

Een lange **groene** zucht in een zee van **oranje**

Een advies om Koningsdag Apeldoorn te verduurzamen



Auteur: Liza Franz



Naam student:	Liza Franz
Studentnummer:	352051
Module:	Thesissemaster
Datum, plaats:	15 januari 2018, Apeldoorn
Externe opdrachtgever/organisatie:	Stichting Oranjefeesten Apeldoorn
Naam contactpersoon:	H. Peters
1e examiner:	S. Godfried

Verklaring eigen werk



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Liza Franz

Datum: 14-01-2018

Handtekening:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Liza Franz', written over a light blue horizontal line.

Voorwoord

Deze thesis is uitgevoerd in het kader van de afstudeerfase van de opleiding Hotel Management aan Saxion Apeldoorn. De thesis is onderdeel van een meerjarig onderzoek dat is opgezet door de Gemeente Apeldoorn in samenwerking met Saxion. Er is een onderzoek gedaan voor de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn om het duurzaamheidsbeleid van het evenement Koningsdag Apeldoorn te optimaliseren. Het doel van dit rapport is om de Gemeente Apeldoorn en de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn een helder beeld te geven van de aanleiding, het doel, de onderzoeksopzet en de verdere uitwerking van het onderzoek om op deze manier tot een uiteindelijk advies te komen.

Tijdens mijn studie Hotel Management heb ik verschillende facetten rondom deze opleiding mogen ervaren. Naast de colleges, opdrachten en tentamens waren er natuurlijk ook de stages. Hierbij heb ik een geweldige buitenlandervaring mogen opdoen en kunnen werken in Sydney bij Wake Up!, een groot, vrij luxe hostel. Ook heb ik de evenementenkant ondervonden tijdens mijn stage bij de FBK Games in Hengelo en bij mijn keuzevak 'Impact van Events'. Hierdoor werd mijn interesse in evenementen verder aangewakkerd en heb ik ervoor gekozen om mijn afstudeeropdracht ook in dit thema te zoeken. Via mijn stage begeleidend docent kreeg ik weet van de samenwerking tussen Saxion en de Gemeente Apeldoorn en de onderzoeken naar de verschillende evenementen binnen deze gemeente.

Bij de keuze voor welk evenement ik onderzoek wilde doen heb ik gekeken naar wat voor soort evenementen het zijn. Ik had net mijn stage gehad bij de FBK Games in Hengelo, die sport gerelateerd was. Ik wilde nu weer wat nieuws proeven, dus vielen de Midwinter Marathon Apeldoorn en Apeldoorn Stretrace eigenlijk vrij snel af. Koningsdag Apeldoorn is groots en creëert daarom veel impact. Het is een publiek evenement van een ander kaliber dan ik gewend was. Een nieuwe uitdaging en daarom mijn uiteindelijke keuze. Gelukkig kreeg ik een vraagstuk met een interessant en actueel onderwerp: duurzaamheid. Iets waar, naar mijn mening, de komende jaren nog veel mee gedaan moet worden. Wat ik tijdens dit onderzoek heb geleerd is: voor duurzaamheid heb je een lange adem nodig.

Graag wil ik iedereen bedanken die mij heeft geholpen en gesteund tijdens het maken van mijn thesis. Allereerst mijn eerste begeleider Shira Godfried, voor alle goede begeleiding, feedback en tips. Ook Elke Ennen bedank ik voor haar feedback en ideeën tijdens mijn TPD. Daarnaast wil ik graag mijn contactpersoon binnen de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn, Hans Peters, bedanken voor de samenwerking en het verschaffen van informatie. Ook betuig ik mijn dank aan Jasper Fleers, voor al zijn connecties. Tevens wil ik graag mijn respondenten, Hans Peters, Simon Boon, Martijn Groot Nibbelink, Reinier de Adelhart Toorop, Paul Schurink, Elena Cavagnaro, Karin van der Sangen en Milan Meyberg, bedanken voor hun tijd om hun expertise, inzichten en ervaringen met mij te delen. Bovendien spreek ik grote dank uit naar mijn vriend, die mij telkens weer heeft gesteund en gemotiveerd. Bedankt allemaal. Jullie groene geesten ademen in deze thesis!

Liza Franz

Deventer, 14 januari 2018

Managementsamenvatting

Deze bachelor thesis staat in het teken van het optimaliseren van het duurzaamheidsbeleid van de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn bij het evenement Koningsdag Apeldoorn. Duurzaamheid is een ontwikkeling waar een lange adem voor nodig is. Het is inmiddels meer dan duidelijk dat er dingen veranderd moeten worden en er vinden dan ook veel ontwikkelingen plaats. Dit komt terug in de titel: een groene zucht (duurzaamheid) in een zee van oranje (Koningsdag).

In deze thesis gaat de onderzoeker eerst in op de achtergrond van de opdrachtgever, de doelen en het vraagstuk: *‘Op welke wijze kan duurzaamheid bij het evenement Koningsdag Apeldoorn geoptimaliseerd worden, zodat het evenement kan bijdragen aan de strategische doelen van de Gemeente Apeldoorn?’* Deze vraag is opgedeeld in twee hoofdvragen met ieder drie bijbehorende deelvragen.

Vervolgens worden in een theoretisch kader de (kern)begrippen ‘duurzaamheid’ en ‘stakeholders’ gedefinieerd en bijpassende modellen weergegeven. Hieruit volgt onder andere het model van de 3 P’s oftewel de ‘triple bottom line’. De onderzoeker heeft de ‘P’ van ‘profit’ omgezet in ‘prosperity’ en werkt daarom in deze thesis met ‘people’, ‘planet’ en ‘prosperity’. Aan iedere ‘P’ is een model gehangen. Voor ‘people’ is dit het ‘6 B’s model’, voor ‘planet’ geldt het ‘DSP-vliegwiel’ en aan ‘prosperity’ is een kosten-batenanalyse gekoppeld.

Voor het veldwerk zijn semigestructureerde interviews gehouden met de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn, de Gemeente Apeldoorn, best practice DGTL en experts op het gebied van duurzame evenementen en duurzame inzetbaarheid. Deze interviews zijn getranscribeerd, open- en axiaal gecodeerd. Deze codes zijn onderverdeeld in de huidige situatie (IST) en de gewenste situatie (SOLL). Verder zijn de codes verdeeld onder ‘people’, ‘planet’ of ‘prosperity’, de triple bottom line, uit het theoretisch kader. Vandaaruit zijn er subaspecten aan ieder aspect van de modellen van de 3 P’s gehangen. Zo worden er voor ‘people’ thema’s genoemd als: bewustwording van de vrijwilligers, eiwitrijke voeding, voldoende water en ruimte voor ontspanning. Voor ‘planet’ kwamen er belangrijke resultaten uit als: gebruik van biodiesel aggregaten, aantrekken van lokale ondernemers, het gebruik van hard cups, de essentie van afval verminderen en een alternatief voor vlees aanbieden. Voor ‘prosperity’ is het voornamelijk het creëren van bewustzijn bij vrijwilligers, bezoekers en de organisatie voor maatschappelijke winst.

Uit de resultaten is gebleken dat de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn nog geen duidelijk duurzaamheidsbeleid heeft. Wel doet zij aan het scheiden van afval, het trekken van lokale ondernemers, het organiseren van de kledingmarkt en heeft een deal met kringloopwinkel Foenix en Circulus-Berkel.

Voor een gewenste situatie zou de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn meer stabiliteit in haar vrijwilligerssamenstelling willen en zich beter profileren. Bovendien wil de organisatie een alternatief voor haar diesel aggregaten, afval blijven scheiden en meer sturing geven op het gebied van voedsel op het evenement. De experts en best practice noemden per ‘P’ verschillende mogelijkheden voor een SOLL-situatie.

Het antwoord op het managementvraagstuk bleek dat het evenement Koningsdag Apeldoorn op alle drie de 'P's' winst kan behalen, al is dit bij het ene aspect meer dan bij het andere. Op het gebied van 'people' valt voornamelijk winst te behalen op het bezinnen, begeleiden en behouden van vrijwilligers door middel van duurzame inzetbaarheid. Voor de aspecten van 'planet' geldt dat op energieverbruik, afvalmanagement en food direct winst valt te behalen, terwijl dat voor waterverbruik, transport en recycling momenteel nog niet zo is. Verder kan voor 'prosperity' vooral winst behaald worden op maatschappelijk gebied.

Het advies bestaat uit een middellang duurzaamheidsbeleidsplan, waarin de eerstkomende vier jaar beschreven worden om het duurzaamheidsbeleid te optimaliseren. Om te bepalen welke aspecten van de 3 P's in het advies behandeld worden en in welk jaar van het duurzaamheidsbeleidsplan, heeft de onderzoeker alle aspecten op een aantal criteria beoordeeld. Daarnaast heeft zij met het Stakeholder Salience Model uit het theoretisch kader bekeken wat de prioriteit is van de prominente stakeholders van Stichting Oranjefeesten Apeldoorn. De combinatie van de beoordelingen van de aspecten en de stakeholders zorgen voor de keuze per jaar in het duurzaamheidsbeleidsplan.

Het beschrijven van de vier jaren gebeurt per jaar bondig met behulp van de PDCA-cyclus. Zo wordt voor het eerste jaar het houden van een 0-meting geadviseerd om inzicht te krijgen in de aspecten van het 'DSP-vliegwiel' van 'planet'. Voor het tweede jaar, 2019, gaat de onderzoeker in op het bezinnen, binnenhalen, begeleiden en behouden van vrijwilligers. Daarnaast wordt het aspect afvalmanagement aangehaald voor het tweede jaar om aan te pakken, waar het verminderen van afval centraals staat. Vervolgens schetst de onderzoeker voor het jaar 2020 uit hoe het energieverbruik duurzamer gemaakt kan worden door onder andere de vraag en het aanbod van elektriciteit in kaart te brengen. In het laatste jaar is het advies over het aanbod van food aan de beurt. Het advies wordt afgesloten met een financiële weergave in een kosten-batenanalyse.

Inhoudsopgave

Verklaring eigen werk.....	2
Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Overzicht diagrammen, modellen en tabellen.....	8
1. Inleiding	9
1.1 Opdrachtgever en aanleiding.....	9
<i>Gemeente Apeldoorn</i>	9
<i>Stichting Oranjefeesten Apeldoorn</i>	9
1.2 Managementvraagstuk en relevantie	10
1.3 Onderzoeksvragen.....	11
1.4 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Literature review.....	12
<i>2.1.1 Duurzaamheid</i>	12
<i>2.1.2 Stakeholders</i>	17
2.2 Operationalisering kernbegrippen.....	19
3. Methodologie.....	20
3.1 Onderzoeksstrategie.....	20
3.2 Dataverzamelmethode.....	20
3.3 Ontwikkeling meetinstrument	21
3.4 Onderzoekseenheden	21
3.5 Data-analyse	22
4. Resultaten van het onderzoek	23
4.1 Analyse van resultaten	23
<i>4.1.1 IST</i>	23
<i>4.1.2 SOLL situatie</i>	26
<i>4.1.3 Succes- en faalfactoren</i>	30
5. Conclusie	31
6. Discussie	35
6.1 Validiteit.....	35
<i>6.1.1 Begripsvaliditeit</i>	35
<i>6.1.2 Interne validiteit</i>	35
<i>6.1.3 Externe validiteit</i>	36

6.2 Betrouwbaarheid.....	36
7. Advies	37
7.1 Keuze van aspecten	37
7.1.1 <i>People</i>	37
7.1.2 <i>Planet</i>	38
7.1.3 <i>Prosperity</i>	39
7.2 Keuze stakeholders.....	40
7.3 Strategisch stappenplan voor middellang duurzaamheidsbeleidsplan	41
7.3.1 <i>Jaar 1 – 2018</i>	41
7.3.2 <i>Jaar 2 – 2019</i>	42
7.3.3 <i>Jaar 3 – 2020</i>	46
7.3.4 <i>Jaar 4 – 2021</i>	47
7.4 Kosten–batenanalyse	48
8. Nawoord.....	49
Bronnen	51
Bijlagen	55
Bijlage I: verantwoording bronnen.....	56
Bijlage II: boomdiagrammen.....	58
Bijlage III: meetinstrumenten.....	60
Bijlage IV: informatie onderzoekseenheden	71
Bijlage V: voorbeeld transcript	73
Bijlage VI: voorbeeld coderen	83
Bijlage VII: voorbeeld codeboom	84
Bijlage VIII: beargumentering advieskeuzes	85
Bijlage IX: ‘Lekker aan de slag op Koningsdag’	88
Bijlage X: uitleg baten jaar 1–4.....	90

Overzicht diagrammen, modellen en tabellen

Hieronder volgt een overzicht van diagrammen, modellen en tabellen die in deze thesis gebruikt zijn. De diagrammen, modellen en tabellen zijn genummerd per hoofdstuk. Dit betekent dat 'Model 2.2: DSP-vliegwiel' als tweede model in hoofdstuk 2 naar voren komt. Verder is deze lijst alfabetisch geordend.

