatsvond, ondergingen de ruimten eromheen een metamorfose naar een volledige branding met het nieuwe logo. Men kon het onder andere proeven, ermee op de foto en met de kleuren aan de slag op een schilderwand. Zo konden medewerkers snel 'wennen' aan de nieuwe branding en de foto's kon men makkelijk delen met bijvoorbeeld familie.

**Resultaat:** Primaire effecten waren een goed gevoel en waardering, vooral ook omdat medewerkers allemaal gelijk waren en het verhaal uit de eerste hand hoorden, nog voordat de buitenwereld over de nieuwe koers werd geïnformeerd.



Het evenement leverde het eventteam van DSM veel nationale en internationale erkenning op, waaronder een RISE Award voor het beste corporate event, de Cannes European Corporate Media & TV Award 2011, de European Digital Communication Award 2011 en

de European Transform Award 2012 voor excellence in brand transformation.

Op de website bij dit boek vind je meer informatie en video's over het Bright Launch-evenement en over DSM, de rebranding en de nieuwe strategie.

### 3.1 Kritische succesfactoren bepalen

Ooit werd een evenement als succesvol bestempeld als alle logistiek klopte en de deelnemers een fijne tijd hadden gehad. Evenementen hebben zich echter ontwikkeld en de focus is van 'vorm' via 'inhoud' en 'beleving' nu vooral komen te liggen op 'effect' of 'impact'. Meer dan ooit is men zich ervan bewust dat een evenement een middel is om mensen in beweging te krijgen. Dat wil zeggen: hen iets (anders) te laten doen, en daarmee een vooropgezet doel te realiseren. Eventmanagers realiseren zich ook steeds beter dat een evenement meestal niet op zichzelf staat, maar onderdeel is van een grotere campagne of een element in het neerzetten van de organisatiestrategie. In hoofdstuk 2 hebben we dit al uitgebreid behandeld en in hoofdstuk 5 gaan we er nog dieper op in.

In onze optiek zijn er vier kritische succesfactoren voor een succesvol evenement:

- 1 de juiste redenen
- 2 de juiste mensen
- 3 de juiste boodschap
- 4 de juiste acties en resultaten

In dit rijtje verwacht je ongetwijfeld ook 'een goede experience'. Mensen hebben het vaak over de experience als de kern van een evenement, maar vanuit het grotere geheel is dat slechts een hulpmiddel om de doelen te realiseren (net als vorm en inhoud). Overigens is het een essentieel hulpmiddel, want het is vaak de experience die de deelnemers blijft en waardoor zij zich het evenement later nog het best herinneren.

#### 1 De juiste redenen

Bij de juiste redenen gaat het om de vraag waarom je een evenement inzet. De achterliggende motivatie is bepalend voor de vraag of een evenement een passend of zelfs het best passende instrument is om het doel en resultaat te realiseren. Een evenement om het evenement is natuurlijk nooit een goede reden; het moet passen binnen de strategie van de organisatie. Zelfs als een evenement al jaren goed werkt, is het nog niet vanzelfsprekend dat het ook het volgende jaar weer de beste oplossing is voor de vraag- of doelstelling. Ook bij een jaarlijks terugkerend evenement is het dus belangrijk om elke keer weer opnieuw de vraag te stellen wat precies de uitgangspunten zijn. Die uitgangspunten kunnen veranderen door interne omstandigheden, maar ook externe factoren kunnen invloed hebben. Grote impactvolle gebeurtenissen (wereldwijd, zoals de kredietcrisis in 2008 en de coronapandemie in 2020, maar ook landelijk of regionaal, zoals oorlogen, politieke verschuivingen of veranderingen in wetgeving) zorgen ervoor dat je elke keer opnieuw moet checken of een evenement als instrument nog het meest geschikt is om jouw doel te bereiken.

#### 2 De juiste mensen

Het lijkt zo vanzelfsprekend, maar in de praktijk blijkt het vaak lastig om de juiste mensen (de doelgroep) naar je evenement te trekken. Deels komt dat doordat het lastig is om hen te bereiken en over te halen (meer over doelgroepbenadering vind je in hoofdstuk 6), maar meestal gaat het daarvoor al verkeerd. Het gaat niet alleen om de doelgroep als geheel. Als niet heel helder is wie binnen die doelgroep je precies als deelnemers op je evenement wilt hebben, dan kun je ook niet de juiste mensen aanspreken. Neem



bijvoorbeeld een sales-evenement dat als doel heeft om tijdens het evenement daadwerkelijk deals te sluiten. Dan is het essentieel dat de mensen die op dit evenement rondlopen ook daadwerkelijk een handtekening mogen zetten (de doelgroep omvat in dit geval de *klanten*, maar de mensen uit die doelgroep die je specifiek binnen wilt hebben, zijn bijvoorbeeld de *directeuren* of *inkopers*). Misschien wil je daarnaast dat degenen die inhoudelijk het beste advies over het product kunnen geven er ook zijn, zodat ter plekke overlegd en besloten kan worden over een deal. Een ander voorbeeld: bij een vaardigheidstraining voor monteurs heb je weinig aan de stafmedewerkers en de leidinggevenden van de bedrijven uit je doelgroep. Je hebt daar echt de monteurs zelf nodig.

### 3 De juiste boodschap

Voor de organisatie en de opdrachtgever lijkt het vaak wel duidelijk waar het evenement inhoudelijk over moet gaan. In de praktijk blijkt echter vrijwel altijd dat dit nog niet concreet genoeg is voor een effectieve vertaling naar de uitvoering van het evenement. Het is van groot belang dat duidelijk omschreven is wat de boodschap op het evenement exact moet zijn en hoe deze gebracht moet worden. Door vooraf goed na te denken over wat moet blijven hangen in de hoofden van de deelnemers én wat ze actief moeten gaan doen als gevolg van hun deelname, wordt het gemakkelijker om hierop te focussen tijdens de organisatie van je evenement. Je kunt dan in de voorbereiding (en zelfs nog tijdens het evenement) regelmatig checken of datgene wat je doet nog in lijn is met de boodschap die je in de hoofden van de deelnemers wilt laten landen.

### 4 De juiste acties en resultaten

Uiteindelijk wil je dat mensen het gedrag gaan vertonen dat je met je evenement beoogde (dus dat ze iets concreets gaan *doen*) – en daar gaat het vaak mis. Ook al is er vooraf goed over nagedacht, gaandeweg de organisatie van het evenement verschuift de focus vaak compleet naar de operationele aspecten. Deze krijgen vaak zo veel aandacht dat het beoogde eindresultaat naar de achtergrond verschuift. Het is dus heel belangrijk dat je continu monitort of alle elementen die je in je evenement hebt ingebouwd nog steeds bijdragen aan het realiseren van de doelen. Zo moet de motivational speaker bijvoorbeeld niet alleen emoties oproepen, maar ook de deelnemers stimuleren om direct tot actie over te gaan (en welke actie is dat dan precies, en hoe kan de spreker er wellicht met voorbeelden aan bijdragen dat deelnemers die actie ondernemen?). Als een sales-evenement beoogt dat mensen direct een handtekening zetten, is dan ook alles erop ingericht dat zij dat kunnen én gaan doen? Een spreker die dan praat over ‘voornemens’ zal minder bijdragen dan een spreker met de boodschap ‘kom nu in actie’. Maar net zo belangrijk is dat de deelnemers niet hoeven te zoeken naar een pen om de handtekening daadwerkelijk te zetten.

## 3.2 Doelstellingen bepalen

‘Evenementen hebben geen doel. Evenementen hebben stakeholders, die hebben doelstellingen.’

Een evenement kan alleen slagen als alle doelstellingen duidelijk zijn. Het formuleren van heldere doelstellingen is moeilijker dan het lijkt. In deze paragraaf geven we je enkele inzichten die je hierbij kunnen helpen.

### Heldere doelstellingen



#### 3.2.1 De context van de doelstellingen

In paragraaf 3.1 hebben we het belang van de juiste redenen aangegeven. Deze kun je het best vormgeven door heel heldere doelstellingen te bepalen. Als je doelstellingen voor het evenement gaat formuleren moet je je van het volgende bewust zijn:

- Het evenement zelf is slechts een middel om het doel te bereiken, net als reclame, persoonlijke verkoop, salespromoties, PR en direct marketing.
- Bij elk evenement zijn meerdere stakeholders betrokken. Zo hebben bij een personeelswerfingsevenement de opdrachtgever/event owner (HR-afdeling), de deelnemers (studenten en andere potentiële werknemers), de organisatie (directie) en de uitvoerende organisator (eventplanner) een inbreng. Maar ook alle andere afdelingen (waar die nieuwe werknemers straks komen te werken) hebben een belang bij het evenement, net zo goed als de opleidingen waar studenten (als toekomstig werknemers) dan nog studeren.
- Verschillende stakeholders hebben op verschillende manieren behoefte aan dit evenement. Zij hebben elk hun eigen doelstellingen. Zo wil HR zo veel mogelijk potentiële kandidaten verzamelen (en wellicht al een eerste screening doen), terwijl andere afdelingen liever een of twee talenten willen spotten en binden. De studenten willen zich mogelijk zo goed mogelijk oriënteren op de banen (met arbeidsvoorwaarden) die er zijn, maar ook op de cultuur van het bedrijf en op de doorgroeimogelijkheden die er op termijn zijn.
- Je hebt dus goed inzicht nodig in de belangrijkste stakeholders, inclusief het belang dat zij bij het evenement hebben en wat hun specifieke doelstellingen zijn. Aangezien een evenement altijd met meerdere stakeholders te maken heeft, moet je dus ook meerdere doelen hebben. Prioriteer deze, zodat je altijd goed voor ogen hebt welk(e) doel(en) het belangrijkste is of zijn. Van daaruit kun je bekijken hoe je de verschillende doelstellingen kunt samenbrengen in één evenement. Bekijk ook welke doelen je dus niet met dit evenement kunt realiseren, omdat ze tegenstrijdig zijn aan elkaar of aan de organisatiemissie of -strategie, of omdat ze te divers zijn. Maak dan bewuste keuzes.

#### 3.2.2 Doelen per type evenement

We beschrijven in dit boek een aantal typen evenementen. De doelstellingen per type evenement verschillen meestal, alhoewel er ook overeenkomsten zijn. Zo bevat bijna elk evenement wel een netwerkcomponent in een of andere vorm.

Met het benoemen van het type evenement heb je al meteen een van de hoofddoelen van de organisatie en van de event owner te pakken. Zij willen leads verzamelen (sales-evenement), het imago versterken (marketing- en/of communicatie-evenement) of de medewerkers bijscholing bieden (HR- en/of kennis-evenement). Deze doelen kunnen gericht zijn op de kortere termijn (bijvoorbeeld media-aandacht) en/of op de langere termijn (verkoppen over een bepaalde periode, maar ook het imago versterken).

We noemen typische doelstellingen bij de verschillende typen evenementen:

- sales-event: bijvoorbeeld leads verzamelen, nieuwe contacten leggen, contracten tekenen, productdemo showen
- marketingevent: bijvoorbeeld relatiebeheer, netwerken, merk bouwen
- communicatie-event: bijvoorbeeld branding, relatiebeheer
- HR-event: bijvoorbeeld teambuilding, ontwikkelen, trainen en binden van werknemers
- kennisevent: bijvoorbeeld leren, professionalisering, (persoonlijke) ontwikkeling

Typische  
doelstellingen

Doelstellingen bepalen is bij online of hybride evenementen in essentie niet anders dan bij live evenementen. In de uitwerking en bij de conceptontwikkeling zijn er wel verschillen tussen online, hybride en live evenementen (zie hoofdstuk 1 en 2). Het grootste verschil zit in het genereren van data, omdat online veel meer gemeten kan worden (zie subparagraaf 1.3.7). In hoofdstuk 4 werken we een aantal van deze typische doelstellingen verder uit.

3

### 3.2.3 Het aantal doelen per evenement

Uit het voorgaande blijkt al dat het meestal niet lukt om één helder doel voor het gehele evenement te formuleren. De behoeften van de stakeholders lopen nu eenmaal uiteen. Ook staat een evenement bijna nooit (meer) op zichzelf, waardoor het enerzijds voor de salesafdeling een commercieel platform is, en het tegelijkertijd voor de marketingafdeling een gelegenheid is om het merk te versterken, maar ook om veel content te genereren die op andere momenten ingezet kan worden. Verder maakt een evenement vaak onderdeel uit van een groter geheel, waardoor je ook moet bekijken wat de overkoepelende organisatiedoelstellingen en de evenementstrategie zijn, om te kunnen bepalen welke daarvan voor een specifiek evenement relevant zijn.

Er is geen richtlijn voor het maximaal aantal doelstellingen voor je evenement. Maar je kunt je voorstellen dat het bij een veelheid aan doelstellingen lastiger is om hieraan een goede invulling te geven. Het is dan goed om keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Het is natuurlijk ideaal om één leidende doelstelling hebben, waarmee je een duidelijke koers voor het evenement kunt bepalen.

Doelstellingen  
prioriteren

### 3.2.4 Het belang van heldere organisatiedoelstellingen

Het evenement moet passen bij de signatuur van de organisatie. Als helder is waar de organisatie voor staat, dan kun je dit goed vertalen naar uitgangspunten die in het evenement terug moeten komen. Wanneer de organisatie bijvoorbeeld duurzaamheid hoog in het vaandel heeft staan, dan moet dit ook duidelijk herkenbaar zijn in het evenement.

*Een advies:* Is er geen helder uitgangspunt op organisatieniveau (missie, visie, strategie en kernwaarden zijn de bron hiervoor), ga dan eerst aan de slag om dit zo concreet mogelijk geformuleerd te krijgen. Je kunt immers alleen een goed resultaat behalen als je heldere doelen hebt. Een navigatiesysteem heeft tenslotte ook een bestemming nodig om te kunnen functioneren.

### 3.3 In kaart brengen en betrekken van stakeholders

Primaire stakeholders

Secundaire stakeholders

Als je je wat verder verdiept in je stakeholders zul je zien dat er enkele 'primaire' stakeholders zijn (zoals de event owner en deelnemers). Daarnaast is er een grote groep 'secundaire' stakeholders (zoals de evenement-strateeg, de uitvoerende organisator, de locatie, sprekers en sponsors). Ook stakeholders die op het eerste gezicht minder voor de hand liggen (zoals de lokale overheid, media en omwonenden) behoren tot deze groep. Door je goed te realiseren wie er allemaal belang bij en invloed hebben op het evenement wordt het makkelijker om iedereen op de juiste manier bij je evenement te betrekken en daarmee de effectiviteit van je evenement te vergroten.

3

Stakeholder-mapping

Belang  
Invloed

#### 3.3.1 Stakeholderanalyse

Een goede manier om je stakeholders in kaart te brengen is door gebruik te maken van stakeholder-mapping oftewel stakeholderanalyse. Dit is een techniek om belanghebbenden en hun behoeften te identificeren, zodat je kunt bepalen of en zo ja, welke impact iets gaat hebben op die belanghebbenden. Daarop kun je dan de aanpak van je evenement afstemmen. Je inventariseert al brainstormend wie er allemaal een connectie met het evenement hebben. Daarna deel je de stakeholders in op basis van het belang dat ze bij het evenement hebben (in welke mate zij afhankelijk zijn van het evenement) en de invloed die zij op het evenement hebben (in welke mate kunnen zij vorm, inhoud en doorgang van het evenement bepalen). Zo creëer je inzicht met wie je op welke manier wilt omgaan. Hoe beter je dit doet, hoe meer betrokken de stakeholders zich voelen. Het helpt je ook om balans aan te brengen in de hoeveelheid tijd (en met welke prioriteit) die je steekt in een bepaalde stakeholder.

Stakeholders worden vaak ingedeeld naar primaire (direct belang en grote invloed) en secundaire (wel direct belang, maar geen of minder invloed) belanghebbenden (zie ook figuur 3.1 in subparagraaf 3.3.2). In bedrijfssituaties worden interne en externe stakeholders vaak als primair respectievelijk secundair aangeduid.

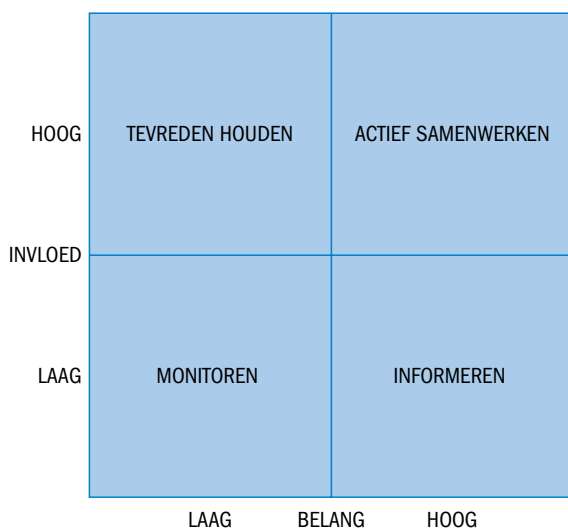
Key stakeholders

Je kunt stakeholders ook indelen in wel of geen key stakeholder. Bij een evenement zijn de opdrachtgever en de deelnemers in elk geval altijd key stakeholders. Wie er naast de key stakeholders nog meer betrokken zijn (bijvoorbeeld sponsors, media, autoriteiten, sprekers) hangt onder andere af van het type evenement.

#### 3.3.2 Betrekken van de verschillende stakeholders

Door de stakeholders op basis van hun belang in te delen in de matrix van figuur 3.1 krijg je overzicht. Je kunt dan bedenken op welke manier je elke groep het best kunt betrekken bij je evenement (van monitoren tot actief samenwerken). Het spreekt voor zich dat iemand met veel invloed en een groot belang (zoals de opdrachtgever) 'vertroeteld' moet worden. Dat is bijvoorbeeld de commercieel directeur met wie je veel overlegt om ervoor te zorgen dat het salesevenement oplevert wat beoogd is (groot belang). Hij of zij is ook degene die de stekker eruit kan trekken (veel invloed).

FIGUUR 3.1 Model voor stakeholderanalyse



Deelnemers hebben ook een groot belang: ze willen waarde krijgen voor hun investering in tijd en vaak ook in geld. Zij hebben echter minder invloed, want één deelnemer is niet in staat om te bepalen of een evenement wel of niet doorgaat (je zou overigens kunnen bepleiten dat deelnemers als geheel wel veel invloed hebben als ze collectief besluiten om zich niet in te schrijven voor je evenement). De deelnemers moet je dus vooral heel goed geïnformeerd houden, zodat ze goed weten wat ze kunnen verwachten.

De lokale overheid zul je vaak bestempelen als stakeholder met beperkt belang. Voor de lokale overheid maakt het niet uit of je evenement er nu wel of niet is, tenzij het evenement gericht is op lokale overheden, want dan zijn zij potentiële deelnemers. Ook de invloed van lokale overheden op je evenement is in principe beperkt. Ze hebben weinig invloed op wat er op jouw evenement gebeurt. Maar hun rol kan veranderen, bijvoorbeeld als het om een vergunningplichtig evenement gaat, zoals een festival. Dan is die invloed ineens heel groot, want zonder vergunning geen evenement. Tijdens de coronapandemie hebben we geleerd dat overheden op diverse manieren evenementen kunnen verbieden of beperken. Het zijn dan dus stakeholders die je tevreden moet houden, onder andere door goed te communiceren en alle gevraagde informatie beschikbaar te hebben.

De media zijn een goed voorbeeld van een partij met beperkt belang (of het evenement nu wel of niet plaatsvindt, hun werk gaat gewoon door) en over het algemeen ook een beperkte invloed (hoewel ze ondersteunend kunnen zijn in bijvoorbeeld deelnemerwerving). Maar hun invloed kan wel veranderen. Een negatief artikel in het voortraject in een voor jouw doelgroep relevante publicatie kan je zomaar veel deelnemers kosten. Alle reden om hen goed te monitoren en waar nodig tevreden te houden.

Over het algemeen kun je het als volgt omschrijven:

- Stakeholders met veel invloed én groot belang *moet* je intensief betrekken. Bijvoorbeeld de opdrachtgever: deze bepaalt in belangrijke mate of er een evenement moet zijn, hoe het eruit komt te zien en wat het moet opleveren.
- Stakeholders met weinig invloed maar wél met groot belang *wil* je betrekken. Bijvoorbeeld deelnemers: deze kun je actief laten meedenken over inhoud en formats, waarmee je het draagvlak vergroot en de kans dat ze ook daadwerkelijk gaan doen wat de opdrachtgever probeert te bereiken.



EventCanvas-  
methodiek

De stakeholderanalyse is ook onderdeel van de EventCanvas-methodiek (zie hoofdstuk 5). In de EventCanvas-methodiek wordt deze onder andere gebruikt om de stakeholders voor wie je het evenement gaat ontwerpen (meestal degenen met de meeste invloed en/of het grootste belang) te definiëren.

Op de website bij dit boek vind je meer informatie en links naar goede, meer uitgebreide uitleg over het maken van een stakeholderanalyse.

### Stakeholderanalyse bij DSM

De stakeholders van DSM uit de openingscase zijn als volgt onder te verdelen:

- *Groot belang + grote invloed*
  - Je zult hier direct herkennen dat het volledige management van DSM een zeer belangrijke stakeholder is. Het gaat tenslotte om de strategie en rebranding van hun organisatie. Ook de event owner is in dit geval (een afgevaardigde van) de directie zelf.
  - De organisator (het event department van DSM) is ook een stakeholder met groot belang (het succes van het evenement) en heeft bij deze organisatie zeker een grote invloed. Het event department heeft een strategische rol en adviseert proactief aan de directie. Het concept voor dit event kwam dan ook uit de koker van het event department, nog voordat de directie een opdracht uitgezet had.
- *Groot belang + enige invloed*
  - In deze categorie vallen onder andere de deelnemers (alle DSM-medewerkers wereldwijd), locaties (alle DSM-locaties wereldwijd en hun management) en de communicatieafdeling van DSM. Er is een groot belang dat dit evenement doorgaat, dat de juiste boodschap gezonden én ontvangen wordt. Maar geen van deze stakeholders heeft bijvoorbeeld zo veel invloed dat deze het event kan tegenhouden.
- *Groot belang + weinig invloed*
  - Er zijn veel externe partijen betrokken bij de uitvoering van het evenement, zoals organisatiebureaus, locaties (bioscopen), logistieke uitvoering (denk aan catering, transport, schoonmaak), filmcrew en acteurs. Voor hen is het belang bij het evenement groot. Ze kunnen zeker meedenken en adviseren, maar ze hebben geen invloed op de grotere beslissingen rondom het evenement.

- *Beperkt belang + geen directe invloed*
  - Hier komen we bijvoorbeeld de aandeelhouders tegen (DSM is beursgenoteerd aan de AEX) en de media. Het evenement zelf is voor hen van weinig belang en ze hebben er geen invloed op, maar het grotere plaatje is wel relevant. Als informatie voortijdig naar buiten zou komen, kan dit bijvoorbeeld invloed hebben op de beurskoers.
  - Een heel andere groep stakeholders waaraan je kunt denken is de lokale bevolking (die op de momenten waarop DSM de bioscopen afgehuurd heeft niet naar de film kan). Voor het evenement zelf is dit niet belangrijk, maar deze ervaring zou wel iets kunnen doen met het imago van DSM.