Boomdiagram 10.1: 'Duurzaamheid'

Boomdiagram 10.2: 'Stakeholders'

Codeboom 10.1: 'SOLL – Planet'

Model 2.1: People, planet, profit

Model 2.2: DSP-vliegwiel

Model 2.3: Polonsky's model

Model 2.4: Stakeholder Salience Model

Model 7.1: Stakeholder Salience Model

Model 7.2: PDCA-cyclus

Plattegrond 7.1: Evenemententerrein

Tabel 2.1: 6 B's

Tabel 2.2: Operationalisering per 'P'

Tabel 3.1: Interviews per onderzoekseenheid

Tabel 6.1: Maatregelen t.b.v. betrouwbaarheid en validiteit

Tabel 7.1: Verdeling punten

Tabel 7.2: Beoordeling 6 B's

Tabel 7.3: Beoordeling aspecten DSP-vliegwiel

Tabel 7.4: Beoordeling energieverbruik, afvalmanagement en food

Tabel 7.5: Beoordeling aspecten economische en maatschappelijke winst

Tabel 7.6: Mogelijke elementen voor 0-meting

Tabel 7.7: Middelen, mensen, tijd en activiteiten jaar 1

Tabel 7.8: Middelen, mensen, tijd en activiteiten jaar 2 1.0

Tabel 7.9: Middelen, mensen, tijd en activiteiten jaar 2 2.0

Tabel 7.10: Middelen, mensen, tijd en activiteiten jaar 4

Tabel 7.11: Kosten-batenanalyse duurzaamheidsbeleidsplan

1. Inleiding

Iedere gemeente heeft haar doelen en middelen om deze doelen te bereiken. Het is fantastisch wanneer een dergelijk doel bereikt wordt, maar hoe mooi is het als het middel om het doel te bereiken al een feest op zich is? In dit hoofdstuk bespreekt de onderzoeker de achtergrondinformatie van de opdrachtgever, de aanleiding en relevantie van het onderzoek, het managementvraagstuk, het doel van het onderzoek en het advies en de hoofd- en deelvragen binnen dit onderzoek.

1.1 Opdrachtgever en aanleiding

Gemeente Apeldoorn

De Gemeente Apeldoorn (2016) heeft een nieuw evenementenbeleid vastgesteld in 'De Levendige Stad'. De gemeente denkt dat evenementen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de strategische doelen die zij heeft opgesteld op het gebied van wonen, werken en recreëren. Deze doelen worden in paragraaf 1.2 verder uitgewerkt. Evenementen hebben positieve invloed op het stadsimago: ze zorgen voor levendigheid en hebben maatschappelijke en economische betekenis.

Om de maatschappelijke en economische impact van de Gemeente Apeldoorn te vergroten, is een meerjarig onderzoek ingesteld naar verschillende grote evenementen binnen deze gemeente. Dit is de aanleiding om voor al deze evenementen verschillende onderzoeken te laten uitvoeren, zodat deze kunnen bijdragen aan het evenementenbeleid als geheel en de impact voor de Gemeente Apeldoorn kunnen vergroten om op deze manier bij te dragen aan de strategische doelen. Binnen het evenementenbeleid van de Gemeente Apeldoorn zijn er al verschillende doelen opgesteld. Allereerst moeten evenementen beter ingezet worden als stimulans voor citymarketing en maatschappelijk en economisch rendement. Ten tweede moet er meer aandacht komen voor duurzaamheid. Daarnaast wil de gemeente de evenementen meer regionaal en landelijk gaan verkopen en de verbinding met de toeristische sector verbeteren. Ook moeten er meer doorgroeimogelijkheden voor evenementen worden gecreëerd. Bovendien zou de samenwerking met en tussen stakeholders geoptimaliseerd kunnen worden. Ten slotte wil de Gemeente Apeldoorn meer monitoring en onderzoek voorafgaand aan evenementen (Gemeente Apeldoorn, 2016).

Stichting Oranjefeesten Apeldoorn

Koningsdag is één van de grotere, toonaangevende evenementen van de Gemeente Apeldoorn (Gemeente Apeldoorn, z.j.). Omdat de onderzoeker denkt dat met dit evenement de impact voor de Gemeente Apeldoorn kan veranderen, zal voor dit onderzoeksrapport het evenement Koningsdag Apeldoorn centraal staan.

Koningsdag Apeldoorn wordt door de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn georganiseerd. Deze stichting organiseert al meer dan 130 jaar Oranjefeesten. Koningsdag Apeldoorn heeft een uitgebreid en divers programma voor meerdere publieksgroepen. Met de oprichting van de Dutch Orange Company (DOC) is de stichting het commerciële pad opgegaan om inkomsten te genereren om hun missie te kunnen bewerkstelligen: Koningsdag Apeldoorn de komende jaren te kunnen blijven organiseren (Organisatie Koningsdag Apeldoorn, 2017). Daarbij speelt de DOC ook in op Koningsdag Nieuwe Stijl, zoals Koning Willem-Alexander in 2014 aankondigde. De Nieuwe Stijl gaat om historische waarden programmatisch verbinden met vitaliteit, opgaven, mogelijkheden, uitdagingen en kansen voor stad en regio. Ook gaat het om het zichtbaar maken van wat mensen, bewoners, bezoekers en ondernemers bindt en hoe zij

samenwerken aan een duurzame kwaliteit van leven. DOC is daarom gericht op de circulaire economie en het hergebruik van grondstoffen (Dutch Orange Company, 2015).

1.2 Managementvraagstuk en relevantie

In het evenementenbeleid van de Gemeente Apeldoorn is aangegeven dat er meer aandacht moet komen voor duurzaamheid. Ook de DOC, en daarmee de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn, heeft duurzaamheid als een belangrijk agendapunt. Daarom wil de opdrachtgever dat de onderzoeker gaat uitvinden hoe duurzaamheid bij het evenement Koningsdag Apeldoorn geoptimaliseerd kan worden. Hieruit is de volgende managementvraag geformuleerd: *Op welke wijze kan duurzaamheid bij het evenement Koningsdag Apeldoorn geoptimaliseerd worden, zodat het evenement kan bijdragen aan de strategische doelen van de Gemeente Apeldoorn?*

Doel van het onderzoek is om voor de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn antwoord op deze vraag te vergaren, zodat het evenement Koningsdag Apeldoorn op een dusdanige manier kan verduurzamen dat het bijdraagt aan het waarborgen van de viering in de toekomst en aan de strategische doelen van de Gemeente Apeldoorn. Stichting Oranjefeesten Apeldoorn is deels afhankelijk van de subsidie van de Gemeente Apeldoorn, waardoor de organisatie zich aan moet passen aan het beleid van de gemeente (H. Peters, persoonlijke communicatie, 12 september 2017). Doel in dit onderzoek is daarom het aanleveren van een beleidsplan met concrete stappen, zodat de organisatie direct aan de slag kan met het optimaliseren van duurzaamheid van het evenement Koningsdag Apeldoorn.

Het begrip duurzaamheid kan geschaard worden onder het themagebied 'milieu en innovatie' van het DSP-vliegwiel. Met dit model kan de maatschappelijke spin-off van een evenement in kaart gebracht worden (De Groot & Duijvestijn, 2013). Door dit onderzoek kan de verbetering(en) aan het evenement Koningsdag Apeldoorn een grotere maatschappelijke spin-off gaan creëren. Hierdoor kan het evenement gaan bijdragen aan een nog groter doel: het bereiken van de strategische doelen van de Gemeente Apeldoorn. Deze doelen zijn:

- Het worden van een comfortabele familiestad (wonen). Apeldoorn wil vitaliteit van dorpen en wijken behouden, jonge bewoners vasthouden en aantrekken, het culturele en sportieve klimaat versterken en de levendige, plezierige en sociale omgeving voor inwoners van Apeldoorn behouden.
 - Het creëren van een veelzijdige en innovatieve economie (werken). Hieronder valt het versterken van Apeldoorn als ondernemende stad en (de juiste) werknemers vasthouden en aantrekken.
 - Het ontwikkelen van een toeristisch toplandschap (recreëren). De Gemeente Apeldoorn wil haar toeristische aantrekkingskracht versterken en extra bestedingen voor de (binnen)stad genereren.
- Deze thesis zal voornamelijk bijdragen aan het derde strategische doel van de Gemeente Apeldoorn, doordat de gemeente zich kan gaan profileren met een verduurzaamd groot evenement.

De onderzoeker levert het antwoord op de managementvraag in het adviesrapport aan in de vorm van een duurzaamheidsbeleidsplan. In een dergelijk plan kunnen doelen en middelen goed benoemd worden. Daarbij maakt de onderzoeker hierin de keuze om een middellang, drie tot vijf jaar, duurzaamheidsbeleidsplan aan te leveren. Binnen het kernbegrip 'duurzaamheid' verwacht de onderzoeker namelijk de komende jaren veel ontwikkelingen, waardoor een lange termijn beleidsplan niet geschikt wordt geacht.

1.3 Onderzoeksvragen

Het doel van deze thesis is om inzicht te krijgen in de manier waarop het evenement Koningsdag kan verbeteren zodat hij kan bijdragen aan het doel (optimaliseren van duurzaamheid) om op deze manier advies uit te brengen aan Stichting Oranjefeesten Apeldoorn. Door dit onderzoek te houden brengt de onderzoeker in kaart op welke manier de maatschappelijke spin-off van het evenement Koningsdag Apeldoorn vergroot kan worden. Door deze spin-off te vergroten zal dit positief bij kunnen dragen aan de opgestelde doelen van het meerjarig project van de Gemeente Apeldoorn. Hiermee komt het doel van het advies aan bod: een bijdrage leveren aan het vergroten van de maatschappelijke (en economische) impact van de Gemeente Apeldoorn en daarmee bij te dragen aan de strategische doelen die zij heeft opgesteld.

Om het managementvraagstuk zo goed mogelijk te beantwoorden zijn er hoofd- en deelvragen opgesteld. Allereerst worden de huidige situatie en gewenste situatie bekeken, zodat de onderzoeker het gat tussen deze situaties in kaart kan brengen. Ook wil zij weten wat de eisen van de Gemeente Apeldoorn zijn, omdat zij dit meerjarig plan heeft opgesteld. Vervolgens wil de onderzoeker bekijken wat er van een best practice en experts geleerd kan worden en welke stakeholders nodig zijn bij de implementatie van een duurzaamheidsbeleid. Van hieruit kan de onderzoeker vervolgens in kaart gaan brengen welke bestaande kennis Stichting Oranjefeesten kan toepassen. De vragen luiden als volgt:

1. Wat is het beleid van Stichting Oranjefeesten Apeldoorn met betrekking tot duurzaamheid tijdens het evenement Koningsdag Apeldoorn?
 - a) Wat is de IST-situatie met betrekking tot duurzaamheid binnen de organisatie?
 - b) Wat is de SOLL-situatie qua duurzaamheidsbeleid van de organisatie?
 - c) Wat zijn de eisen van de Gemeente Apeldoorn voor haar evenementen op het gebied van duurzaamheid?
2. Wat doen best practices en experts op het gebied van duurzaamheid op evenementen?
 - a) Op welke manier is duurzaamheid bij andere evenementen geïmplementeerd?
 - b) Welke succes- en faalfactoren zijn er omtrent duurzaamheid op evenementen?
 - c) Welke stakeholders zijn van belang bij de implementatie van het duurzaamheidsbeleid van de Stichting Oranjefeesten?