### 3.3.3 Verschillende stakeholders met verschillende doelstellingen

Verschillende stakeholders kunnen behoorlijk uiteenlopende doelstellingen hebben. Het is daarom goed om je in hun belevingswereld te verdiepen en goed door te vragen om erachter te komen wat zij willen bereiken met het evenement. Vooral bij belangrijke stakeholders zoals de opdrachtgever, deelnemers en sponsors is het van belang om goed inzicht te hebben in hun motieven en wensen. Verdiep je daarbij echt in de stakeholders. Neem niet hun als eerste gemelde probleem- of doelstelling voor lief, maar graaf dieper, bijvoorbeeld met de 5 × why-methode, bedacht door de Japanse uitvinder en ondernemer Sakichi Toyoda. Je stelt de vraag: 'Waarom willen jullie dit evenement?' en vervolgens reageer je vier keer met 'waarom?' op het antwoord. Zo ontdek je de werkelijke kern van een probleem of situatie (de vraag achter de vraag). Door waarom-vragen te stellen ontdek je bijvoorbeeld dat de HR-afdeling vraagt om een extra wervingsevenement, omdat (de eerste why) 'vacatures lastig in te vullen zijn', omdat (de tweede why) 'er te weinig geschikte kandidaten reageren', omdat (de derde why) 'de kanalen waarop we adverteren te weinig opleveren', omdat (de vierde why) 'we niet weten of we de juiste doelgroep bereiken en/of we zo het bedrijf aantrekkelijk kunnen profileren', om ten slotte uit te komen bij: omdat (de vijfde en daadwerkelijke why) 'we er zelf meer sturing aan willen geven op wie we ons richten en hoe we onze bedrijfsvisie en -waarden communiceren'. Oftewel: HR wil de regie in handen hebben door een eigen evenement te organiseren. Meer uitleg over 5 × why vind je op de website bij dit boek en op [www.toolshero.com/problem-solving/5-whys-analysis](http://www.toolshero.com/problem-solving/5-whys-analysis).

#### Doelstellingen bij DSM

Voorbeelden van doelstellingen van verschillende stakeholders bij DSM:

- De event owner (in dit geval de directie). Deze heeft als doel om de nieuwe strategie geadopteerd te krijgen door alle medewerkers. Dat gaat verder dan informeren (dit is de nieuwe strategie), want de directie wil ook dat alle deelnemers begrijpen wat er bedoeld wordt én dat zij de strategie gaan omarmen, zodat ze er in hun eigen werk ook mee aan de slag gaan. Natuurlijk wil de directie ook dat medewerkers enthousiast over het bedrijf en de strategie zijn, zodat ze als ambassadeur van DSM naar



buiten treden. Door hieraan specifiek aandacht te geven hoopt de directie dit te bereiken.

- De organisatie (DSM/de directie). Je zou verwachten dat het doel in dit geval gelijk is aan dat van de event owner. Dat klopt ook, maar daarnaast heeft de organisatie te maken met het feit dat zij beursgenoteerd is en dus heel zorgvuldig met belangrijke bedrijfsinformatie moet omgaan. Een doel van de organisatie is daarmee ook dat de strategie intern gedeeld wordt, maar niet onbedoeld op een verkeerde manier en op een te vroeg moment ook naar de media lekt.
- De deelnemers (alle DSM-medewerkers wereldwijd). Zij willen vooral weten welke richting hun bedrijf op gaat en wat dat voor hen betekent. Daarnaast is zo'n evenement best bijzonder en daarmee is het ook een uitje. Medewerkers willen dus ook een gezellige dag hebben met collega's en zich gewaardeerd voelen door de organisatie.

Voor de organisatie van het evenement ontstond op het laatstgenoemde punt een extra uitdaging. Ook de medewerkers op vestigingen die continu-diensten draaien moest een vergelijkbare ervaring geboden worden. Verder moest aandacht besteed worden aan medewerkers die door bijvoorbeeld ziekte of vakantie het evenement niet konden meemaken.

### 3.4 Waardecreatie

Het uiteindelijke doel is dat een evenement waarde toevoegt voor alle stakeholders. Iedereen investeert iets (geld, middelen, tijd, energie) en wil dan ook dat het iets oplevert. Het doel is om iedereen 'rijker' uit het evenement te laten komen, waarbij dit financieel maar vooral ook immaterieel kan zijn. We gaan hier uit de doeken doen hoe een evenement toegevoegde waarde kan creëren voor iedereen die erbij betrokken is.

#### 3.4.1 Elementen van de toegevoegde waarde bepalen

We beginnen met een definitie van het begrip toegevoegde waarde (volgens Van Aerschot):

De toegevoegde waarde is de toename in waarde tussen begin (input) en einde (output).

In paragraaf 2.2 kwamen de verschillende waarden al aan bod.

Wat waarde voor iemand betekent is persoonlijk en hangt af van verschillende factoren.

- *De rol die iemand heeft.* Eigenlijk beschreven we dat al eerder. Afhankelijk van de rol waarin een stakeholder betrokken is bij het evenement, zal de waarde die het evenement voor hem of haar heeft heel verschillend zijn. Denk maar aan de deelnemer die komt om te leren (waarde zit dan in kwalitatief goede en bruikbare kennis) en de standhouder die als sponsor bij hetzelfde evenement aanwezig is (waarde zit dan vooral in het aantal kwalitatief goede contacten en leads).



- *Het type evenement.* Ieder soort evenement creëert bepaalde verwachtingen en daarmee kan de waarde bij het ene evenement in heel andere dingen zitten dan bij het andere. Neem een horecaondernemer die als deelnemer een horeca-vakbeurs zoals BBB Maastricht of Horecava bezoekt. De waarde voor de ondernemer zit dan bijvoorbeeld in goede informatie over en inspiratie voor nieuwe producten of in het contact met veel leveranciers in korte tijd. Wordt diezelfde ondernemer door zijn bank uitgenodigd voor een bezoek aan het ABN AMRO World Tennis Tournament, dan zit de waarde voor hem bijvoorbeeld in een aangename dag en interessante gesprekken met collega-ondernemers.
- *De persoonlijke interesse.* Dit is de factor die ieder mens uniek maakt. Als we het koppelen aan bijvoorbeeld de carrièrefase, dan kan een factor als 'netwerken' voor verschillende deelnemers een heel verschillende betekenis hebben. We nemen als voorbeeld een arts die deelneemt aan een wetenschappelijk congres. Is de arts een net afgestudeerde nieuwkomer, dan vindt hij of zij waarde in zo veel mogelijk vakgenoten ontmoeten om het netwerk uit te breiden. De carriëretijger met ambities voor een bestuurdersrol in de vereniging wil vooral in contact komen en gezien worden met de mensen die er in het vakgebied toe doen. En de oudgediende die vlak voor zijn pensionering zit, vindt misschien de waarde wel in het gevoel van een reünie met vakgenoten of in de mogelijkheid om kennis en ervaring over te dragen aan de jongere generaties.

### 3.4.2 Toegevoegde waarde voor stakeholders in kaart brengen

## 'Elke waardecreatie begint met een goed gesprek.'

— Nico Meyer

De beste manier om erachter te komen wat voor een stakeholder waarde vertegenwoordigt, is om in gesprek te gaan met die persoon, bijvoorbeeld met:

- 1 de event owner
- 2 de deelnemer
- 3 de niet-deelnemer
- 4 de sponsor of exposant

#### Event owner

Misschien wel het allerbelangrijkste gesprek om te voeren is het gesprek met de primaire stakeholder: de event owner, dus de opdrachtgever. Het gaat hier om een verdiepingsgesprek van de briefing zoals beschreven in hoofdstuk 2. Neem de tijd, stel vragen over wat succes is en waaruit dat gaat blijken. Hoe wil de event owner terug kunnen kijken op het evenement? Wat is er dan veranderd of gebeurd? Hoe past dat in de organisatiestrategie? Maar stel ook vragen die helder moeten maken of het evenement het enige instrument is dat voor dit doel ingezet wordt, of dat het onderdeel uitmaakt van een grotere campagne. Vraag vooral ook meermaals door (bijvoorbeeld met behulp van de in subparagraaf 3.3.3 beschreven 5 × why-methode) en begin niet met organiseren voordat je de waarde heel helder én kwantificeerbaar hebt.

**Deelnemer**

Het liefst zou je een persoonlijk gesprek voeren met elke deelnemer, maar zeker bij grotere evenementen is dat natuurlijk niet te doen. Wel kun je via een *pre-survey* (onder bijvoorbeeld de deelnemers van de vorige editie) snel een beeld krijgen van wat het evenement voor hen waardevol maakt. In plaats van een aparte enquête kun je ook een of twee vragen over de verwachtingen toevoegen aan het registratieformulier. Ook een telefoontje naar een aantal deelnemers geeft je al snel een goed beeld. En als je de Event-Canvas-methodiek gebruikt (zie paragraaf 5.4) of de Empathy Map (zie paragraaf 5.3) op een andere manier gebruikt, betrek hierbij dan enkele deelnemers en/of toets de uitkomst met hen. Stap in elk geval niet in de valkuil dat je vooraf al denkt te weten wat de waarde voor een deelnemer is!

**Empathy Map**

3

## 'Assumption is the mother of all fuck ups.'

— acteur Everett McGill in zijn rol als Marcus Penn in de film *Under Siege 2*

**Niet-deelnemer**

Veel inzicht is ook te halen uit het contacteren van mensen die – al dan niet bewust – niet deelnemen aan je evenement. Ook hier kan een korte online vragenlijst of een aantal interviews veel inzicht verschaffen in wat voor hen waardevol is en wat ze daarvan missen in het evenement. Zeker nu online en hybride componenten veel gebruikelijker zijn geworden in evenementen kan het waardevol zijn om redenen voor zowel deelname als niet-deelname te achterhalen. Je kunt dan door je aanbod slim aan te passen misschien alsnog een groter deel van je doelgroep (of geheel nieuwe doelgroepen) bereiken.

Bij de DSM Bright Launch uit de openingscase wist de organisatie van tevoren al dat enkele vestigingen continudiensten draaiden en het niet mogelijk was om iedereen naar een externe locatie te laten gaan. Door op die locaties een soort pop-upcinema te realiseren kon ook dat deel van de medewerkers een grotendeels gelijkwaardig evenement geboden worden. Door dit alternatief te bieden werd deze groep potentiële niet-deelnemers alsnog deelnemer. Naast de film werden ook veel opnamen gemaakt om afwezige en zelfs toekomstige medewerkers op een later moment te kunnen meenemen in het verhaal.

**Sponsor of exposant**

Bij veel evenementen worden partners betrokken als standhouder, sponsor of in een andere vorm van samenwerking. In plaats van standaard-sponsorpakketten aan te bieden, kun je veel beter een gesprek voeren over hun motivatie voor deelname. Vraag wanneer het evenement voor hen geslaagd is en waaruit dat voor hen gaat blijken. Help hen ook om het concreet te maken (dus als sponsoren zeggen 'goede leads', vraag dan door wat zij als goede lead kwalificeren, hoeveel ze er willen hebben en hoe ze dat gaan meten). Op basis daarvan kun je samen met hen gaan zoeken naar de participatievorm die de grootste kans op toegevoegde waarde biedt. Je kunt

hen ook helpen bij het realiseren en inzichtelijk maken van het effect (als het aantonen van het aantal contacten belangrijk is, kun je als organisatie wellicht een scansysteem voor de standhouders faciliteren, zodat ze kunnen registreren wie hun stand bezocht heeft).

### Voorbeelden van sponsor-activaties

Diverse grote consumentenmerken hebben meer merkwaarde kunnen creëren op festivals, doordat ze de mogelijkheid kregen om aan de slag te gaan met creatieve activiteiten in plaats van te betalen voor zo veel mogelijk reclame-uitingen.

Zo zette Rabobank samen met The Food Line-up 'Brasserie 2050' neer op Lowlands (in 2018 en 2019), als directe link naar haar corebusiness 'agri & food' en met de focus op het wereldvoedselvraagstuk in de toekomst. Brasserie 2050 won onder andere een SponsorRing 2018 en een internationale Restaurant & Bar Design Award.

Miele zette de PowerWash-activatie op Lowlands in, om ook bij een jonge doelgroep merkvoorkeur te creëren. In een enorme versie van deze wasmachine konden bezoekers zelf, op een verrassende manier, een kort 'wasprogramma' ervaren. Terwijl ze feestend stonden te bubbelen, werden hun festivaloutfits in een echte PowerWash gewassen, gedroogd en gestreken.

Lowlands is overigens een mooi voorbeeld van nog meer goede activiteiten, waarmee sponsoren een geheel eigen invulling gaven aan wat voor hen belangrijk is. Douwe Egberts wilde haar merkplatform 'Goede ideeën beginnen met goede koffie' bekendheid geven. Ze deed dit bijvoorbeeld via Facebook (goede ideeën voor het festival werden beloond met de laatste kaarten), terwijl de ideeën zelf op het festival uitgevoerd werden. Zo kon zij via imago-onderzoek aantonen dat Lowlands-bezoekers die met Douwe Egberts in aanraking gekomen waren het merk veel positiever waardeerden dan niet-bezoekers.

Op de website bij dit boek vind je links naar de voorbeelden die hier beschreven zijn (en meer).

### 3.4.3 Waarde in balans brengen

Als je eenmaal goed in beeld hebt wat voor elke stakeholder waarde vertegenwoordigt, wordt het tijd om deze in balans te brengen, zodat alle stakeholders een goed gevoel erbij hebben. Dit is vaak een zeer lastige klus, omdat de doelstellingen en waarde van verschillende stakeholders soms tegenstrijdig kunnen zijn of lijken. Dan moet je partijen er dus van overtuigen dat je hun doel misschien wel beter dient door het niet maximaal (alleen vanuit hun perspectief), maar wel optimaal (vanuit het perspectief van alle stakeholders) in te vullen. Het volgende voorbeeld geeft goed weer hoe ogenschijnlijk tegenstrijdige waarden toch samengevoegd kunnen worden.



### Waarde voor de stad én waarde voor de deelnemer

De European Meetings and Events Conference (EMEC) is het jaarlijkse congres voor eventprofessionals van vakorganisatie Meeting Professionals International (MPI). Zo'n congres is al een uitdaging op zich, want de doelgroep is waarschijnlijk de meest kritische die je kunt treffen voor een evenement: organisatoren van evenementen (dus de experts zelf). De stad waar het EMEC-congres gehouden werd in 2019 (Den Haag), zag een congres met zo veel potentiële klanten als een schitterend visitekaartje voor de stad en wilde het liefst alle mooie hotels en locaties laten zien. Daar zit de deelnemer echter niet op te wachten. Die wil vooral verrast worden door sterke content en uitstekend georganiseerde activiteiten in een mooie en passende locatie. De optimale oplossing was om een aantal van de beste locaties als showcase voor de stad te tonen, in plaats van een rondrit langs alle locaties te maken.

Iedereen tevreden houden kan een lastige klus zijn. Dat vraagt om keuzes maken, waarbij je het best de belangrijkste stakeholders voorrang kunt geven. Want zonder opdrachtgever is er helemaal geen evenement, en zonder deelnemers kan geen enkele andere stakeholder doelen realiseren.

## 3.5 Waarde in termen van de ROI berekenen

Het standaardbegrip voor het benoemen van de waardecreatie in de praktijk is de Return on Investment (ROI). De vraag die vaak aan jou wordt gesteld is dan: 'Wat is de ROI van dit evenement?' Deze vraag kun je het best met een tegenvraag beantwoorden: 'Wat bedoel je precies met ROI?', of: 'Wat betekent ROI voor jou?' (en laat de ander dan zo gedetailleerd mogelijk antwoorden). Waarom? Omdat in de praktijk blijkt dat mensen vaak een compleet verschillend beeld hebben bij het begrip ROI. En als het begrip al niet eens duidelijk is, hoe kan de uitkomst dat dan wel zijn?

### 3.5.1 De betekenis van ROI

Return on Investment is van origine een begrip uit de financiële wereld. Het gaat over de meerwaarde die een investering oplevert. Voor evenementen betekent dat de volgende formule:

$$\frac{(\text{eventresultaat €} - / - \text{eventkosten €})}{\text{eventkosten €}} \times 100\% = \text{ROI}$$

### Berekening van de ROI als opbrengst van de investering

Een pre-event waarvoor journalisten uitgenodigd waren, heeft in totaal €100.000 gekost (dit zijn de kosten van het event zelf, de marketing- en promotiekosten, maar ook de uren die de interne medewerkers aan de voorbereiding, uitvoering en follow-up hebben besteed). De opbrengst die de organisator wilde hebben, was in dit geval de mediawaarde van alle publicaties die erover zouden verschijnen (ondanks het feit dat mediawaarde geen optimale indicator is). Door de publicaties te vertalen naar de kosten van vergelijkbare 'gekochte' uitingen kun je de opbrengst in euro's bepalen. In dit voorbeeld gaan we ervan uit dat de mediawaarde (dus het evenement-resultaat) €300.000 is.

Deze twee bedragen kunnen we invoeren in de formule. We komen dan op  $(€300.000 - €100.000 = €200.000) / €100.000 \times 100\% = 200\%$  ROI. Oftewel: elke euro die de organisator in het evenement geïnvesteerd heeft, levert twee keer zoveel op.

Mediawaarde

3

Vooraf in de context van evenementen is het begrip ROI een eigen leven gaan leiden. Wanneer aan tien personen wordt gevraagd wat ze met ROI bedoelen, dan kan dat zomaar tien verschillende antwoorden opleveren. Iedereen praat vanuit het eigen referentiekader:

- De financiële persoon denkt in euro's en voelt zich comfortabel met de formule waarmee ROI wordt bepaald ( $I = \text{Investment}$ ).
- De event owner is minder gefocust op de euro's, maar meer op bijvoorbeeld het aantal nieuwe leads (salesafdeling op een beurs) of het aantal geïnteresseerde kandidaten (HR-afdeling bij een wervingsevenement). De event owner redeneert vanuit die doelstellingen en de realisatie ervan (dit wordt ook wel aangeduid met ROO: Return on Objectives).
- De eventprofessional en de operationele organisator kijken vooral op het niveau van het evenement zelf: of alles is gelukt zoals het afgesproken was, of alles klopte, of het beoogde aantal deelnemers aanwezig was en of dat de juiste deelnemers waren, enzovoort (dit wordt ook wel aangeduid met ROE: Return on Event).

Return on Objectives

Return on Event

Ook de  $I$  in ROI kent vele interpretaties (zoals Innovatie of Inspiratie afhankelijk van de persoon met wie je spreekt).

Als je een evenement gaat organiseren is het dus van groot belang om helder te hebben wat de verwachting is, wat je evenement aantoonbaar moet gaan opleveren. Ook dit verschilt weer per type evenement en per stakeholder (de ROI voor een deelnemer is een heel andere dan die voor de opdrachtgever, net zoals de ROI bij een beursdeelname een veel concreter begrip is dan bij een relatie-evenement).

### 3.5.2 Doelstellingen concretiseren (de theorie)

## 'Begin with the end in mind & end with the beginning in mind.'

— naar Stephen Covey

Het begin en het eind zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zie het maar alsof je op reis gaat. Als je niet bepaald hebt waar je naartoe wilt gaan, hoe weet je dan of en wanneer je op je bestemming aangekomen bent? En waarom ging je ook alweer op reis? Deed de afgelegde route er toe (dan is een duidelijk vertrekpunt ook van belang) of alleen het eindpunt? De DSM Bright Launch moest leiden tot een door alle medewerkers begrepen en gedragen strategie. Ook het snel en goed omarmen van het nieuwe beeldmerk hoorde daarbij. Vanuit directieperspectief was de route zelf ook zeer belangrijk: eerst de medewerkers betrekken en informeren, en kort daarna naar de buitenwereld, maar wel zonder tussentijds gevoelige informatie naar buiten te laten glippen.

Doelstellingen bestaan op meerdere niveaus. Met al die typen evenementen en al die stakeholders is het gemakkelijk om te verdwalen in doelstellingen en de uitwerking daarvan. Het is dan ook het gemakkelijkst om te beginnen bij de event owner. Dit is tenslotte de primaire stakeholder op wiens initiatief het evenement georganiseerd gaat worden. De doelstellingen die de event owner voor het evenement heeft, moeten altijd aansluiten bij die van de organisatie. Het evenement is immers een middel dat ingezet wordt om doelen en strategie te ondersteunen. Vertrekkend vanuit die organisatiedoelen en de strategie kun je deze vertalen naar het evenement.

### 3.5.3 Hoe creëer je waarde?

De eerste stap van waarde creëren is vooraf helder bepalen waarom je het evenement gaat organiseren en op wie het gericht is (doelgroep, bijvoorbeeld 'huidige klanten'). Vervolgens komt het aan op bepalen wat het concrete eindresultaat moet zijn. Essentieel is om dat eindresultaat ook te vertalen naar zichtbaar gedrag (wat zie je mensen dan doen, welke acties komen eruit voort?). Met die informatie ga je aan de slag om te bepalen hoe het evenement eruit moet komen te zien op inhoud (wat moet je communiceren, hoe doe je dat, wie gaat dat doen, enzovoort). De volgende stap is bepalen wanneer (op welk moment) het evenement in de campagne of in de strategische evenementenkalender (zie hoofdstuk 3) gepland kan worden. Dan beslis je wat de best passende setting is om die inhoud over te brengen (denk aan locatie, sfeer, gewenste interactie, line-up en podiumbeeld). Tot slot moet je helder hebben wie je precies op het evenement wilt hebben en ervoor zorgen dat die mensen er ook daadwerkelijk zijn (verfijning van de doelgroep, bijvoorbeeld 'de beslissingsbevoegden bij de huidige klanten').

Met de genoemde zaken helder gedefinieerd (voor elke stakeholder) kun je aan de slag om je evenement te gaan ontwerpen, deelnemers te gaan werven en het uit te voeren – en op die manier waarde te creëren.

### 3.5.4 Hoe toon je waarde aan?

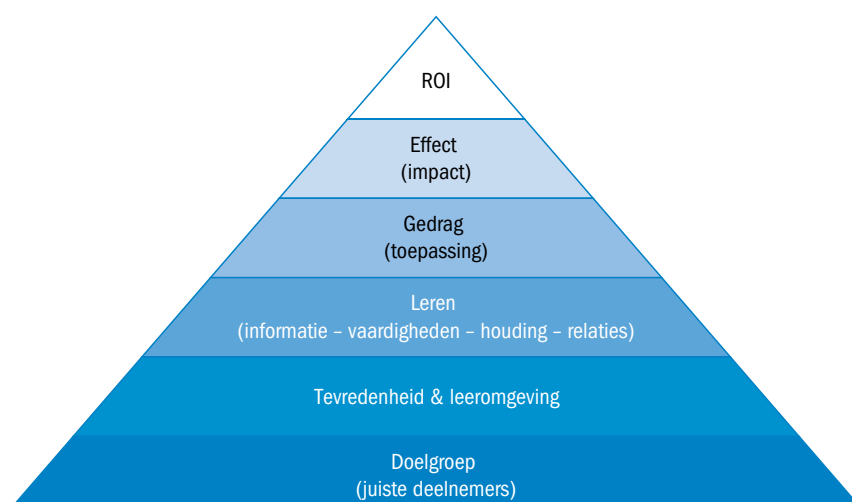
Als het evenement achter de rug is, doorloop je als het ware de stappen van het creëren van waarde in de omgekeerde volgorde. Waren de juiste deelnemers op het evenement? Vond het evenement op het juiste moment plaats (als onderdeel van de evenementenkalender en op het juiste tijdstip)? Heb je een goede setting gecreëerd waarin de mensen zich thuis voelden en die de inhoud ondersteunde? Heb je de juiste inhoud/boodschap gecommuniceerd en op de juiste wijze, zodat deze goed geland is en ook blijft hangen? Zie je de mensen ook de acties ondernemen die je beoogd had? Hebben die acties dan ook het effect dat je vooraf bepaald had? En als laatste, wanneer je zowel kosten als opbrengsten in kaart hebt: wat heeft de investering in het evenement opgeleverd (oftewel: wat is de ROI)?

Een methodiek die je hierbij kan helpen is de Phillips ROI Methodology®. Deze methodiek omvat een piramidemodel (zie figuur 3.2) met zes niveaus waarop doelen bepaald en gemeten kunnen worden: doelgroep, tevredenheid & leeromgeving, leren, gedrag, effect en ROI. In deze niveaus herken je de acties en vragen die we hiervoor beschreven hebben voor het creëren en aantonen van waarde.