Om deze vragen te beantwoorden doet de onderzoeker literatuuronderzoek. Daarnaast houdt de onderzoeker interviews met experts en organisatoren van best practices. Uitgebreide informatie hierover en verantwoording hiervoor wordt later in deze thesis besproken.

1.4 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken zal de thesis verder worden gepresenteerd. In het tweede hoofdstuk staat het onderzoek centraal. Hier wordt het theoretisch kader besproken, waarbij ingegaan wordt op de kernbegrippen en de relaties daartussen. Daarna wordt het onderzoek verantwoord in de methodologie in hoofdstuk drie. In hoofdstuk vier worden de resultaten overzichtelijk beschreven. Aansluitend zal de conclusie worden weergegeven. In hoofdstuk zes zal de onderzoeker reflecteren op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Vervolgens komt het advies aan bod. Hier wordt met modellen en criteria onderbouwd hoe de onderzoeker tot dit advies is gekomen, om vervolgens een stappenplan voor de opdrachtgever te schetsen. Ten slotte zal de onderzoeker in het nawoord een reflectie geven op het eigen handelen en de waarde van de thesis schatten.

2. Theoretisch kader

In dit gedeelte werkt de onderzoeker een theoretisch kader uit. Doel van dit onderzoek is om voor de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn antwoord te vergaren op de vraag *‘Op welke wijze kan duurzaamheid bij het evenement Koningsdag Apeldoorn geoptimaliseerd worden, zodat het evenement kan bijdragen aan de strategische doelen van de Gemeente Apeldoorn?’*, zodat het evenement Koningsdag op een dusdanige manier kan verduurzamen dat het bijdraagt aan het waarborgen van de viering in de toekomst en aan de strategische doelen van de Gemeente Apeldoorn.

2.1 Literature review

In dit literature review worden de (kern)begrippen gedefinieerd. Het definiëren en afbakenen van begrippen is van belang, zodat de betekenis ervan vaststaat en helder is voor de rest van het onderzoek. Ook bepaalt de afbakening van een begrip welke informatie er verzameld moet worden (Verhoeven, 2014). De onderzoeker heeft de begrippen ‘duurzaamheid’ en ‘stakeholders’ geselecteerd, omdat deze voorkomen in de vragen en richting geven aan het onderzoek. Ook gaat de onderzoeker in op ‘evenementen’ en ‘duurzame evenementen’ omdat dit de context is waarbinnen duurzaamheid in dit onderzoek onder valt. Om alle zoekresultaten te beoordelen, alvorens deze gebruikt worden, heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van de AAOCC-criteria. Uitleg en een voorbeeld hiervan zijn te vinden in bijlage I. De onderzoeker zal nu eerst een definitie voor ‘duurzaamheid’ formuleren.

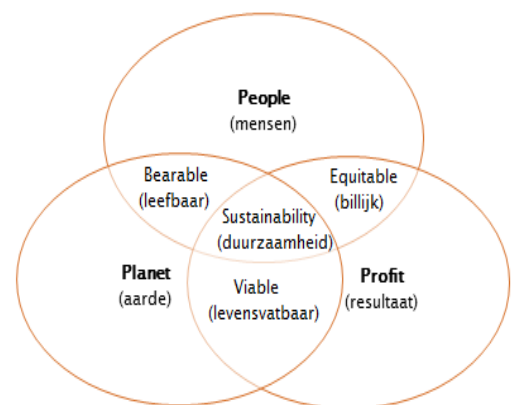
2.1.1 Duurzaamheid

De meest gebruikte definitie van duurzaamheid is die van Brundlant (geciteerd in Van Nooij en Van der Lijke-van Veen, 2014: 'Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van huidige generaties zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in het gedrang te brengen'. Door zijn algemeenheid kan hier goed op verder geborduurd worden.

Daarnaast noemen Van Nooij en Van der Lijke-van Veen (2014) in hun kader over duurzaamheid vier principes: het voorkomen van een systematische toename van concentraties van stoffen uit de aardkorst in de biosfeer, het voorkomen van de systematische toename van concentraties van door de mens geproduceerde stoffen in de biosfeer, het voorkomen en/of herstellen fysieke aantasting van ecosystemen door onze activiteiten en iedereen houdt te allen tijde rekening met de behoeften van mensen op wie je invloed hebt.

De term duurzaamheid wordt regelmatig in verband gebracht met deze ‘triple bottom line’ oftewel ‘de 3 P’s’: ‘people, planet, profit’. De grondslag van deze drie eenheid ligt in het boek ‘Cannibals with forks’ van John Elkington. Zo maken de onderzoekers Dolman, Reijs, Ruijs, Smit en Turenhout van de LEI Wageningen UR (2016) ook gebruik van de 3 P’s en benoemen per P waar het om gaat:

- ‘People’ gaat over menselijk welzijn. Hieronder valt bijvoorbeeld gezonde leefomgeving, veilig en gezond voedsel en kinderen die naar school moeten kunnen.



Model 2.1: People, planet, profit

- ‘Planet’ gaat onder andere over de kwaliteit van milieu, natuur, landschap en natuurlijke bronnen. Het is belangrijk om ecologisch evenwicht in stand te houden om het voortbestaan van de flora en fauna te waarborgen en onszelf niet in gevaar te brengen door vervuiling, opwarming van de aarde enzovoort.
- ‘Profit’ gaat in op de financiële continuïteit. Ieder bedrijf moet voldoende verdienen om te bestaan, maar ook om te kunnen investeren in ‘people’ en ‘planet’.

Verder zegt Roorda (2015) het volgende over duurzame ontwikkeling. De toekomst is niet tot nauwelijks te voorspellen, wat het definiëren van het begrip bemoeilijkt. Er zitten twee kanten aan duurzame ontwikkeling. Allereerst een behoorlijk leven voor een steeds groter deel van de mensen. Een behoorlijk leven heeft te maken met voldoende en gezond voedsel, schoon drinkwater, weinig kans op besmettelijke ziekten, veiligheid, zoals bescherming tegen oorlog, terrorisme en natuurrampen, goed onderwijs, een goede kans op een baan op niveau, een goed salaris, vrijheid, onder meer de vrijheid van meningsuiting, en dus ook met democratie en mensenrechten. Ten tweede dat deze behoorlijke samenleving nog lang in stand blijft. Kortom: duurzame ontwikkeling leidt ertoe dat steeds meer mensen een behoorlijk leven kunnen leiden en dat dat nog vele generaties lang zo zal kunnen worden volgehouden. Een steeds groter deel van de mensen betekent dus dat het om een verspreiding van welvaart gaat over meer en meer mensen. Het lang in stand blijven heeft te maken met de toekomst. Dit kan gezien worden als de verhouding tussen nu en later (Roorda, 2015). Dit neemt de onderzoeker daarom ook mee in haar vragen tijdens het onderzoek over de IST- en SOLL-situatie.

IST- en SOLL-situatie

Om een duidelijk kader te hebben van de IST- en SOLL-situatie in dit onderzoek, gaat de onderzoeker hier kort op in. De IST-situatie is de huidige situatie en onder de SOLL-situatie wordt de gewenste situatie verstaan (Wanrooy & Winkelhorst, 2014). Met de IST-situatie bedoelt de onderzoeker activiteiten die de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn al onderneemt. Onder de SOLL-situatie vallen ideeën en activiteiten die de stichting wil gaan organiseren, alternatieven die al wel bestaan maar die de stichting nog niet gebruikt of dingen die andere evenementen al doen, maar Stichting Oranjefeesten Apeldoorn nog niet.

Evenementen

Aangezien dit onderzoek over duurzaamheid binnen evenementen gaat, gaat de onderzoeker in deze alinea kort in op het begrip ‘evenementen’. Een algemene definitie is: iets dat gebeurt op een bepaalde tijd en plaats (Allan, Papka & Lavrenko, 1998).

Volgens Holmes, Hughes, Mair en Carlsen (2015) spelen evenementen een grote rol in het leven van mensen. Evenementen kunnen helpen bij vieren of herdenken van gelegenheden, ze brengen mensen bij elkaar en bieden entertainment. Bovendien wil de overheid graag een evenement (laten) organiseren, die zorgt voor publiciteit, banen creëert en toeristen trekt. Naast de overheid, maken ook bedrijven gebruik van evenementen door hiermee hun producten te promoten, te netwerken en om zaken te doen. Alle evenementen zorgen voor zowel negatieve als positieve impact. De onderzoeker gaat verderop in dit hoofdstuk uitgebreider in op impact van evenementen.

Duurzame evenementen

Boone (2010) gaat in zijn bachelor thesis in op de betekenis van duurzame festivals: deze festivals worden georganiseerd met respect voor mens en milieu, op een manier die voldoet aan de behoeften van de huidige generatie en daarbij rekening houdt met de toekomstige generaties. Zo worden er

maatregelen getroffen op het vlak van bijvoorbeeld energieverbruik, afvalpreventie en mobiliteit. Dit zijn maatregelen waardoor je als organisator je impact op het milieu zo veel mogelijk kunt beperken en waarmee je meehelpt om de draagkracht van de aarde niet nog verder te overschrijden.

Robinson, Wale en Dickson (2010) beschrijven in hun boek de definitie van duurzaamheid in de context van evenementen: “sustainability is essentially about minimizing the negative impacts of events while enhancing the positive impacts, thereby ensuring the economic viability for the event organization or government, the safeguarding of local culture and heritage, the protection of the natural environment, while at the same time providing both the locals and the visitor with an enjoyable experience” (p. 189). Dit betekent dat de negatieve gevolgen van een evenement geminimaliseerd moeten worden en de positieve verder uitgebreid. Uit deze definitie leidt de onderzoeker af dat er voor een duurzaam evenement rekening gehouden moet worden met de levensvatbaarheid van de organisatie of regering en de bescherming van lokale cultuur, erfgoed en de natuur. Dit alles moet gebeuren terwijl de inwoners en bezoekers een prettig evenement ervaren. Robinson et al. (2010) geven daarom in hun boek aan dat de ‘triple bottom line’ gevolgd moet worden.

Aangezien zowel in de definitie van ‘duurzaamheid’ als bij ‘duurzame evenementen’ de ‘triple bottom line’ steeds terugkomt, gebruikt de onderzoeker dit model als leidraad. In de volgende paragrafen bespreekt de onderzoeker wat er onder iedere ‘P’ van de ‘triple bottom line’ verstaan wordt, welke vorm dit in dit onderzoek heeft en welk model er per ‘P’ gebruikt wordt.

2.1.1.a People

Duurzaamheid wordt ook genoemd binnen inzetbaarheid van arbeidskracht: duurzame inzetbaarheid. Aangezien evenementen vaak veel mankracht (veelal vrijwilligers) nodig hebben om te bestaan, is dit van belang binnen dit onderzoek. Algemeen gesproken heeft dit betrekking op het gebruik of de inzet van het productiemiddel arbeid, zonder dat de gebruikswaarde daarvan wordt aangetast. Bij duurzame inzetbaarheid is er dus sprake van gebruik van arbeid zonder verbruik (Schaufeli, 2011).

Ook het evenement Koningsdag Apeldoorn draait op vrijwilligers. Dit is één van de grootste menselijke (people) kanten van de organisatie. Daarom gaat de onderzoeker in deze paragraaf over ‘people’ in op vrijwilligers en het beleid hiervoor.

Vrijwilligerswerk is door zijn diversiteit moeilijk in één omschrijving te vatten (Movisie, 2009). Volgens Hustinx, Meijs en Ten Hoorn (2010) kent vrijwillige inzet in de meest absolute zin geen beloning en geen beperking van de keuzevrijheid van de vrijwilliger. Een andere definitie is van vrijwilligerswerk is: “werk dat in enig georganiseerd verband, onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of de samenleving” (Vrijwilligerswerk, 2017). Uit deze definities blijken de volgende kenmerken: het is niet verplicht, het is onbetaald, het komt ten goede van anderen of de samenleving en er is een zekere mate van organisatie.

Sommige organisaties hebben een beleid voor hun vrijwilligers. Een vrijwilligersbeleid is in principe een personeelsbeleid voor vrijwilligers. Hierin wordt gezorgd dat zaken worden geregeld, voorwaarden gesteld, in te zetten middelen vastgelegd, duidelijkheid wordt geschept hoe er met vrijwilligers wordt gewerkt en ongelijke behandeling tussen vrijwilligers wordt voorkomen (Acron, 2012). In de handleiding ‘Stappen naar Vrijwilligersbeleid’ (Acron, 2012) wordt gebruik gemaakt van de methode

van de 6 B's. Met deze methode wordt het gehele traject rond het werken met vrijwilligers omvat. De 6 B's worden hieronder in de tabel weergegeven.

Stap	B	Betekenis
1	Bezinnen	Wie en wat zijn we als organisatie, waarom werken we met vrijwilligers, wat hebben we vrijwilligers te bieden, wat vragen we van hen?
2	Binnenhalen	Wie willen we binnenhalen, hoe willen we dat doen, waar zoeken we?
3	Begeleiden	Welke begeleiding is er mogelijk, hoe en wanneer begeleiden, wie is aanspreekpunt, aan welke begeleiding is behoefte?
4	Belonen	Op welke manier belonen we onze vrijwilligers, wie zorgt daarvoor?
5	Behouden	Hoe houden we onze vrijwilligers vast, wat is daarvoor nodig?
6	Beëindigen	Hoe nemen we afscheid van een vrijwilliger, houden we een exitgesprek, wat zijn de ervaringen van vrijwilliger in de organisatie, wat kunnen we nog voor elkaar betekenen?

Tabel 2.1: 6 B's

De onderzoeker gebruikt in het onderzoek deze 6 B's en het thema duurzame inzetbaarheid als leidraad voor de 'P' van 'people'.

2.1.1.b Planet

Om de relevantie van de eerder genoemde impact in kaart te brengen wordt dit onderwerp in deze paragraaf verder uitgediept. De DSP-groep (2012) beschrijft impact (of spin-off) van evenementen als volgt: positieve en negatieve effecten die merkbaar en meetbaar zijn als gevolg van het plaatsvinden van een top- of breedtesportevenement (inclusief side-events). De Groot en Duijvestijn (2013) noemen in hun rapport het DSP-vliegwiel. Dit model maakt zes thema's inzichtelijk die betrekking hebben op impact van evenementen. Deze thema's zijn gezondheid en vitaliteit, participatie en cohesie, beleving en ervaring, economie en werk, milieu en innovatie, imago en identiteit. De auteurs geven hierbij aan dat het verstandig is om één of twee thema's goed op te pakken voor optimaal resultaat. In dit onderzoek staat het thema milieu en innovatie centraal. De speerpunten uit dit thema zijn: energieverbruik, waterverbruik, afvalmanagement, recycling, transport en impact op de natuur (De Groot, Blom & Van der Gugten, 2012). Dit zijn dan ook de uitgangspunten die de onderzoeker onder de 'P' van 'planet' hanteert in dit onderzoek.



Model 2.2. DSP-vliegwiel

2.1.1.c Prosperity

De derde 'P' is van 'profit'. Echter, tijdens de VN-top over duurzame ontwikkeling in Johannesburg in 2002 werd de 'P' van 'profit' omgebogen tot 'prosperity', wat welvaart betekent. Hierdoor wordt deze 'P' niet langer alleen met economische winst in verband gebracht, maar ook met maatschappelijke winst (Duivestijn, 2009). Monique Harmsen (2011) gaat hier verder op in. Zo stelt zij dat 'prosperity' alles te maken heeft met het bevorderen van de continuïteit van de organisatie en met het letten op de kosten. Ze geeft hierbij een mooi voorbeeld: "stel dat je organisatie een auto is, dan is geld de benzine die de auto nodig heeft. Nu is de vraag: waar gaan we met die auto naartoe? We zijn druk bezig met wat er in de auto zit, in plaats van waar de auto naartoe gaat. Deze ontwikkeling is nu volop bezig".

De onderzoeker kiest ervoor om verder te gaan met 'prosperity' in plaats van 'profit', omdat zij maatschappelijke winst een belangrijk thema binnen duurzaamheid vindt. In het advies wordt dan ook gestreefd om zowel de economische als maatschappelijke winst uit te drukken. Dit wordt gedaan in een kosten-batenanalyse.

Definitie 'duurzaamheid'

Om een bruikbare definitie voor het kernbegrip 'duurzaamheid' te formuleren, benoemt de onderzoeker overeenkomsten en verschillen van de hierboven genoemde definities van het kernbegrip.

Zowel de definitie van Brundlant (geciteerd in Van Nooij en Van der Lijke-van Veen, 2014) als die van Schaufeli (2011) gaan over het gebruik van een middel/behoefte zonder de gebruikswaarde/anderen in gedrang te brengen. Ondanks dat de definitie van Brundlant over 'duurzaamheid' gaat en die van Schaufeli over 'duurzame inzetbaarheid' komen ze er beide op neer dat gebruik van benodigdheden niet mag betekenen dat deze in toekomst niet meer zijn. Boone (2010) versterkt dit door te zeggen dat duurzame festivals georganiseerd worden met respect voor mens en milieu, op een manier die voldoet aan de behoeften van de huidige generatie en daarbij rekening houdt met de toekomstige generaties.

Roorda (2015) geeft een definitie voor duurzame ontwikkeling. Duurzame ontwikkeling leidt ertoe dat steeds meer mensen een behoorlijk leven kunnen leiden en dat dat nog vele generaties lang zo zal kunnen worden volgehouden. Het lang in stand blijven heeft te maken met de toekomst. Dit kan gezien worden als de verhouding tussen nu en later. Dit komt overeen met de definities van Brundlant, Schaufeli en Boone, die het hebben over het waarborgen van benodigdheden voor de toekomst.

De definitie van Robinson et al. (2010) gaat in op duurzaamheid binnen de context van evenementen. Hierin wordt gezegd dat de negatieve gevolgen van een evenement geminimaliseerd moeten worden. Dit komt, in andere woorden, overeen met de definities van Brundlant (geciteerd in Van Nooij en Van der Lijke-van Veen, 2014) en Schaufeli (2011). Evenementen moeten volgens de auteurs de 'triple bottom line' volgen. Hier gaan de onderzoekers van de LEI Wageningen UR verder op in.

De onderzoekers van de LEI Wageningen UR (2016) hebben geen algemene definitie van duurzaamheid maar gaan wel verder in op de bovengenoemde bronnen door de drie eenheid 'people, planet en profit' te benoemen. Thema's die onder deze drie eenheid vallen versterken de definities van Brundlant, Schaufeli en Roorda op drie deelgebieden: de 3 P's. Echter, de derde 'P' is omgebogen tot 'prosperity' om op deze manier naast de economische winst, ook de maatschappelijke winst mee te nemen.

Ook Van Nooij en Van der Lijke-van Veen (2014) versterken dit door te benoemen wat er voorkomen of hersteld moet worden om duurzaam te zijn of te worden. De principes die zij benoemen sluiten aan bij de 3 P's en bij het slotprincipe: iedereen houdt te allen tijde rekening met de behoeften van mensen op wie je invloed hebt.

Ondanks dat de bronnen geen eenduidige definitie vormen over duurzaamheid, laten ze wel overeenkomsten zien en versterken ze elkaar op bepaalde vlakken. Hierdoor wordt de volgende definitie gebruikt in dit onderzoek: "duurzaamheid is het minimaliseren van negatieve impact en vergroten van positieve impact op het gebied van people, planet en prosperity om benodigdheden voor de toekomst te kunnen waarborgen".

Relevantie duurzaamheid

Binnen dit onderzoek is duurzaamheid het kernbegrip. Op basis van dit begrip kiest de onderzoeker het type veldonderzoek en de bijbehorende respondenten. Ook beschrijft de onderzoeker de resultaten en het advies aan de hand van het kernbegrip 'duurzaamheid'. Hiervoor bekijkt de onderzoeker de IST (huidige) en de SOLL (gewenste) situatie aan de hand van de 3 P's: 'people, planet, prosperity'.

2.1.2 Stakeholders

Binnen dit onderzoek spelen stakeholders een rol: deze zijn nodig bij de implementatie van een (duurzaamheids)beleid. Volgens de onderzoeker is het van belang dat de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn een goede selectie van stakeholders maakt om het duurzaamheidsbeleid van de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn te optimaliseren. Aangezien de laatste deelvraag het kernbegrip 'stakeholders' betreft, wordt in deze paragraaf dit begrip uiteengezet.

Een van de meest gebruikte definities in de literatuur is die van Freeman. Freeman (1984) definieert 'stakeholders' als: 'any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives'. Vrij vertaald is de definitie: een groep of individu die invloed heeft op of beïnvloed kan worden door de doelen van een organisatie.

Om een recentere bron te raadplegen heeft de onderzoeker gekeken naar een definitie van Mitchell, Agle en Wood. Mitchell et al (1997) omschrijven stakeholders als individuen of groepen, zowel binnen als buiten de organisatie, die significant invloed hebben op of beïnvloed worden door de organisatie.

In haar boek 'Sustainable Event Management' maakt Jones (2014) de definitie specifieker voor dit onderzoek: 'any individuals or organisations who have an interest in your activities, have needs or expectations around your activities, or who may be affected positively or negatively by your activities' (p. 35). Stakeholders zijn volgens deze definitie individuen of een organisatie met interesse, belangen en/of verwachtingen in of van je activiteiten en die daarmee positief of negatief beïnvloed kunnen worden. Om stakeholders te identificeren noemt Jones een aantal vragen die de onderzoeker zichzelf kan stellen: Zal [de stakeholder] worden aangetast? Kan [de stakeholder] een bijdrage leveren aan de oplossing? Zal [de stakeholder] een mening of uitdrukkelijke bezorgdheid hebben? Zal [de stakeholder] een mening hebben die openbaar wordt gedeeld? Regelt [de stakeholder] onze acties? Hebben we een wettelijke verplichting voor [de stakeholder]? Zal [de stakeholder] ons belemmeren om onze doelen te bereiken? Deze vragen, samen met Polonsky's Model verderop in dit hoofdstuk, bieden voor de onderzoeker een goed houvast om de stakeholders van de Stichting Oranjefeesten te identificeren.

Definitie 'stakeholders'

De onderzoeker zal de bovengenoemde definities van het kernbegrip 'stakeholders' vergelijken en vervolgens een bruikbare definitie voor dit onderzoek formuleren.

Alle drie de genoemde definities zeggen dat stakeholders zowel individuen als groepen of organisaties kunnen zijn. Ook benoemen Freeman (1984), Jones (2014) en Mitchell et al (1997) allemaal dat deze individuen of groepen invloed kunnen hebben op of beïnvloed kunnen worden door de organisatie. Jones (2014) maakt de definitie nog specifieker door toe te voegen dat de invloeden zowel positief als negatief kunnen zijn en dat deze invloeden door interesse, belangen en/of verwachtingen kunnen ontstaan. Mitchell (1997) et al voegt hieraan toe dat deze individuen of groepen uit zowel binnen als buiten de organisatie kunnen komen. Er bestaan dus interne en externe stakeholders.

De definities over stakeholders hebben allen dezelfde kern. Jones (2014) en Mitchell et al (1997) hebben hier toevoegingen op. De definitie van 'stakeholders' die voor dit onderzoek gebruikt is luidt: 'individuen of groepen, van binnen of buiten de organisatie, die de activiteiten of doelen van de organisatie positief of negatief kunnen beïnvloeden of die hierdoor zelf beïnvloed kunnen worden'.