Phillips ROI  
Methodology®

3

FIGUUR 3.2 De Phillips ROI Methodology



Deze methodiek is een zeer bruikbaar instrument om effectieve evenementen te realiseren. Het werkt daarbij zeker niet alleen als meetinstrument, maar het heeft ook andere functies:

- *Planningsinstrument.* Door vooraf op elk niveau de gewenste doelen en resultaten te bepalen ontstaat een blauwdruk van de contouren van je evenement. Je gaat daarbij van boven naar beneden, beginnend bij het niveau 'effect'.
- *Hulpmiddel voor ontwerp, marketing en uitvoering.* Deze uitgangspunten helpen je in de ontwerpfase om partners optimaal te betrekken en te laten bijdragen aan de ontwikkeling van het concept. Daarnaast geven de doelstellingen je handige aanknopingspunten voor de marketing van de (waarde) van je evenement.

- *Meetinstrument*. Na afloop kun je (nu in omgekeerde volgorde, dus van beneden naar boven) op elk niveau in kaart brengen wat de uitkomsten zijn. Let op: het in kaart brengen van de uitkomsten is niet hetzelfde als meten. Om data te verzamelen zul je na afloop, maar ook tijdens en voorafgaand aan het evenement specifieke zaken moeten meten en vastleggen.

### 3.5.5 De ROI-methodiek uitgewerkt

We nemen de Bright Launch van DSM uit de openingscase als voorbeeld om de niveaus in de ROI-piramide wat concreter te bekijken.

#### De ROI-methodiek toegepast op de Bright Launch van DSM

Als we kijken naar de planning voor het evenement Bright Launch, dan zien we per niveau de volgende doelstellingen:

- Niveau 5 (*ROI*). Bij het plannen laten we dit niveau nog even buiten beschouwing. De ROI kun je pas achteraf berekenen. Dit is op voorhand geen doel.
- Niveau 4 (*effect*). Omdat het interne event onderdeel was van de complete rebranding en strategielancering is op dit niveau geen specifieke doelstelling bepaald. Door in één keer op een vastgesteld moment de branding volledig om te zetten en iedereen mee te nemen in de strategie, verwachtte men wel dat dit veel kosteneffectiever zou zijn ten opzichte van een geleidelijke uitrol.
- Niveau 3 (*gedrag*). Naast loyaliteit en het manifesteren van betrokkenheid/trots communiceert men eenduidig over strategie en visie (iedereen kent de strategie en kan deze ook uitleggen/uitdragen).
- Niveau 2 (*leren*). Strategie en visie (en het nieuwe logo) zijn bekend en begrepen, maar ook saamhorigheid/loyaliteit en trots zijn aangewakkerd.
- Niveau 1 (*tevredenheid & leeromgeving*). Deelnemers hebben een evenement dat bij hen past en waar ze zich gewaardeerd voelen (doordat ze als eerste en allemaal tegelijk – van hoog tot laag en over de hele wereld – betrokken en geïnformeerd worden).
- Niveau 0 (*doelgroep*). Alle 23.000 medewerkers van DSM (waarvan 85% tijdens het evenement zelf bereikt wordt).

Na afloop van het evenement kon per niveau het resultaat gemeten/vastgesteld worden:

- Niveau 0 (*doelgroep*). 91% van de 23.000 medewerkers heeft aan het evenement deelgenomen.
- Niveau 1 (*tevredenheid & leeromgeving*). Iedereen voelde zich comfortabel bij de bioscoopsetting. Door deze opzet (en de bijpassende catering) was het een laagdrempelig evenement. Resultaten zijn gemeten via een korte evaluatie onder medewerkers. 96% beoordeelde het evenement met een 4 of 5 (op een vijfpuntsschaal). Daarnaast werd uitgebreid geëvalueerd met 250 'plant assistants'. Ook daarbij lagen de scores structureel tussen de 4 en 5 (op een vijfpuntsschaal).
- Niveau 2 (*leren*). Direct was al te merken hoe enthousiast medewerkers waren, door de manier waarop ze aan de slag gingen met het logo en volop foto's deelden in hun netwerk. Kort na het evenement was het enthousiasme ook merkbaar op de vestigingen. Trots kwam hierbij naar voren: medewerkers voelden zich zeer gewaardeerd omdat zij als eerste



geïnformeerd waren. Ook vond men het bijzonder dat iedereen samen in de bus zat (iets wat in lang niet alle culturen vanzelfsprekend is; vaak is er een hiërarchisch onderscheid). De jaarlijkse Employee Engagement Survey bevatte enkele extra vragen om te checken of de boodschap geland was, de missie begrepen werd en de betekenis van het nieuwe logo duidelijk was. Ook hierbij kwamen de scores weer tussen de 4 en 5 uit en waren de indicatoren die betrekking hadden op loyaliteit en engagement gestegen (deels toe te schrijven aan de Bright Launch).

- Niveau 3 (*gedrag*). Dit werd op verschillende manieren gemeten. Enkele voorbeelden:
  - Kort na het evenement werd op sociale media veel gedeeld over het evenement en de nieuwe strategie. Het sentiment was hierbij zeer positief.
  - Uit de eerdergenoemde Employee Engagement Survey bleek ook dat het saamhorigheidsgevoel was aangewakkerd en drempels om te communiceren waren weggenomen, wat resulteerde in effectievere communicatie rondom projecten en medewerkers die zich als ware ambassadeurs gedroegen.
  - Ook voor de beurzen en evenementen was een duidelijke verandering waar te nemen. Doordat iedereen de strategie en missie goed en op uniforme wijze kon verwoorden – en dit met zeer veel enthousiasme deed – bleken veel beurs- en mediatrainingen niet meer nodig.
  - Het event & meeting department van DSM heeft ook veel voordeel behaald uit dit evenement. Internationale samenwerkingen leveren efficiëncyvoordelen op, en uit de learnings opgestelde guiding principles dragen bij aan nog effectievere toekomstige events.
- Niveau 4 (*effect*). Dit is op verschillende manieren aangetoond:
  - kleine zaken, zoals kostenbesparingen op beustrainingen
  - efficiëncyverbeteringen in processen (onder andere door betere communicatie)
  - lager ziekteverzuim en verloop (uiteraard is dit niet geheel isoleerbaar als effect van het evenement, maar het heeft eraan bijgedragen)
  - Let op: uiteraard is de totale (beurs)waarde van DSM (voert men de juiste koers/stategie?) iets wat op elk moment meetbaar is. Dit is echter niet direct te herleiden op één individuele oorzaak zoals het Bright Launch-event.
- Niveau 5 (*ROI*). Gemeten over de gehele rebranding (dus niet het evenement zelf):
  - Er is geen concrete ROI-berekening te maken voor het Bright Launch-evenement zelf. Dit is niet mogelijk omdat de effecten op een hoger niveau liggen (rebranding van DSM) en er veel meer aspecten van invloed zijn op de gemeten effecten. Maar stel dat we in staat zouden zijn om alle opbrengsten van de rebranding scherp te krijgen en deze in euro's uit te drukken, dan zou een ROI-berekening mogelijk zijn (je moet dan uitgaan van de totale kosten van de rebranding). Je kunt op twee manieren op zoek gaan naar in euro's uitgedrukte resultaten:
    - ▶ De waarde van DSM als geheel werd door BrandFinance geschat op een stijging van 23% in dat jaar als gevolg van de rebranding.
    - ▶ De eerdergenoemde effecten op ziekteverzuim en verloop zijn ook direct in euro's om te rekenen.

De ROI-methodiek is specifiek toepasbaar op evenementen. Het is echter ook mogelijk dat er in de organisatie al andere methodieken worden gehanteerd voor het bepalen van doelstellingen. Als dat zo is, is het wellicht handiger om vanuit die gemeenschappelijke 'taal' te werken (en zelf de vertaling naar de niveaus in het ROI-model te maken). Misschien is er in de organisatie al gebruikgemaakt van de volgende methodieken (en is er dus veel relevante informatie te vinden): Objectives and Key Results, Balanced Scorecard, Business Maturity Model, Business Model Canvas en EventCanvas (zie hoofdstuk 5) of OGSM (businessplan op één A4). Daarnaast kunnen onderzoeken die al gedaan zijn binnen de organisatie nuttige info bevatten (bijvoorbeeld klantonderzoek, medewerkerstevredenheidsonderzoek, kwaliteitsmetingen). Onderzoek wat er in je organisatie al in gebruik is, verdiep je daarin en probeer in die 'taal' te communiceren. Op de website bij dit boek vind je meer informatie over deze methodieken.

### 3.5.6 Doelstellingen meetbaar maken (de praktijk)

Doelstellingen bepalen is al een stevige klus, deze vervolgens concreet maken is mogelijk nog uitdagender. Om achteraf te kunnen vaststellen of het evenement geslaagd is, moet je weten hoe je succes aantoonst. In de businesswereld zijn kritische prestatie-indicatoren (KPI's) en kritische succesfactoren (KSF's) bekende begrippen. KPI's zijn variabelen waaraan is af te lezen of een organisatie op koers ligt ten opzichte van haar doelstellingen. KSF's zijn factoren die beslissend ('kritiek') zijn voor het al dan niet behalen van een vooraf gesteld doel ('succes'). Ook bij evenementen helpen KPI's en KSF's om de effecten inzichtelijk te maken.

KSF's

KPI's

KPI's zijn concrete, meetbare doorvertalingen van je doelstellingen, waaruit je kunt afleiden of het doel behaald is. Dit betekent dat ze:

- SMART zijn (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden; zie hoofdstuk 2)
- per stakeholder bepaald worden
- per niveau in het ROI-piramide opgesteld worden.

Je zult merken dat de ROI-methodiek op sommige stakeholders beter toepasbaar is dan op andere. Zo is het volledig toepasbaar op de event owner en goed bruikbaar voor de organisatie en sponsors. Voor andere stakeholders, zoals de deelnemers, is het soms lastiger om op alle niveaus concrete doelen te benoemen. Dat komt onder andere doordat je eigenlijk te weinig weet over de echte motivatie van deelnemers. Hoe beter je daarachter kunt komen, hoe completer en nauwkeuriger je de doelen en KPI's kunt benoemen. En daardoor wordt het weer makkelijker om anderen mee te nemen in het ontwerp, de marketing en de uitvoering van het evenement. Natuurlijk kun je achteraf beter en concreter meten, maar tijd die je hierin vooraf investeert, betaalt zich ruimschoots uit in het vervolg van je evenement.

We geven enkele voorbeelden van KPI's (waarbij de factor tijd niet altijd expliciet is benoemd). Verderop zullen we deze nog verder uitdiepen aan de hand van een case.

- Commercieel:
  - Ons team heeft minimaal 10 gekwalificeerde leads per dag behaald (waarbij 'gekwalificeerd' staat voor ...).
  - In de 10 weken na het evenement is 20% van de leads omgezet in een order en 25% van de leads omgezet in een vervolgspraak.
  - 50% van de bezoekers is in de 2 weken na het evenement overgegaan tot informatieaanvraag en/of aankoop.

- Relatieel:
  - Er zijn # nieuwe contacten opgedaan tijdens de beurs.
  - Bij de meting achteraf kan ten minste x% als ‘ambassadeur’ aange-merkt worden (door een gegeven Net Promoter Score van 9 of 10) (op de website bij dit boek vind je uitleg over de Net Promoter Score).
- Kennis:
  - Minimaal 80% van de deelnemers behaalt een score van 8,0 of hoger op de quiz tijdens de afsluiting van het evenement.
  - (bij vaardigheid) 80% van de deelnemers heeft meegedaan aan de afsluitende ‘wedstrijd’ en is het gelukt om de challenge te behalen.
- Realisatie van doelstellingen:
  - Minimaal 75% van de deelnemers is geslaagd in het realiseren van zijn belangrijkste doelstelling (via self-assessment bevragen).
- Interactie:
  - Er zijn gemiddeld minimaal # vragen per sessie gesteld via de interactietool.
- Netwerken:
  - Er worden gemiddeld # contacten gelegd per deelnemer tijdens het evenement, gemeten via de netwerkfunctie in de app.
- Organisatorisch/evenementlogistiek:
  - We hebben een score van minimaal 8,0 behaald op tevredenheid over de organisatie en locatie in de post-event survey.
- Imago:
  - We krijgen # positieve vermeldingen op sociale media in de vier weken volgend op het evenement, ten opzichte van # in de week voorafgaand aan het evenement (in de openingscase van hoofdstuk 2 over Tomingroep werd de ‘trots’ van de medewerkers onder andere hiermee inzichtelijk gemaakt).
- Mediawaarde:
  - Er wordt minimaal X euro aan mediawaarde behaald in de vier weken volgend op het evenement (met content die specifiek over het evenement zelf gaat).

NB: Een goed voorbeeld van mediawaarde is de actie waarbij het Rijksmuseum haar tien miljoenste bezoeker op een overnachting bij De Nachtwacht trakteerde. Een evenement voor één persoon, gericht op het vieren van deze mijlpaal en het genereren van veel aandacht en publiciteit. Het resultaat: nationaal 41 artikelen, internationaal 36, aandacht in de talkshow RTL Late Night en een bereik van ruim 31 miljoen sociale volgers in een week tijd.

### 3.5.7 Van doelstelling tot design

In hoofdstuk 5 staan we uitgebreid stil bij het ontwerpen van evenementen (event design). Vanzelfsprekend kun je een evenement alleen goed ontwerpen als je doelstellingen helder zijn. De met behulp van de ROI-methodiek bepaalde doelstellingen vormen heldere uitgangspunten voor de design- en uitvoeringsfase:

- Ontwerpers van het evenement kunnen terugvallen op heldere doelstellingen. Vooral met de doelstellingen op gedrag, inhoud/leren en tevredenheid/omgeving kunnen zij via het ontwerp van het evenement ondersteunen.
- Het wordt veel makkelijker om uitvoerende partners te betrekken en hen hun expertise te laten inzetten wanneer je hen heel goed kunt uitleggen wat het evenement moet bewerkstelligen. Zij kunnen dan optimaal meedenken over de wijze waarop zij met hun onderdeel daaraan kunnen bijdragen.

- Hetzelfde geldt voor het brieven en betrekken van sprekers. Hoe beter zij begrijpen wat het effect van hun bijdrage moet zijn, hoe beter en slimmer zij hun verhaal kunnen opbouwen. Ze kunnen dan nadruk leggen op onderdelen in hun verhaal die het best aansluiten en kiezen voor voorbeelden die de doelgroep het meest aanspreken.
- Doordat je heldere uitgangspunten hebt, beschik je over een soort ‘checklist’ om alle ideeën die gaandeweg nog geopperd worden te toetsen. Passen ze binnen de doelstellingen? Dragen ze bij aan het realiseren van de beoogde effecten? Zo niet, dan horen ze niet thuis in het evenement.
- Tot slot helpt het je als evenementstrategie om makkelijker nee te zeggen. Jij bent de bewaker van een helder afgebakend project en kunt daarmee goed bepalen wat waarde toevoegt (en dus de moeite waard is om tijd in te investeren) en wat niet binnen de doelstellingen past, en daarmee ook niet binnen het budget (waar je dus onderbouwd nee tegen kunt zeggen).



## 3.6 Meten

Nu je weet waarom het evenement ingezet wordt, wie de stakeholders zijn en wat zij verwachten, wat de doelstellingen op elk niveau zijn én nu deze naar meetbare KPI's vertaald zijn, kun je aan de slag met de uitvoering van je evenement (ontwerpen, marketen, uitvoeren) – dus ook met meten! Want meten gebeurt niet alleen maar achteraf. Het begint vaak al vooraf, en ook tijdens het evenement zijn er veel relevante zaken om te meten. Eigenlijk kunnen we beter praten over inzicht creëren, omdat je gebruik kunt maken van een combinatie van data die je op dat moment meet en data die je al eerder gemeten hebt of op een andere manier verkregen hebt. Juist het inventariseren en samenbrengen van al die data levert de inzichten op die je nodig hebt.

### 3.6.1 Wat? Hoe? Wanneer? (en meer)

Aan de hand van de doelstellingen en KPI's kun je bepalen wat je exact wilt weten en waar je op moet letten.

- *Wat?* Bepaal welke data relevant zijn om je meting te kunnen uitvoeren. Een valkuil is om maar zo veel mogelijk data te verzamelen op basis van de gedachte ‘hoe meer informatie, hoe beter de informatie wordt’. Alleen relevante data doet ertoe. Data die niet gerelateerd zijn aan de doelstelling(en) leiden af en belasten de organisatie onnodig. Bekijk dus heel goed welke data horen bij het inzicht dat je nodig hebt en richt je daarop.
- *Wanneer?* Bepaal wat het moment is waarop je de data kunt verzamelen. Sommige data kun je al vooraf verzamelen, andere tijdens het evenement. Achteraf kun je sommige aspecten direct na het evenement meten, maar soms zul je ook langer moeten wachten om effecten in kaart te kunnen brengen. Deelnemers moeten namelijk de gelegenheid krijgen om het met het evenement beoogde gedrag in praktijk te brengen. Op sociale media hun ervaring delen over de Miele PowerWash op Lowlands, dat doen ze direct (positief imago), maar een nieuwe (Miele) wasmachine kopen ze niet elke dag. Was dat laatste een van je KPI's, dan kun je dat pas op een later moment zinvol meten.
- *Hoe?* Bepaal wat de middelen zijn die je kunt inzetten om je data te verzamelen. Denk hierbij vooral aan de middelen die je toch al in gebruik hebt op het evenement en in je organisatie. Zet je een app in, dan kun je

via die weg al veel data verzamelen. Of misschien is er al een stem-/interactiesysteem in gebruik. Ook het online registratieformulier is een middel om data te verzamelen, net als de online evaluatie achteraf. Bij commerciële activiteiten heb je mogelijk veel aan het CRM-systeem dat in je organisatie gebruikt wordt.

- *Inhoud.* Vragen goed formuleren is een vak op zich. Je wilt dat de data daadwerkelijk inzicht geven in datgene wat je wilt weten. Je zult niet de eerste zijn die met onbruikbare data komt te zitten omdat de respondenten de vraag anders hebben geïnterpreteerd dan je bedoeld had.

## 'The most serious mistakes are not being made as a result of wrong answers. The truly dangerous thing is asking the wrong question.'

— Peter Drucker

- *Referentie.* Als je inzichtelijk wilt maken wat het effect van het evenement is, dan heb je in veel gevallen ook data nodig die aangeven hoe het zou zijn geweest zonder het evenement. Het is belangrijk om dit vooraf te bedenken, zodat je vergelijkingsdata kunt verzamelen. Denk aan een nulmeting met data over de maand voorafgaand aan je evenement (om het verschil met de maand na het evenement te kunnen duiden) of over dezelfde periode in het jaar ervoor (bijvoorbeeld om omzetting te kunnen monitoren). Je kunt ook het effect in kaart brengen bij mensen die niet aan je evenement deelgenomen hebben (als controlegroep).
- *Ruis.* Zorg er ook voor dat je data verzamelt die je nodig hebt om je inzichten te kunnen duiden en verbanden te kunnen leggen. Vooral het leggen van verbanden kan ruis voorkomen. Je zou kunnen overwegen om bij een meting van de inhoudelijke waarde van een evenement vragen over de catering achterwege te laten, omdat deze niet belangrijk zijn. Het volgende voorbeeld geeft echter aan waarom dit er wel toe doet. Een consultancybedrijf organiseerde een serie van zes identieke evenementen verspreid over het land (met hetzelfde programma en dezelfde sprekers, alleen in verschillende steden). Bij het derde evenement scoorden de sprekers een heel punt lager in de evaluatie. Dankzij een vraag over de catering (die was daar erg slecht: koud eten en veel te weinig) kon de oorzaak van de lage score achterhaald worden. Zonder deze vraag zou de opdrachtgever volledig in het duister hebben getast en misschien wijzigingen hebben doorgevoerd in een programma dat inhoudelijk prima was.
- *Relevantie.* Dat jij iets gaat meten is één ding, maar als je daarvoor inzet vraagt van anderen (of het nu de deelnemer is die een evaluatie invult of de boekhouder die cijfers aanlevert), zorg er dan voor dat zij ook begrijpen waarom de vraag beantwoord moet worden. Als diegenen begrijpen waar het voor dient en wat ze er eventueel zelf aan hebben, dan zal de medewerking veel gemakkelijker verlopen, wat je respons ten goede komt.
- *Niveau.* Of het nodig of wenselijk is om de resultaten op alle niveaus van de ROI-piramide te meten hangt af van het evenement, de stakeholder en de doelstellingen. Probeer daarom ook de verwachting ten aanzien van inzicht en niveaus helder te krijgen bij aanvang van een evenementtraject.

Het is gebruikelijk om vanuit het perspectief van de deelnemer alleen op de lagere niveaus te meten. Vanuit het perspectief van de organisatie en de event owner is meten tot en met de business-impact meestal waardevol. Het hoogste niveau (de ROI-berekening) vraagt vaak veel extra inspanning (vooral om opbrengsten om te zetten in bedragen), die niet automatisch veel meer inzicht oplevert.

Hoe groter de investering, hoe relevanter het wordt om ook financieel aan te tonen hoeveel waarde het evenement oplevert. Denk bijvoorbeeld aan een driejarig management-developmentprogramma tegenover een eendaags trainingsevenement: bij welk evenement zou je zelf interesse hebben in de exacte ROI?

De ROI berekenen wordt ook belangrijker als er meer alternatieven zijn. Stel, je moet de keuze maken of je je budget van €100.000 investeert in een relatie-evenement, een beursdeelname of een advertentiecampagne. Dan wil je zo goed mogelijk voor elk kanaal kunnen bepalen wat het rendement op die investering zal zijn.

### 3.6.2 Benodigde soorten data

Als je weet welke data je nodig hebt, wanneer en hoe je deze gaat verzamelen, dan ontdek je dat er grofweg vier groepen data te onderscheiden zijn:

- 1 inputdata (bij evenementen: wat je zoal weet over aantallen, doelgroep, enzovoort)
- 2 outputdata (bij evenementen: wat door het evenement gegenereerd wordt, publiciteit, sociale interacties, enzovoort)
- 3 interactiedata (bij evenementen: tevredenheid, follow-up-acties, enzovoort)
- 4 impactdata (bij evenementen: gerealiseerde effecten en aantonen van doelstellingen, zoals businessresultaten, reputatie, alignment en mindset; deze zijn vaak pas op langere termijn te achterhalen en zijn niet direct aan het evenement gekoppeld, maar op andere manieren in de organisatie te achterhalen)

Welke data je nodig hebt om doelstellingen te kunnen meten hangt af van het type doelstelling. Commerciële, kennis- en interactiedoelstellingen vragen elk om een eigen set van data om het resultaat te kunnen meten.