Om de stakeholders van Stichting Oranjefeesten te identificeren zal de onderzoeker het model van Polonsky (1995) gebruiken. Deze is uitgebreider dan het Stakeholder Model van Donaldson en Preston.

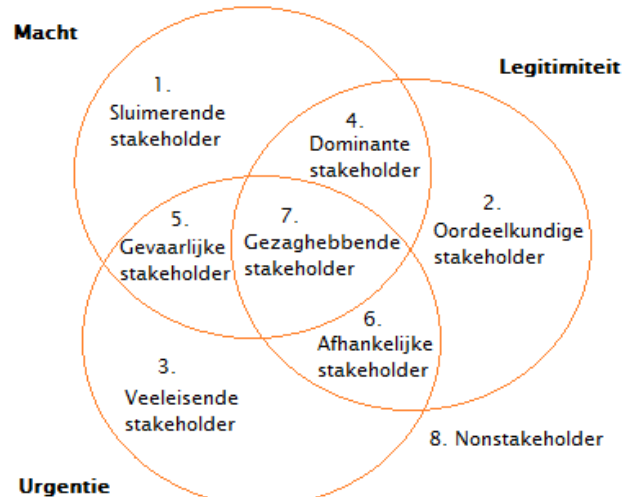
Volgens Donaldson en Preston (1995) laat het Stakeholder Model mogelijke variaties van in- en outputs zien. Stakeholderanalisten beweren dat alle individuen of groepen met legitieme belangen meedoen in dit model om hun voordelen hieruit te kunnen halen. Daarom staan de pijlen in het Stakeholder Model tussen de organisatie en haar stakeholders in beide richtingen afgebeeld. Het model van Polonsky heeft hetzelfde principe als die van Donaldson en Preston, maar het aantal stakeholders is uitgebreider. Bovendien zegt Polonsky dat de stakeholder ook onderling in contact kunnen staan (Bailly, 2003). Door deze verschillen verwacht de onderzoeker dat Polonsky's model uitputtender is voor het onderzoek. Door deze diverse stakeholderrollen na te gaan zullen alle betrokken stakeholders in kaart gebracht worden.



Figure 2.3. Polonsky's model
Source: Polonsky (1995)

Model 2.3: Polonsky's model

Vervolgens geeft het prioriteitenmodel van Mitchell, Agle en Wood (1997) stakeholders een prioriteit. De onderzoeker gebruikt dit model in het advies om het plan op belangrijkheid van stakeholder te structureren. Door dit te doen kan de onderzoeker gericht positieve impact vergroten en negatieve impact verkleinen. Mitchell et al (1997) geven drie attributen om te analyseren wat voor soort stakeholders de organisatie heeft en hoe belangrijk ze voor deze organisatie zijn: macht, legitimiteit en urgentie. Het al dan niet bezitten van (één van) deze attributen is een dynamisch proces. Een individu of groep kan een attribuut verwerven, maar ook verliezen. We spreken van latente stakeholders wanneer een stakeholder één van de drie attributen bezit. Wanneer er twee attributen in bezit zijn van een stakeholder, wordt dit een verwachtingsvolle stakeholder genoemd. Zodra een stakeholder alle drie de attributen bezit wordt gesproken van een gezaghebbende stakeholder. In de figuur hiernaast staat de indeling van zeven typen stakeholders afgebeeld (Open Universiteit, z.j.).



Model 2.4: Stakeholder Saliency Model

2.2 Operationalisering kernbegrippen

Met behulp van de literatuur, modellen en gesprekken met de opdrachtgever heeft de onderzoeker de kernbegrippen verder geoperationaliseerd met behulp van boomdiagrammen. Deze zijn weergegeven in bijlage II. Het boomdiagram over duurzaamheid vormt de rode draad voor de interviews.

Het boomdiagram omtrent duurzaamheid is weergegeven aan de hand van de 'triple bottom line' oftewel de 3 P's: 'people, planet, prosperity'. Deze begrippen zijn naar voren gekomen uit literatuur en tijdens de eerste bestuursvergadering van de Stichting Oranjefeesten voor Koningsdag 2018. Aan iedere 'P' heeft de onderzoeker een model gehangen.

Ook het begrip 'stakeholders' is uitgewerkt in een boomdiagram. De topics die hierin naar voren komen zijn gebaseerd op literatuur, voornamelijk uit Polonsky's model en gesprekken met de secretaris van de Stichting Oranjefeesten.

Hieronder wordt per 'P' de belangrijkste topics beschreven die in dit onderzoek aan bod gaan komen.

P	Model	Uitwerking model	Bijbehorende topics
People	6 B's	Bezinnen Binnenhalen Begeleiden Belonen Behouden Beëindigen	Vrijwilligers Duurzame inzetbaarheid
Planet	DSP-vliegwiel	Waterverbruik Energieverbruik Transport Recycling Afvalmanagement Impact op de natuur	Circulaire economie Kleedjesmarkt Circulus-Berkel
Prosperity	Kosten-batenanalyse	Economische winst Maatschappelijke winst	Financiële continuïteit Bewustzijn

Tabel 2.2: Operationalisering per 'P'

3. Methodologie

In dit hoofdstuk legt de onderzoeker verantwoording af voor de keuzes die zijn gemaakt gedurende het onderzoek en de weg daar naartoe.

3.1 Onderzoeksstrategie

Verhoeven (2014) stelt dat kennisvragen om fundamenteel onderzoek vragen en dat daarentegen vraagstukken met problemen uit de praktijk moeten aangepakt worden met praktijkgericht onderzoek. De onderzoeksvragen, zoals in paragraaf 1.3 genoemd, komen uit de dagelijkse praktijk en hebben door hun thema duurzaamheid een maatschappelijke relevantie. Deze vragen vergen meer inzicht dan kennisvragen. Bovendien is het doel om het beleid van de organisatie te verbeteren. Door deze theoretische achtergrond heeft de onderzoeker gekozen om binnen dit onderzoek te werken met praktijkgericht onderzoek.

De onderzoeker heeft vervolgens gekozen voor kwalitatief onderzoek. In het vraagstuk van dit onderzoek staat 'duurzaamheid' centraal. Volgens Verhoeven (2014) zijn interviews een goede manier om informatie over een bepaald onderwerp te verzamelen. Deze vorm van kwalitatief onderzoek leent zich goed voor achterliggende argumenten, motieven en ervaringen in bepaalde situaties. Voornamelijk door ervaringen konden de succes- en faalfactoren door de onderzoeker in kaart gebracht worden. Op deze manier kon de onderzoeker in het advies inspelen op deze factoren voor een optimaal resultaat bij de implementatie van duurzaamheid bij Koningsdag Apeldoorn.

3.2 Dataverzamelingsmethoden

Volgens Verhoeven (2014) zijn er vier manieren om interviews uit te voeren: ongestructureerd, open, half-gestructureerd en gestructureerd. De interviewmethode die de onderzoeker heeft toegepast is half-gestructureerd. Hiervoor is gekozen omdat een ongestructureerd interview te veel zou kunnen afwijken van de thema's uit de boomdiagrammen. Een gestructureerd interview ligt daarentegen teveel vast: de respondenten moesten de mogelijkheid hebben om hun eigen ervaringen, keuzes en kennis te vertellen. In deze paragraaf vertelt de onderzoeker hoe zij de dataverzamelingsmethoden per vraag heeft aangepakt.

'Wat is het beleid van Stichting Oranjefeesten Apeldoorn met betrekking tot duurzaamheid tijdens het evenement Koningsdag Apeldoorn?' Voor deze eerste vraag, inclusief de eerste twee deelvragen, heeft de onderzoeker de website van de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn en de Dutch Orange Company geraadpleegd, om op deze manier de missie en huidige manier van werken te achterhalen. Ook heeft de onderzoeker een interview met Simon Boon, voorzitter van de Stichting Oranjefeesten, gehouden over duurzaamheid in het huidige beleid van Stichting Oranjefeesten en welke kant zij op wil. Daarnaast is er een interview met Hans Peters geweest over duurzame inzetbaarheid van vrijwilligers: hoe doet de organisatie het nu op iedere 'B' uit het 6 B's model? Bovendien is Martijn Groot Nibbelink door de onderzoeker geïnterviewd om de eisen van de Gemeente Apeldoorn in kaart te brengen.

Voor de tweede vraag 'Wat doen best practices en experts op het gebied van duurzaamheid op evenementen?' heeft de onderzoeker eerst secundaire literatuuronderzoek gedaan. Hieruit is een best practice geselecteerd voor een interview. Ook zijn er verschillende experts op het gebied van 'duurzaamheid' en 'duurzame evenementen' geïnterviewd. Bij de interviews is de onderzoeker dieper ingegaan op de achterliggende ideeën, succes- en faalfactoren en ideeën voor de toekomst per 'P'.

Bij de laatste deelvraag ('welke stakeholders zijn van belang bij de implementatie van het duurzaamheidsbeleid van de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn?') zijn de resultaten uit de interviews van alle respondenten van belang geweest. Hieruit kwamen huidige stakeholders, maar ook mogelijke toekomstige stakeholders naar voren.

De interviews zijn allemaal van tevoren gepland. De onderzoeker is bij de respondenten langsgegaan om de interviews af te nemen. De onderzoeker heeft hiervoor gekozen omdat zij zelf geen kantoor beschikbaar heeft en bovendien wilde laten zien dat zij er moeite voor wilde doen om het interview af te nemen. Wel heeft de onderzoeker ernaar gestreefd om een rustige omgeving te creëren, zodat de verstaanbaarheid goed was en focus op het interview bleef. Dit om ruis in het interview te voorkomen. Ook zijn enkele interviews door tijdgebrek van respondenten via de telefoon of via Skype gehouden. Deze interviews waren lastiger qua verstaanbaarheid, maar door expertise wel waardevol.

3.3 Ontwikkeling meetinstrument

Met behulp van het literature review heeft de onderzoeker boomdiagrammen gemaakt, welke te vinden zijn in bijlage II. Hierin zijn de (kern)begrippen 'duurzaamheid' en 'stakeholders' uitgewerkt. Het kernbegrip duurzaamheid is hierbij opgesplitst in de 3 P's en aan iedere P is een passend model gehangen. Voor 'people' is dit het 'model van de 6 B's', voor 'planet' het 'DSP-vliegwiel: milieu en innovatie' en voor 'prosperity' een 'kosten-batenanalyse', zodat zowel de economische als de maatschappelijke winst weergegeven kunnen worden. Met de boomdiagrammen heeft de onderzoeker de half-gestructureerde interviews ontworpen. De onderzoeker heeft ervoor gekozen om voor iedere respondent een apart meetinstrument te gebruiken, aangezien de focus bij iedere respondent ergens anders lag. Wel is het boomdiagram 'duurzaamheid' door zijn volledigheid in alle meetinstrument als leidraad gebruikt ten behoeve van de codes en de resultaten van het onderzoek. De ontworpen meetinstrumenten zijn terug te vinden in bijlage III.

3.4 Onderzoekseenheden

Om de hoofd- en deelvragen goed te kunnen beantwoorden, heeft de onderzoeker acht interviews gehouden. Eerst zijn er interviews gehouden met mensen uit de organisatie en een medewerker van de Gemeente Apeldoorn. Vervolgens zijn er vier expert geïnterviewd, waarbij de onderzoeker eerst heeft gekeken of de mogelijke respondent goede referenties had, documenten heeft gepubliceerd, kundig is en ervaring met duurzaamheid heeft en of hij of zij affiniteit met hospitality heeft. De respondent moest aan minstens drie van deze criteria voldoen. Ten slotte is er een interview gehouden met een best practice. Deze moest voldoen aan de volgende criteria: duurzaamheid staat centraal in het beleid, het evenement doet op minimaal twee 'P's' aan duurzaamheid en het evenement draait op vrijwilligers. Hieronder is een tabel weergegeven met een overzicht van alle onderzoekseenheden. Uitgebreide informatie over deze onderzoekseenheden is te vinden in bijlage IV.