Om het commerciële doel 'in de x weken na het evenement is 20% van de leads omgezet in een order en 25% van de leads omgezet in een vervolgspraak' te kunnen meten, heb je de volgende data nodig:

- het aantal leads dat tijdens het evenement is verzameld
- het aantal orders dat in de x weken na het evenement geplaatst is
- het aantal vervolgspraken dat in de x weken na het evenement gemaakt is (let op: dit gaat dan over geplande afspraken; de afspraken kunnen ook later nog plaatsvinden)
- wie de leads waren (om te weten wat gekoppeld is aan de leads van het evenement)

Om het kennisdoel 'minimaal x% van de deelnemers behaalt een score van 8,0 of hoger op de quiz tijdens de afsluiting van het evenement' te kunnen meten, heb je de data nodig over:

- het aantal deelnemers van het evenement
- de scores per deelnemer op de quiz

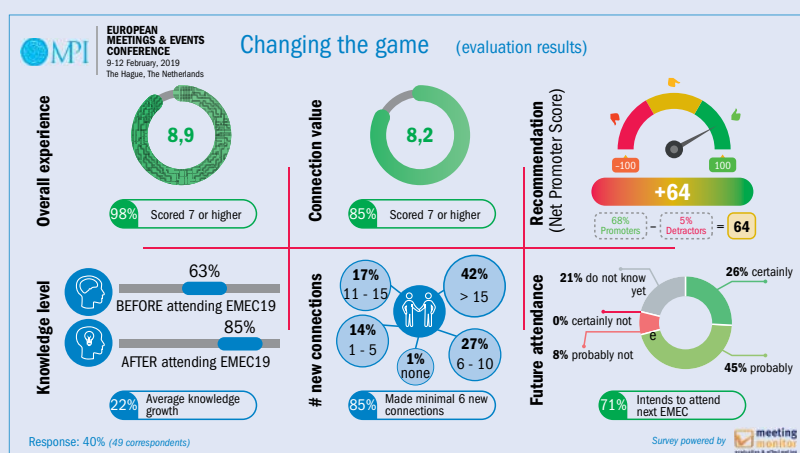
Om het interactiedoeel 'er zijn gemiddeld minimaal # vragen per sessie gesteld via de interactietool' te kunnen meten, heb je de volgende data nodig:

- het aantal sessies waarbij de interactietool gebruikt is
- het aantal vragen dat via de interactietool gesteld is

### Effecten aantonen

Bij het MPI EMEC-congres wilde men aantonen wat het werkelijke effect was bij de deelnemers (een echte ROI-berekening was niet haalbaar, omdat de benodigde opbrengstdata niet allemaal te achterhalen waren). De promise (de belofte) van het evenement was *'change the way you meet, experience and learn'*. Om dit te kunnen meten zijn twee evaluaties uitgevoerd, waarvan de resultaten in figuur 3.3 staan.

FIGUUR 3.3 MPI EMEC post-event-evaluatie

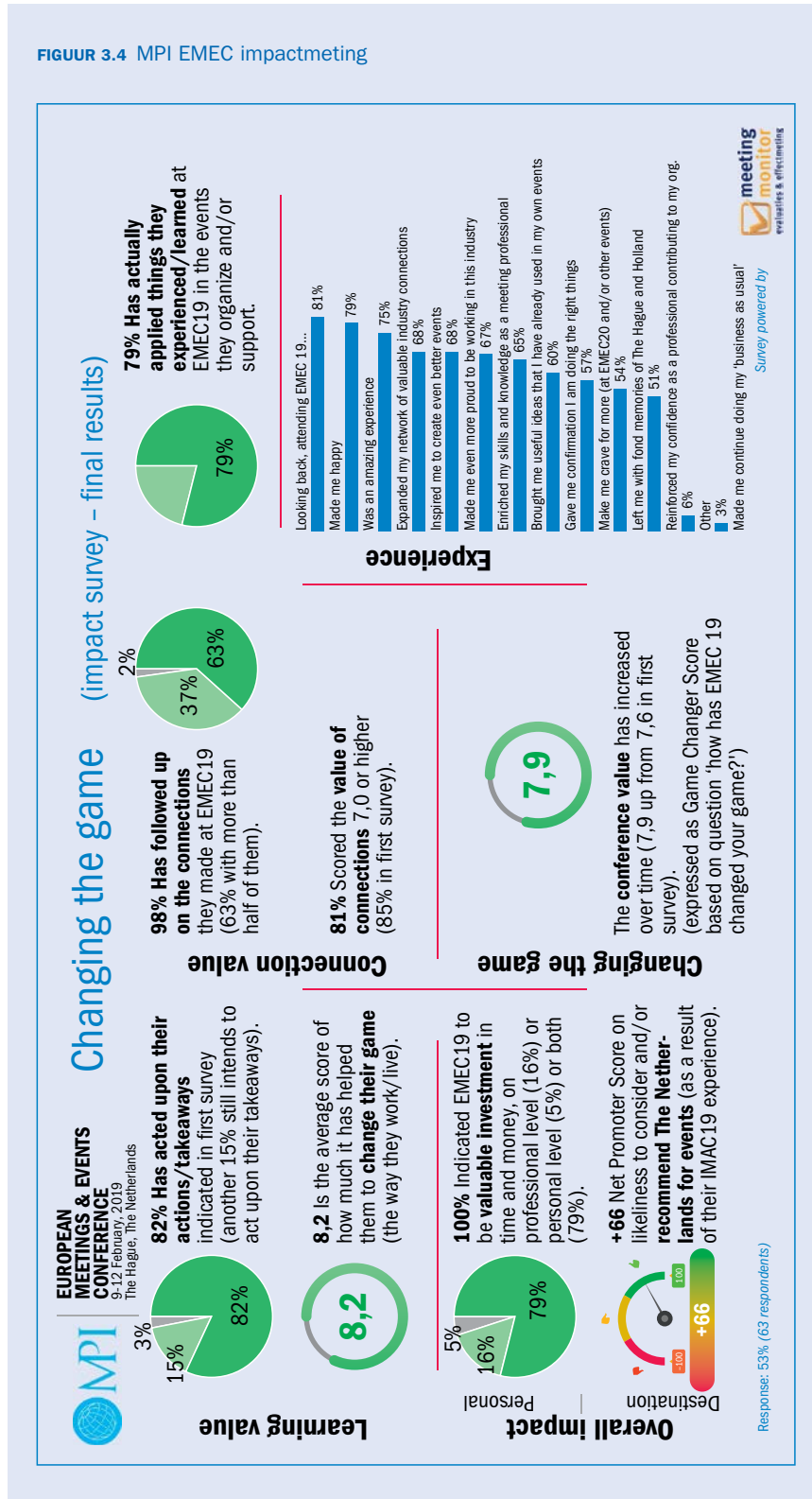


Direct na het evenement is het volgende gemeten onder de deelnemers op de drie onderdelen van de belofte van het evenement (*change the way you meet, experience and learn*):

- Meet:
  - Hoeveel nieuwe connecties heb je gemaakt? (85% had minimaal zes nieuwe connecties)
  - Welk cijfer geef je aan de gemaakte connecties? (de connection value was 8,2 waarbij 85% een 7 of hoger gaf)
- Learn:
  - Hoe schat je je kennistoename als gevolg van deelname in? (vergelijking van het kennisniveau vooraf en na afloop van het evenement leverde een gemiddelde kennistoename van 22% op)
  - Wat zijn de drie takeaways (bruikbare tips en inzichten) waarmee jij zeker aan slag gaat? (open vraag)
- Experience:
  - (een overall beoordeling van het evenement van 8,9 waarbij 98% een 7 of hoger gaf)

Een halfjaar later is een effectmeting gedaan (focus op actie/gedrag), waarvan de resultaten in figuur 3.4 staan.

FIGUUR 3.4 MPI EMEC impactmeting





- Meet:
  - Met hoeveel (van de opgegeven aantal connecties) heb je daadwerkelijk vervolcontact gelegd? (100% was tot actie overgegaan, waarvan 62% met meer dan de helft van de nieuwe connecties)
  - Welk cijfer geef je aan de gemaakte connecties? (nadat men vervolcontact had gehad; de connection value is gestegen, nu geeft 87% een 7 of hoger)
- Learn:
  - Ben je daadwerkelijk aan de slag gegaan met de takeaways? (98% is ermee aan de slag gegaan, 81% zelfs met meer dan een van de drie opgegeven takeaways)
  - Heeft de opgedane kennis je geholpen? (de learning value kreeg een score van 8,4)
- Experience:
  - Heb je iets van de dingen die je gezien en ervaren hebt tijdens het evenement daadwerkelijk toegepast of gebruikt voor eigen evenementen? (79% antwoordde met ja)
  - Hoe kijk je terug op het evenement? De gegeven antwoorden op deze vraag (deelnemers konden meerdere statements aanvinken) waren overwegend positief (de hoogste scores: 82% vond dat EMEC19 een 'amazing experience' was; 80% gaf aan: EMEC19 'made me happy')

### 3.6.3 Hoeveelheid data bij online en hybride evenementen

Bij het verzamelen van data bieden online elementen van evenementen veel meer mogelijkheden dan live elementen. Er zijn simpelweg veel meer data beschikbaar, omdat veel automatisch geregistreerd wordt via de ingezette techniektoepassingen: hoelang is een deelnemer online, wanneer heeft iemand in- of uitgelogd bij een sessie, welke onderdelen heeft iemand bezocht en hoelang, hoe actief is iemand geweest (interactie, Q&A, enzovoort)? Dit biedt jou als organisator van een evenement veel meer data, die je kunt omzetten naar waardevolle inzichten. Denk bijvoorbeeld aan gegevens voor de partners of exposanten die deelnemen aan je online evenement: je kunt precies zien wie welke exposant bezocht hebben, hoelang ze rondgekeken hebben, welke interactie ze gehad hebben met de exposant (gechat, gedownload, presentatie bekeken, enzovoort). Deze inzichten kunnen je helpen om bijvoorbeeld de contacten eenvoudig onder te verdelen in 'hot, warm of cold' leads en daarop je follow-up af te stemmen.

## 3.7 Rapporteren en verantwoording afleggen

Het evenement is achter de rug en alle data zijn verzameld. Dan is het tijd om verantwoording af te leggen, met gebruikmaking van de data. Stakeholders willen weten wat de investeringen die ze hebben gedaan om de gestelde doelen te behalen opgeleverd hebben. Waar ze precies behoefte aan hebben verschilt natuurlijk per stakeholder (opdrachtgever, deelnemers, sponsors of organisatie).

### 3.7.1 Rapporteren: van data naar inzichten

Misschien zonder dat je het in de gaten hebt, genereert elk evenement heel veel data. De berg data die elk evenement oplevert kan overweldigend zijn. Data krijgen ook pas waarde als je deze weet om te zetten naar inzichten. De data klakkeloos terugkoppelen is verre van effectief. Weinig mensen zitten op alle data te wachten; ze willen inzicht in de resultaten. Welk inzicht dan interessant en relevant is, verschilt per stakeholder. Bedenk dus goed wie wat verwacht in de terugkoppeling. Je kunt de terugkoppeling weer koppelen aan de niveaus van de piramide van de ROI-methodiek (figuur 3.2):

- *Juiste deelnemers* (niveau 0). De inzichten op dit niveau zijn bijvoorbeeld relevant voor de event owner (zijn de juiste mensen bereikt én gekomen?) en degenen die de follow-up doen.
- *Tevredenheid en leeromgeving* (niveau 1). Deze resultaten zijn relevant voor iedereen die operationeel bij het evenement betrokken is. Waar zitten de leermomenten en verbeterkansen voor toekomstige evenementen, en wat zijn juist zeer sterke punten gebleken, die wellicht ook doorvertaald kunnen worden naar andere evenementen? Je moet in de details duiken om echt te kunnen doorgronden wat oorzaken van problemen zijn geweest en wat triggers waren die juist als positief ervaren zijn.
- *Leren* (niveau 2). De event owner zal interesse hebben in de effecten die op dit gebied bereikt zijn: is de boodschap goed ontvangen? Maar ook voor de deelnemers zit hier (naast tevredenheid over een goed georganiseerd evenement) de grootste waarde: ze kwamen om 'rijker' te worden, in bijvoorbeeld kennis, vaardigheden of contacten.
- *Gedrag* (niveau 3). Net als bij niveau 2 is dit uiteindelijk waar de event owner iets wilde bereiken: dat de mensen gaan doen wat hij had beoogd. Soms is dat direct al zichtbaar, maar vaak gaat er wat tijd overheen voordat het gedrag zichtbaar en meetbaar is (na een evenement gaat een deelnemer niet direct over tot de aanschaf van een machine die tonnen kost; daar gaat intern nog de nodige tijd overheen voor de besluitvorming).
- *Effect/impact* (niveau 4). Op dit niveau is vooral het management geïnteresseerd (inclusief de event owner). Na verloop van tijd wordt duidelijk wat het evenement voor de bedrijfsvoering heeft bereikt.
- *ROI* (niveau 5). Vaak is voldoende aangetoond wat de business-impact is, maar budgethouders zijn ook geïnteresseerd in de opbrengsten afgezet tegen de kosten. Het is belangrijk om te weten hoe een geïnvesteerde euro heeft geredendeerd.