Aantal	Persoon	Onderwerp
1	Dhr. Peters	Vrijwilligersbeleid van de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn
1	Dhr. Boon	IST en SOLL situatie van de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn
1	Dhr. Groot Nibbelink	IST en SOLL situatie van duurzaamheidsbeleid van evenementen
4	Experts:	Inzicht krijgen in duurzaamheid op evenementen:
	Dhr. De Adelhart Toorop	De werkelijke prijs van aspecten als transport, afval, water- en energieverbruik.

	Dhr. Schurink	Cruciale punten bij verduurzaming, succes- en faalfactoren, mogelijke best practices
	Mevr. Cavagnaro	Cruciale punten bij verduurzaming, succes- en faalfactoren, mogelijke best practices
	Mevr. Van der Sangen	Duurzame inzetbaarheid bij een vrijwilligersorganisatie
1	Dhr. Meyberg	Implementatie duurzaamheid, succes- en faalfactoren, stakeholders bij een duurzaamheidsbeleid

Tabel 3.1: Interviews per onderzoekseenheid

3.5 Data-analyse

Na het houden van de interviews heeft de onderzoeker de interviews getranscribeerd. Een van de transcripten is als voorbeeld opgenomen in bijlage V. Verhoeven (2014) noemt acht stappen in een kwalitatieve analyse. De onderzoeker heeft dit als richtlijn gebruikt en eerst de transcripten grondig gelezen om daarna goede, bruikbare fragmenten te selecteren en deze te interpreteren. Vervolgens zijn deze fragmenten open gecodeerd. De codes zijn daarna gegroepeerd en verdeeld in hoofd- en subgroepen: axiaal gecodeerd. Hierbij is de structuur van het boomdiagram van het kernbegrip 'duurzaamheid' aangehouden: de hoofdgroepen zijn de aspecten die onder de modellen van iedere 'P' vallen en de subgroepen zijn de codes die daaronder vallen. Deze codes zijn veelal onderverdeeld in IST- en SOLL-situatie. Een voorbeeld van het coderen is te vinden in bijlage VI. Vervolgens heeft de onderzoeker de tekstfragmenten uit alle interviews per code gegroepeerd. Met behulp van deze groepering is voor 'people', 'planet' en 'profit' een codeboom gemaakt voor de IST- en SOLL-situatie. Een van de codebomen is in bijlage VII toegevoegd ter illustratie. Aan de hand van al deze tekstfragmenten heeft de onderzoeker geanalyseerd wat er per code is gezegd en wat bruikbaar is voor het advies. Ook is tijdens de analyse gekeken of de hoofd- en deelvragen voldoende beantwoord zijn. Indien dit nog niet het geval was, heeft de onderzoeker de benodigde interviews opnieuw doorgespit op zoek naar nuttige informatie om op deze manier alle vragen naar tevredenheid te kunnen beantwoorden.

4. Resultaten van het onderzoek

In dit hoofdstuk behandelt de onderzoeker de resultaten die tijdens het veldonderzoek met interviews naar voren is gekomen. Het doel van dit onderzoek is om voor de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn antwoord op de managementvraag te vergaren, zodat het evenement Koningsdag op een dusdanige manier kan verduurzamen dat het bijdraagt aan het waarborgen van de viering in de toekomst en aan de strategische doelen van de Gemeente Apeldoorn. Om dit doel te behalen heeft de onderzoeker eerst de volgende hoofd- en deelvragen geformuleerd die de onderzoeker in dit hoofdstuk aan de hand van de resultaten zal beantwoorden:

1. Wat is het beleid van Stichting Oranjefeesten Apeldoorn met betrekking tot duurzaamheid tijdens het evenement Koningsdag Apeldoorn?
 - a) Wat is de IST-situatie met betrekking tot duurzaamheid binnen de organisatie?
 - b) Wat is de SOLL-situatie qua duurzaamheidsbeleid van de organisatie?
 - c) Wat zijn de eisen van de Gemeente Apeldoorn voor haar evenementen op het gebied van duurzaamheid?
2. Wat doen best practices en experts op het gebied van duurzaamheid op evenementen?
 - a) Op welke manier is duurzaamheid bij andere evenementen geïmplementeerd?
 - b) Welke succes- en faalfactoren zijn er omtrent duurzaamheid op evenementen?
 - c) Welke stakeholders zijn van belang bij de implementatie van het duurzaamheidsbeleid van de Stichting Oranjefeesten?

4.1 Analyse van resultaten

Om de resultaten goed te kunnen analyseren heeft de onderzoeker de getranscribeerde interviews gecodeerd. Hiermee is een overzicht van tekstfragmenten per code gemaakt die de onderzoeker in deze paragraaf verder zal analyseren. Dit doet de onderzoeker voor de IST- en SOLL-situatie. Hierbij wordt iedere 'P' en het bijpassende model gebruikt. Bovendien houdt de onderzoeker hier de structuur van het boomdiagram uit het theoretisch kader aan.

4.1.1 IST

Om de huidige situatie in kaart te brengen heeft de onderzoeker interviews gehouden met dhr. Peters en dhr. Boon van de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn en dhr. Groot Nibbelink van de Gemeente Apeldoorn.

People

Voor de people kant van duurzaamheid heeft de onderzoeker ingezoomd op vrijwilligers en duurzame inzetbaarheid. In deze paragraaf gaat de onderzoeker in op iedere 'B' uit het 6 B's model om de huidige (IST) situatie van 'people' in kaart te brengen. Hiervoor heeft zij voormalig vrijwilliger en huidig bestuurslid van de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn, Hans Peters, geïnterviewd. Ook andere respondenten hebben soms wat over deze 'P' losgelaten.

Bezinnen

Dhr. Peters zegt hierover dat er altijd vrijwilligers nodig zijn om Koningsdag Apeldoorn te kunnen organiseren. Op dit moment profileert de Stichting Oranjefeesten zich niet goed genoeg. Daar voegt dhr. Boon nog aan toe dat ze tot nu toe een identiteit van de Dutch Orange Company hebben gepresenteerd en ontwikkeld in samenspraak met de ondernemers.

Binnenhalen

Dhr. Peters vertelt dat vrijwilligers momenteel voornamelijk uit het eigen netwerk of via verenigingen komen. Daarnaast werd de subsidie, die door de Gemeente Apeldoorn vroeger verstrekt werd aan verenigingen die zich maatschappelijk inzetten, als een trekker beschouwd. Bovendien heeft de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn een actieve PR via kranten en de website. Ten slotte krijgt iedere vrijwilliger een kleine financiële bijdrage wat bijdraagt aan het binnenhalen van vrijwilligers.

Dhr. Peters: "Anderen, dat zijn twee buurvrouwen, waarvan de ene buurvrouw, die hier al zat, zei tegen de andere, haar buurvrouw, van: goh, is dat niks voor jou joh, leuk kom een keer mee".

Begeleiden

Dhr. Peters geeft inzicht in wat de stichting doet om haar vrijwilligers te begeleiden. Zo wordt er instructie gegeven middels een informatieavond, de mail en telefonisch. Dhr. Peters zegt hierover: "dat is één avond en dan proberen we ze allemaal hier te krijgen en dan zal, zo'n 80 tot 90% is er dan. En de anderen zullen we dan, of die worden dan benaderd even via de mail of telefonisch om ze te informeren". Ook worden er individuele afspraken gemaakt, worden details op locatie besproken en langsgelopen en wordt er een veiligheidsbriefing gegeven.

Belonen

Dhr. Peters: "...want die vinden het toch wel leuk om de hele dag een beetje bezig te zijn en van ons krijgen ze, de lunch krijgen ze aangeboden, ze krijgen een financiële tegemoetkoming".

Om vrijwilligers te belonen wordt een vergoeding gegeven en maaltijden ter beschikking gesteld, vertelt dhr. Peters. Bovendien wordt er belangstelling getoond door een praatje te maken met de vrijwilligers en te vragen hoe ze het hebben gehad.

Behouden

Dhr. Peters somt een aantal elementen op waarmee de stichting probeert vrijwilligers te behouden. Zo mogen vrijwilligers soms een voorkeur van taak aangeven en kunnen ze leuke/interessante dingen uitvoeren. Ook moet een vrijwilliger zich kunnen vinden in zijn of haar rol en moeten evaluatiepunten aangegeven kunnen worden. Ten slotte was ook de eerdere subsidie van de gemeente een reden om te blijven. Uit de resultaten blijkt dat vooral de leuke dingen doen het zwaarst lijkt te tellen bij de vrijwilligers.

Dhr. Peters: "Iedereen komt er op de één of andere manier in en als die maar datgene kan doen wat hij leuk vindt en waar hij vindt dat hij goed in is, dan zie je dat mensen wat langer blijven hangen".

Dhr. Peters: "...en ja, soms komen mensen er ook achter dat datgene wat ze doen toch niet datgene is wat ze ervan verwacht hadden. Dat hun eigen beeldvorming verkeerd is geweest of dat wij ze niet goed hebben geïnformeerd. Ja, dan scheiden onze wegen zich ook".

Beëindigen

Dhr. Peters geeft aan dat er verschillende redenen zijn om te stoppen als vrijwilliger. Het stoppen op korte termijn komt vaak doordat er een verkeerde verwachting was of doordat er niet goed geïnformeerd is door de stichting. Als vrijwilligers na langere tijd stoppen vinden ze vaak dat ze hun bijdrage hebben geleverd, geeft dhr. Peters aan. Wanneer iemand stopt

bedankt de stichting hem of haar voor de inzet. Wanneer iemand 12,5 jaar lang bestuurslid is geweest wordt er via de Koninklijke Bond van Oranjefeesten een oorkonde en een aandenken geregeld.

Planet

Om de huidige situatie op alle punten van het DSP-vliegwiel in kaart te brengen heeft de onderzoeker de resultaten uit de interviews met dhr. Peters, dhr. Boon en dhr. Groot Nibbelink gebruikt. Ook andere respondenten vertellen meer over de algemene huidige situatie bij evenementen.

Energieverbruik

Dhr. Boon vertelt dat er momenteel diesel aggregaten worden gebruikt. Dhr. Schurink vertelt hierover dat het gebruik van aggregaten vaak gepaard gaat met inefficiëntie en daardoor veel uitstoot. Dr. Cavagnaro zegt dat de kermis van Koningsdag Apeldoorn waarschijnlijk veel energie verbruikt.

Waterverbruik

Dhr. Boon zegt dat de stichting voor water gebruik maakt van een horecagelegenheid op de route, maar absoluut geen grootverbruiker van water is.

Transport

Dhr. Peters, dhr. Boon en dhr. Groot Nibbelink noemen het aantrekken van lokale ondernemers om de afstand klein te houden. Daar voegt Dhr. Boon aan toe dat ze graag verzameltransporten willen, zodat er niet kleine transportjes tussendoor worden gedaan. Dhr. Groot Nibbelink noemt dat al zo'n 65% van de bezoekers van Koningsdag Apeldoorn uit de omgeving komt en dus lopend of met de fiets komt. Hij voegt daaraan toe dat, wat openbaar vervoer (OV) betreft, evenementen ook wel energiezuinige bussen inzetten. Dhr. Schurink vertelt dat bezoekerstransport vaak de grootste impact heeft, zeker wanneer veel mensen met de auto komen. Dr. Cavagnaro voegt daaraan toe dat het heel veel redenen kan hebben dat mensen daarvoor kiezen in plaats van het OV.

Dr. Cavagnaro: "Het kan zijn dat mensen niet komen met het openbaar vervoer omdat ze langer willen blijven dan de laatste bus. Of dat, er is geen openbaar vervoer bij hun in de buurt. Of ze komen met hun oude moeder die niet kan lopen".

Recycling

Dhr. Boon vertelt dat er een kledingmarkt is, wat al recycling/re-use op zich is. Niet verkochte spullen kunnen in tassen worden gedaan die uitgedeeld worden. Deze spullen gaan naar de kringloopwinkel Foenix in Apeldoorn, die de ingezamelde spullen uitzoekt. Niet verkoopbare spullen worden zo goed mogelijk uit elkaar gehaald en als grondstof verkocht of verwerkt.

Afvalmanagement

Dhr. Schurink: "Als je er klakkeloos vanuit gaat als organisator dat als je je afval gaat scheiden, dat het dan ook automatisch gerecycled wordt, dan heb ik het slechte nieuws dat dat in 99 van de 100 gevallen gewoon niet gebeurt en dat alsnog alles de afvalverbrandingsoven ingaat".

Dhr. Schurink vertelt dat bezoekersafval en afval van leveranciers een belangrijk thema is. Dhr. Boon zegt dat Koningsdag Apeldoorn een deal met Circulus-Berkel en Foenix Kringloopwinkel heeft en daarnaast dat de organisatie nu al afval scheidt. Dhr. Schurink zegt hierover dat het belangrijk is om goede afspraken te maken met je stakeholder hiervoor, omdat momenteel te vaak het afval alsnog in de afvalverbrandingsoven wordt gegooit.

Food

Dhr. Schurink zegt dat impact van voedsel ook een grote post kan zijn, afhankelijk van wat voor een food er op het evenement is. Dhr. Boon vertelt dat producten aan eigen maak, regionale en streekproducten van harte welkom uiteraard zijn en deze ook wel komen.

Prosperity

Economische winst

De onderzoeker heeft de economische winst opgesplitst in opbrengsten, kosten en algemene informatie.

Voor de opbrengsten geeft dhr. Boon een opsomming van facetten die opbrengsten genereren voor de Stichting Oranjefeesten: vergunning verkoop, pacht van de kermis, percentage van de omzet van DOC-ondernemers, opzet van het programma en advertenties. Verder wordt benoemd dat Koningsdag Apeldoorn subsidie afhankelijk is. Qua kosten noemt dhr. Boon de beveiliging en LED schermen. Dhr. De Adelhart Toorop voegt hier de dieselkosten voor de aggregaten aan toe. Dhr. Groot Nibbelink vertelt dat de Stichting Oranjefeesten in haar algemeenheid bezig om te innoveren en te vernieuwen.

Maatschappelijke winst

Voor dit aspect heeft de onderzoeker de codes onderverdeeld in 'Koningsdag' zelf en 'gedachtegoed'.

Koningsdag

Dhr. Boon, dhr. Groot Nibbelink en dhr. De Adelhart Toorop zeggen dat Koningsdag vooral een leuk feest is vol plezier met een goede atmosfeer. Dhr. Boon voegt hieraan toe dat het een ontmoetingsdag is en Koningsdag bovendien tot Nationaal Erfgoed behoort.

Dhr. De Adelhart Toorop: "mensen vinden Koningsdag vier leuk. En dat is heel veel waarde hè? Als Koningsdag nu afgeschaft wordt, dat willen Nederlanders niet, want ze genieten van dit feest".

Gedachtegoed

De Gemeente Apeldoorn neemt thema's als duurzaamheid tegenwoordig mee in intakegesprekken. Hiermee probeert zij geen eisen te stellen, maar juist de mindset van organisatoren te veranderen.

4.1.2 SOLL situatie

People

In deze paragraaf zet de onderzoeker de resultaten over de gewenste situatie (SOLL) van 'people' op een rijtje. Hiervoor heeft zij trainer en coach van duurzame inzetbaarheidsprojecten, Karin van der Sangen van het Duurzame Inzetbaarheid Centrum, geïnterviewd. Ook fragmenten uit het interview met dhr. Peters en dhr. Boon komen terug in deze resultaten. Ook dit gebeurt voor alle 6 de 'B's'.

Bezinnen

Dhr. Peters: "...we willen een inloopavond organiseren om de Apeldoornse bevolking te informeren over wie wij zijn en wat wij doen".

Dhr. Peters zegt hierover dat de Stichting Oranjefeesten zich beter moet gaan profileren om mensen bewust te maken dat een feest geen vanzelfsprekendheid is. Voorzitter Simon Boon bevestigt dit door te zeggen dat er een open dag georganiseerd gaat worden om mensen te laten zien wie er achter Koningsdag Apeldoorn zit. Dhr. Peters voegt hieraan toe dat er op deze avond ook gevraagd kan

worden aan de mensen wat zij aan het programma toe willen voegen of wat zij missen in het programma. Expert op het gebied van duurzame inzetbaarheid, mevr. Van der Sangen, richt zich voornamelijk op de bewustwording die bij de vrijwilligers zelf moet komen. Dit is volgens haar de eerste stap. Ze zegt hierover: "door mensen daar bewust van te maken, kun je ze ook motiveren om die stap te maken, door net even wat beter voor zichzelf te zorgen".

Binnenhalen

Dhr. Peters vertelt dat de stichting meer vrijwilligers wil trekken. Het liefst zou het bestuur meer mensen uit de middengroep aanspreken, zodat de groep vrijwilligers een afspiegeling is van de bezoekers van Koningsdag Apeldoorn. Daarnaast zegt dhr. Peters dat de stichting studenten wil gaan betrekken bij de organisatie. Hiervoor zijn de eerste contacten gelegd.

Begeleiden

Mevr. Van der Sangen zegt dat er van tevoren een soort training gegeven kan worden waardoor vrijwilligers lekker aan de slag kunnen. Ze benoemt dat er tools gegeven kunnen worden, workshops en informatie voor thuis. Hierbij is persoonlijke aandacht belangrijk voor optimaal resultaat. Dhr. Groot Nibbelink richt zich op de organisaties zelf en vertelt dat de Gemeente Apeldoorn workshops voor evenementenorganisatie wil arrangeren over onderwerpen als veiligheid en duurzaamheid.

Belonen

Het is nog een idee om een fysiek item mee te geven, maar dit wordt nog niet gedaan. Verder noemt mevr. Van der Sangen nog een bon voor de sauna of korting op uitjes bij lokale ondernemers, zoals ze voor vrijwilligers in Deventer verzorgen.

Behouden

Expert Karin van der Sangen noemt een aantal belangrijke elementen waardoor vrijwilligers lekker kunnen werken en daardoor wellicht langer blijven. Zo is genoeg slaap belangrijk voor je performance en alertheid. Verder speelt voeding hierin ook een belangrijke rol: eiwitrijk voedsel kan je 25% alerter houden dan koolhydraten. Voldoende water/vocht is ook essentieel. Ook is beweging van belang: inactiviteit blijkt bijna net zo slecht als roken. Naast inspanning is ontspanning minstens zo belangrijk.

Om hiervoor op de werkvloer zorg te kunnen dragen noemt mevr. Van der Sangen een aantal mogelijke items om op te letten: voldoende mensen, een plek om te kunnen zitten en je terug te trekken en eventueel het afwisselen van werkzaamheden. Ook ontspanning in de eigen tijd minstens zo belangrijk. Ten slotte zegt mevr. Van der Sangen dat een organisatie voorbereidt moet zijn op wat er komen gaat.

Mevr. Van der Sangen: "En opladen doe je ook door leuke dingen te doen bijvoorbeeld. En voor de ene kan dat bij wijze van breien zijn en voor de ander is dat z'n trainen die op zolder staan, bij wijze van".

Beëindigen

Voor het beëindigen zijn geen resultaten voor de gewenste situatie.

Planet

Om de gewenste situatie van 'planet' in kaart te brengen heeft de onderzoeker de volgende mensen geïnterviewd. Allereerst Simon Boon, voorzitter van de Stichting Oranjefeesten en Martijn Groot Nibbelink van de Gemeente Apeldoorn. Daarnaast Reinier de Adelhart Toorop (projectleider bij True Price), Paul Schurink (co-founder Green Events), dr. Cavagnaro (onderzoeker en docent in duurzame gastvrijheid en toerisme) en Milan Meyberg (organisator van DGTL). Aan de hand van het DSP-vliegwiel worden de thema's van 'planet' in kaart gebracht.

Energieverbruik

Dhr. Groot Nibbelink zegt dat alles in zijn ogen wel energiezuiniger kan. Uit de interviews zijn een aantal alternatieven voor diesel aggregaten naar voren gekomen. Zowel dhr. Schurink als dr. Cavagnaro noemen het gebruik van biodiesel aggregaten als een mogelijkheid. Dhr. Boon en Dhr. De Adelhart Toorop benoemen batterijtechnologie, maar Dhr. De Adelhart Toorop geeft aan dat dat bij lange na nog niet voldoende is. Ook noemt hij groene energie, koolstof afkopen en CO₂ ongedaan maken als alternatief. Daarnaast komt netstroom ter sprake, om aggregaten te voorkomen. Dhr. Schurink en dhr. Meyberg benoemen dan ook dat het belangrijk is om te kijken wat de daadwerkelijke energiebehoefte is. Daarnaast vertelt dhr. Schurink dat je steeds meer ziet dat gemeenten gaan faciliteren in voorzieningen van infrastructuur zoals huidige aansluitingen op energienetwerken.

Dhr. Schurink: "Wat je in ieder geval kan doen is zorgen dat je als organisator een hele goede inventarisatie doet. Dat je precies weet wat de totale energiebehoefte van je evenement is"

Waterverbruik

Dhr. Schurink zegt hierover dat de gemeente kan gaan faciliteren in voorzieningen zoals aansluiting op het riool. Dr. Cavagnaro wijst de onderzoeker op direct en indirect watergebruik, waarbij ze indirect watergebruik als interessante kant noemt. Hier gaat zij verder in op water dat nodig is om voedsel te verkrijgen: "hotels en restaurants die een water footprint laten analyseren, merken het vaak het grootste gebruik van water is niet in het toilet, is niet in de wastafel, is niet eens in de afwasmachine. Dat zit in het type voedsel dat ze serveren" (E. Cavagnaro, persoonlijke communicatie, 29 november 2017).

Transport

Allereerst benoemt dhr. Groot Nibbelink dat lokale ondernemers aangetrokken moeten worden om afstanden te verkleinen. Wanneer er wordt gekeken naar bezoekerstransport dan worden verschillende manieren aangegeven door de respondenten. Dhr. De Adelhart Toorop zegt dat je hiervoor een levenscyclusanalyse kunt maken en hiervoor moet kijken naar de reizigerskilometers en de manier van transport. Dhr. Schurink voegt toe dat er gestimuleerd kan worden om met het openbaar vervoer te komen. Bovendien benoemt dr. Cavagnaro dat de moeite voor bezoekers geminimaliseerd moeten worden om ze over te halen om iets te doen.

Recycling

Dhr. Schurink: "En inmiddels zien we dat circulariteit eigenlijk een veel belangrijker thema is. Dat wil zeggen dat je alles opnieuw gebruikt en niet elke keer weggooit zeg maar".

Dhr. Schurink gaat in op circulariteit en vertelt dat het blijven gebruiken van producten heel belangrijk is, zoals herbruikbare evenementen materialen voor bijvoorbeeld podia en hard cups. Dhr. Meyberg bevestigt dit en zegt met zijn evenement ook te streven naar circulariteit.

Afvalmanagement

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat het meest belangrijke is, om eerst afval te verminderen: afval wat er niet is hoeft je ook niet op te ruimen, te verwerken of te recyclen. Alles wat je kunt voorkomen kost minder tijd en energie en daardoor ook minder geld. Zo kan het gebruik van hard cups volgens dhr. Schurink en dhr. Meyberg een oplossing zijn. Toch zal er altijd een minimum aan

afval zijn dat blijft. Hierover zeggen dhr. Groot Nibbelink, dhr. Schurink en dr. Cavagnaro, dat het belangrijk is dat er genoeg en duidelijke afvalvoorzieningen op strategische plekken aanwezig zijn. Ook moet volgens dr. Cavagnaro de moeite voor de bezoekers zo veel mogelijk verminderd worden, zodat mensen daadwerkelijk hun afval in de afvalbak gooien. Zij voegt hieraan toe: “hoe gesorteerder, hoe beter” (E. Cavagnaro, persoonlijke communicatie, 29 november 2017). Dhr. Schurink noemt dat het belangrijk is dat afval scheiden op een leuke manier gebeurd en benadrukt dat het belangrijk is om goede afspraken te hebben, zodat gescheiden afval ook gescheiden blijft. En als er dan toch afval op de grond ligt, noemt dhr. Meyberg dat er prikteams ingezet kunnen worden om het afval van het evenemententerrein te verwijderen. Dhr. Peters zegt dat vrijwilligers kunnen helpen bij het toezicht houden op het afvalmanagement.