Vaak zie je dat enerzijds gemeten wordt op het niveau van het evenement zelf, en anderzijds op het hele traject of de campagne. Met name de effecten op de hogere niveaus in de piramide gaan vaak verder dan één evenement. Denk maar aan het voorbeeld van DSM. Hierbij ging de directe meting na afloop (doelgroep, setting en tevredenheid) vooral over het evenement zelf. De business-impact en de ROI-niveaus worden vooral gezien in het kader van de totale rebranding en nieuwe strategie. De manier waarop je dat doet verschilt niet zo veel voor één evenement of voor een heel traject; de doelstellingen en de manier van meten sluiten daar vanzelf weer op aan.

### 3.7.2 Verantwoording afleggen

Het is goed om je bij rapporteren en verantwoording afleggen te realiseren op welk moment je dat kunt doen. Vooral de hogere niveaus van de ROI-piramide zijn niet direct na het evenement inzichtelijk. Daarover kun je dus pas na verloop van tijd terugkoppelen.

Het is goed om te bedenken welke rol de evenementstrateeg heeft in die terugkoppeling. Alles wat direct met het evenement te maken heeft, lijkt vanzelfsprekend tot zijn of haar taken te behoren, maar dat is niet het geval. Het duurt een tijd voordat gedragsverandering zich manifesteert en de business-impact inzichtelijk gemaakt kan worden. Die aspecten spelen zich ook vaak buiten de directe invloedssfeer van de evenementstrateeg af. Natuurlijk kun je erover adviseren, maar maak vooraf duidelijke afspraken over jouw rol in de rapportage en verantwoording over deze zaken.

We geven je een aantal adviezen voor de rapportage.

#### Spreek de taal van de stakeholder

De manier waarop je terugkoppelt moet aansluiten bij de ontvanger. Bepaal aan wie je over welke zaken rapporteert en hoe je dat doet. Zo zal de financiële afdeling vooral geïnteresseerd zijn in bedragen en cijfers (haar 'taal' bevat termen als budget, bottomlineresultaat en ROI). Voor een salesafdeling zijn begrippen als warme en koude leads, suspects en prospects gebruikelijke 'taal'. De marketingafdeling is meer geïnteresseerd in ervaringen en quotes (die zij bijvoorbeeld weer kan gebruiken in toekomstige promotie) of in waarderingen en kwalitatieve feedback (denk aan sprekers aan wie je terugkoppelt). Vergeet bij de terugkoppeling van resultaten de deelnemers niet. Ook zij zijn geïnteresseerd in de resultaten, waarbij hun 'taal' vooral begrippen bevat als tevredenheid, netwerken, interessante sprekers en tips.

#### Koppel doelen aan resultaten

Hoe concreter je kunt aangeven in welke mate de doelstellingen zijn bereikt, hoe beter. Maak inzichtelijk wat het doel was en hoe je hebt gemeten of de doelstellingen zijn gerealiseerd. Rapporteer alleen over datgene wat voor de betreffende stakeholder relevant is en splits resultaten eventueel uit. Denk bijvoorbeeld aan een relatie-evenement waar zowel klanten als prospects aanwezig waren: het kan dan relevant zijn om te zien hoe elk van de twee groepen het evenement ervaren heeft.

Wees ook de adviseur die bij de event owner en andere stakeholders aangeeft hoe de resultaten beïnvloed kunnen worden in een volgend evenement: waar zitten de kansen om je evenement verder te ontwikkelen zodat het nog beter aan de doelstellingen beantwoordt?

#### Isoleer de effecten

Een van de lastigste elementen is het elimineren van de invloed van buitenaf. Alleen in een ideale wereld is het evenement het enige wat je deelnemers zien van de organisatie waarvoor je het evenement hebt georganiseerd. Alleen dan zou je kunnen zeggen dat alles wat daarna gebeurt het gevolg is van het evenement. De werkelijkheid is ingewikkelder. Wat als je deelnemer op de terugweg van jouw relatie-evenement een groot billboard langs de weg ziet met een reclame van de betreffende organisatie? Of als hij een maand later de stand van die organisatie bezoekt op een vakbeurs?

Is het dan nog relevant om te zeggen dat de aanschaf die na twee maanden volgt een gevolg is van je relatie-evenement?

We zoeken eigenlijk naar manieren om effecten te isoleren. In de wetenschap worden onderzoeken veelal gedaan met een controlegroep. De ene groep krijgt bijvoorbeeld een medicijn en de andere een placebo, zonder dat de deelnemers weten in welke groep zij zitten. Alleen op die manier kan onderzocht worden wat het effect van het medicijn is. Bij evenementen is dat veel lastiger, maar er zijn wel mogelijkheden:

- Je kunt een controlegroep meten. De deelnemers aan je evenement vormen de onderzoeksgroep, en een groep van niet-deelnemers vormt de controlegroep. Door in beide groepen te meten kom je bijvoorbeeld te weten of de omzetgroei bij de groep deelnemers groter is dan bij de controlegroep (maar ook hierbij weet je natuurlijk niet zeker of er nog andere oorzaken voor eventuele verschillen zijn).
- Was een doel om het socialemediabereik te vergroten of het aantal vermeldingen op sociale media te vergroten, dan kun je de periode na je evenement afzetten tegen een vergelijkbare periode vóór je evenement.
- Ook kun je sturen met de factor tijd. Als je 'binnen een halfjaar' als indicator neemt, dan kunnen er veel andere prikkels zijn. Verkort je deze periode echter tot een volgend evenement plaatsvindt, dan weet je in elk geval zeker dat er geen ander evenement invloed heeft gehad.
- Je kunt natuurlijk ook gewoon aan deelnemers vragen wat de beslissende invloed geweest is om tot actie over te gaan.

Helemaal zuiver zijn deze methoden natuurlijk niet, maar iets doen om inzicht te krijgen is altijd beter dan helemaal niets doen.

### **Gebruik alleen (voor de stakeholder) relevante data**

We gaven eerder al aan dat er bij online elementen van evenementen veel data gegenereerd en vastgelegd kunnen worden. Dat is natuurlijk erg prettig, maar tegelijkertijd is het een grote valkuil. Al die data kunnen er ook voor zorgen dat je door de bomen het bos niet meer ziet, of dat je over zo veel data gaat rapporteren dat inzichten verloren gaan in de hoeveelheid cijfers. Ga dus op zoek naar de relevantie van de data. Daarmee ben je weer terug bij de doelstellingen: wat was het doel en met welke data kun je aantonen of dat doel behaald is? Bedenk daarbij ook wie de rapportage leest.

### **3.7.3 Tips**

Graag geven we je nog een aantal tips om dit hoofdstuk mee af te sluiten.

#### **Beïnvloed de ROI op een verstandige manier**

Om de beoogde ROI te behalen zijn er twee factoren die je kunt beïnvloeden: de kosten en de opbrengsten. Het kan aantrekkelijk zijn om op de kosten te besparen om een hogere ROI te realiseren, maar dat kan zich ook tegen je keren. Als je 25% bespaard hebt op de locatiekosten door voor een goedkopere locatie te kiezen, dan zal je ROI gunstiger zijn. Tenminste, zo lijkt het. Maar als de goedkopere locatie de deelnemers minder tevreden stelt en ze daardoor niet gaan doen wat je met het evenement beoogd had (of als ze misschien helemaal niet komen), dan is het uiteindelijk 'goedkoop = duurkoop' geweest. Je ROI zal dan zelfs veel negatiever uitkomen. Bedenk dat focus op de opbrengsten meer oplevert dan (alleen) focus op de kosten!

**Wees niet te hard over het behalen van je doelen**

Het is makkelijk om te redeneren dat het evenement gefaald heeft als de doelen niet behaald zijn, maar is dat ook echt zo? Accountability kun je ook interpreteren als 'het vermogen om inzichtelijk te maken wat wél gelukt is'. Als je beursdeelname vijftig leads moest opleveren en je hebt er 47, heb je dan gefaald? En als je voor 1 miljoen euro aan media-aandacht wilde genereren en je hebt 900.000 euro behaald, heb je dan gefaald? Zeker niet!

**Begin gewoon met meten!**

Het meten hoeft niet direct perfect te gaan. Begin gewoon met doelstellingen bepalen, deze meetbaar maken én meten. Anders heb je helemaal geen data en dus ook geen inzichten. Beperkte data zijn altijd beter dan niets. En als je eenmaal je eerste inzichten hebt, kun je van daaruit altijd verder ontwikkelen en je metingen beter maken.

**VOOR HET STRATEGISCH EVENTPLAN**

Vermeld alleen SMART geformuleerde doelstellingen bij **Stap 2 De doelstelling(en)**. Laat zien welke ROI-methodiek je toepast en hoe je concreet meetbare KPI's voor de doelstellingen hebt bepaald. Je stelt de nulmeting vast en daarmee het vertrekpunt voor het behalen van de doelstellingen. Analyseer welke stakeholders invloed hebben op de doelstellingen. Maak voor **Stap 3 De doelgroep(en)** een analyse van de doelgroep en stakeholders, ook bij interne evenementen. Zie erop toe dat in **Stap 5 Het concept/de strategiebepaling** het concept aansluit op de doelstelling en doelgroepen. Laat zien hoe de inzet van digitale technologie rondom en tijdens je evenement in **Stap 8 De evenemententechnologie** de effectmeting ondersteunt en mogelijk maakt om betrokkenheid, bereik en resultaat te meten. Rapporteer op basis van analyse van alle metingen de eenmeting. Bewijs in **Stap 10 Het resultaat** welke doelstellingen zijn gerealiseerd. Vermeld ook het behaalde bereik onder doelgroep, stakeholders en derden en tot slot de impact op deelnemers, doelgroep, organisatie, omgeving, milieu en financiën.

▼ g n q m n e e v i m k q m t q t m q q m m e t v m a o c  
t h g t v h q ® q d q n c a > U e q l e a m j q h a d q l  
c a G v d q m p Σ q t v c v h u g p t y q k x & q n q h a  
n q h a l d B V s y g G O h Y e u D a n a l y s e R w z u  
7 M d i g u 1 G T u e q u j q a y ▼ μ v t g 1 G T V y n  
q E p x i n p A h k e u b h o o n r u i o s d f m n u g  
O T ä Ž ] € 5 8 D A T A % 1 2 3 O Z 1 8 5 1 g T Y e 5 0  
k E X y v 9 3 E Q q n B € 0 a 3 b E K 3 b 6 D F K R C 0  
H N g € n u g u t h % u n p i N y h n q u k y v n q v  
® h u • r q l q n p u k β v j u q z K i t D A T A q y g o  
t i g A e q u N T 1 i N T 1 i g h u d c 4 G v n u v r k r  
p 3 b N K 3 T f Y r 8 v k p u k o p • e j n i U U F E P E  
% 1 2 A Σ Z 1 8 5 1 g > Y e 5 0 6 § V E N T 1 0 1 8 Ď L V  
B b 0 L 3 b E K 3 b 6 D F K R Ć 0 S L & 4 € D 0 s Q p 0 E  
h % u Y p i N y h n q u u k v n q w z u © x o t v E € N  
1 G T S e q u j q y ▼ μ v g 1 G T V y n h D g u t h T  
p A h E e u b h o n r u E s d f m n u g v A G p k u  
5 8 A N P u % 1 2 O Z 1 V T Y e 5 0 6 T V E N T  
3 E Q q n B € 0 a b E K E F K C O S A & 4 € D  
g V t h % u n p i y h N v q v n y g a  
q E p u k β v j u z K T g M o 4 Z ] Ć  
6 N V E T 1 f 1 m 0 1 B r C E b a d N m  
e T e n q 1 > 1 0 % c r C T e d @ m  
l e d t @ v r a t R l n p T E m t y c  
a y g G h Y D E R r l n p T E m z v x o  
u x o t h v r q T N 1 T i q z  
n g G p 7 g u T T h A Q  
g ▼ 3 7 g u T T h A Q  
u Σ q 0 • € P 1  
k  
€  
u