Dhr. Meyberg: “...welke stappen kunnen we zetten om af te komen van die wegwerpcultuur, niet meer die zeeën van plastic in de binnenstad. Dat is niet meer van deze tijd”.

Food

Dhr. Groot Nibbelink en dr. Cavagnaro zijn het erover eens dat lokale cateraars een aandachtspunt is voor een gewenste situatie. Daarnaast sommen dhr. Boon, dhr. Schurink en dr. Cavagnaro ook aspecten als eerlijke-, streek-, seizoensgebonden-, biologische en fair trade producten op. Dhr. Boon zou willen dat de stichting het aanbod van dit soort producten ook beter communiceert naar de buitenwereld. Bovendien benoemt dr. Cavagnaro een bijkomend voordeel: dat energieverbruik en

Dr. Cavagnaro: “En probeer daarbij voorrang te geven aan aanbieders die werken met een vegetarisch gerecht of... in ieder geval geen rundvlees. Alle andere vlees is bijna per definitie beter. Ook als we over energie trouwens, ook brandstof, alles. Dat is een enorme win-winsituatie”.

indirect waterverbruik beter gereguleerd kan worden als er zo min mogelijk rundvlees wordt geserveerd. Een alternatief voor vlees is daarom ook een belangrijk onderwerp. Dhr. Meyberg voegt daaraan toe dat het beter zou zijn om een vegetarisch evenement te worden. 18% van de wereld CO₂ uitstoot wordt namelijk veroorzaakt door de vleesindustrie, wat een grotere impact heeft dan de hele transportindustrie (DGTL, 2016).

Prosperity

Voor ‘prosperity’ is de onderzoeker in gesprek gegaan met dhr. De Adelhart Toorop over de werkelijke prijs van aspecten. Ook in interviews met andere respondenten kwam dit onderwerp soms aan bod.

Economische winst

Dhr. Boon zou meer partnerschap willen verwerven, voldoende herkenbare producten willen hebben en dat de DOC meer bekendheid krijgt, om op deze manier Koningsdag Apeldoorn te blijven waarborgen. Dr. Cavagnaro belicht een andere opbrengstenkant dan de huidige opbrengsten: vermindering van kosten. Bijvoorbeeld minder afval, minder tijd nodig voor opruimen, minder tijd is minder kosten. Dhr. Groot Nibbelink boort hij nog een andere kant van economische winst bij de organisatoren aan: het meer op eigen benen staan van de organisatie, zodat deze minder afhankelijk wordt. Ten slotte vertelt dhr. De Adelhart Toorop dat eigenlijk de sociale- en milieukosten meegenomen moeten worden.

Dr. Cavagnaro: “dan kom je tot een gigantisch aantal sigarettenpeuken om op te rapen. Dat is zoveel tijd. En zoveel tijd is zoveel geld”.

Maatschappelijke winst

Dhr. Groot Nibbelink vertelt dat de Gemeente Apeldoorn op zoek is naar ambassadeurs die duurzaamheid uitstralen, maar dat de mindset van de organisatoren zelf gevormd moet worden. Dhr. De Adelhart Toorop, dhr. Schurink, dr. Cavagnaro en dhr. Meyberg voegen hieraan toe dat de bewustwording bij de bezoekers gecreëerd moet worden. Dhr. Groot Nibbelink, Dhr. De Adelhart Toorop en Dhr. Schurink zeggen dan ook dat de organisatie de bezoekers iets zou kunnen leren.

4.1.3 Succes- en faalfactoren

De onderzoeker noemt in deze paragraaf een aantal succes- en faalfactoren die uit de interviews naar voren kwamen.

Voor 'people' noemt mevr. Van der Sangen de positieve benadering als succesfactor. Daarnaast noemt zij dat de keuze aan mensen zelf is om iets met informatie te doen: vrijwillige basis werkt beter dan verplichting. Verder zegt zij dat een combinatie tussen persoonlijke aandacht bij een workshop en leeswerk voor thuis een succesvolle combinatie is. Ten slotte benoemt mevr. Van der Sangen nog dat voorkomen beter is dan genezen. Zij zit met het Duurzame Inzetbaarheid Centrum in het preventieve (voorkomen), terwijl zorgverzekeraars op het curatieve zitten (genezen).

Mevr. Van der Sangen: "als ik dan zeg: weet je, als je in plaats van die zak chips of dat pak koeken, een gehaktbal neemt omdat daar eiwitten inzitten wat je alert houdt. Dan ben ik in één keer hun grote vriend".

Ook voor 'planet' is voorkomen beter dan genezen, zegt dhr. De Adelhart Toorop. Ook noemt hij goede communicatie als succesfactor. Verder vertelt dhr. Schurink dat de hard cups een groot succes zijn bij de pilots die hij houdt. Dr. Cavagnaro noemt het verminderen van de moeite als een grote succesfactor. Dit geldt voor verschillende vlakken, zoals transport en afval. Samen met dhr. Schurink noemt zij dan ook dat het belangrijk is om voldoende, strategisch geplaatste afvalbakken te hebben op een evenement. Dhr. Meyberg noemt uit ervaring met zijn evenement DGTL nog een succesfactor bij de implementatie. Zo werkt hij met zones: de 'zone of control', 'zone of influence' en de 'zone of effects'. Binnen die drie thema's kijkt hij naar: wat kunnen we zelf, waar hebben we hulp van anderen bij nodig en wat kunnen we niet zelf en is er geen hulp, maar zit uiteindelijk wel in onze effects. Ook zegt dhr. Meyberg dat er in kleine stapjes gewerkt moet worden: DGTL introduceert ieder jaar één, twee of drie nieuwe dingen en adviseert de onderzoeker om eerst een 'Green Zone' in stellen om mee te beginnen. Dr. Cavagnaro noemt nog dat Innofest als doel heeft om een festival te gebruiken als een soort experimentgebied voor duurzame innovatie ideeën. Dhr. Schurink voegt hieraan toe dat Green Events pilots doet op het gebied van duurzaamheid. Dit doet het bedrijf om de hoeveelheid afval per bezoeker te verminderen, te scheiden en meer en beter te recyclen (Green Deal, 2017). Om dit te bewerkstelligen voert de organisatie verschillende pilots uit wat betreft het gebruik van hardcups, het reduceren van campingafval en zwerfafval en het composteren van GFT afval. Dit zijn ideeën op het gebied van afval, energie, logistiek, tijdelijk bouwen, water, voedsel en andere meer willekeurige thema's (Innofest, z.j.). De belangrijkste faalfactor noemde dhr. Schurink: de miscommunicatie tussen stakeholders. Hierdoor gebeurt het vaak dat gescheiden afval alsnog in de afvalverbrandingsoven terecht komt.

Voor de 'prosperity' vertelt dhr. Meyberg dat het hebben van een community een succesfactor is. Ook schijnt het goed te werken dat mensen een verschil merken bij een duurzaam evenement, zoals het aanbieden van ander eten of juist het hebben van een heel schoon evenemententerrein.

5. Conclusie

In de conclusie zet de onderzoeker de belangrijkste resultaten nog een keer kort op een rijtje om antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen. Allereerst worden de deelvragen beantwoord om zo tot een antwoord voor de bijbehorende hoofdvraag te komen.

Allereerst wordt de eerste deelvraag beantwoord: *‘Wat is de IST-situatie met betrekking tot duurzaamheid binnen de organisatie?’*. De huidige situatie is per ‘P’ verschillend. De onderzoeker geeft de huidige situatie daarom voor ‘people’, ‘planet’ en ‘prosperity’ uit de ‘triple bottom line’ weer.

Voor het thema ‘people’ heeft de onderzoeker met behulp van de 6 B’s ingezoomd op de vrijwilligers. De onderzoeker brengt kort in beeld hoe het beleid is op het gebied van de aspecten bezinnen, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden en beëindigen. Wat betreft bezinnen, blijkt dat er altijd vrijwilligers nodig zijn om Koningsdag Apeldoorn te kunnen organiseren, maar dat op dit moment de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn zich niet goed genoeg profileert. Momenteel haalt de stichting mensen binnen via hun eigen netwerk en met actieve PR. Ze begeleiden hun vrijwilligers door instructie via de informatieavond mail, telefoon, persoonlijke afspraken en details op locatie. Voornamelijk door middel van financiële tegemoetkoming en het aanbieden van maaltijden probeert de organisatie vrijwilligers te belonen. Bovendien proberen ze vrijwilligers te behouden door hun voorkeur aan te laten geven en ze leuke/interessante dingen te laten doen. Bij het beëindigen wordt naast een bedankje voor de ‘gewone’ vrijwilliger niets gedaan.

Op het gebied van ‘planet’ heeft de onderzoeker gekeken naar de aspecten van het DSP-vliegwiel: energieverbruik, waterverbruik, transport, recycling, afvalmanagement en food. Het aspect food kwam in meerdere interviews naar voren en is daarom meegenomen als aanvulling op de theorie. Om energie op te wekken wordt momenteel gebruik gemaakt van diesel aggregaten. Volgens de organisatie wordt er in verhouding weinig water verbruikt: ze maakt wel gebruik van een horecagelegenheid voor water voor de toiletwagen. Wat betreft transport worden er zoveel mogelijk lokale ondernemers getrokken en wordt verzameltransport gestimuleerd om de transportkosten en daarmee de CO₂ uitstoot lager te houden. Wat betreft bezoekerstransport blijkt dat zo’n 65% lopend of met de fiets komt. Op het gebied van recycling heeft de organisatie ingespeeld door een kledingmarkt te organiseren, waar spullen een tweede leven krijgen. Bovendien worden niet verkochte spullen naar kringloopwinkel Foenix gedaan. Het afvalmanagement van de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn staat voornamelijk in het teken van afval scheiden en hun deal met Circulus-Berkel. Verder heeft de organisatie hier geen duidelijk beleid voor. Voor het aspect food wordt een verdeelsleutel gebruikt zodat er een goede verdeling is tussen de soorten aanbieders. Wel wordt hierbij voorkeur gegeven aan lokale ondernemers.

Voor het aspect ‘prosperity’ kijkt de onderzoeker naar de economische en maatschappelijke winst. Hiervoor geldt dat de organisatie voor de maatschappelijke winst niet actief en bewust bezig is. Voor de economische winst is in 2015 de Dutch Orange Company opgericht als commerciële tak om de continuïteit van Koningsdag Apeldoorn in de toekomst te kunnen blijven waarborgen.

De tweede deelvraag speelt in op de gewenste situatie: *‘Wat is de SOLL-situatie qua duurzaamheidsbeleid van de organisatie?’*. Ook dit brengt de onderzoeker per ‘P’ in kaart. Hierbij is voor ‘people’ weer het model van de 6 B’s gebruikt, is dit voor ‘planet’ het DSP-vliegwiel en voor ‘prosperity’ de economische en de maatschappelijke winst voor de kosten-batenanalyse.

Ten eerste wil de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn voor 'people' inspelen op bezinnen door zich beter te profileren om mensen bewust te maken dat een evenement niet vanzelfsprekend is en dat vrijwilligers nodig zijn binnen een organisatie. Daarnaast zou de stichting meer stabiliteit willen. Naast vrijwilligers binnenhalen is het behouden ervan daarom belangrijk. De stichting zou meer vrijwilligers uit de middengroep willen binnenhalen. Zowel het bezinnen, begeleiden en behouden van vrijwilligers zou volgens de resultaten anders kunnen in een SOLL-situatie. Zo zouden de vrijwilligers bewust gemaakt kunnen worden, zodat zij ook bewustere keuzes gaan maken. Het geven van een training wordt als optie voor begeleiden genoemd. Daarnaast zijn door een expert subaspecten aangehaald voor de wens van het behoud van vrijwilligers: voeding, water, slaap, beweging en ontspanning.

Voor 'planet' kijkt de onderzoeker wederom naar ieder aspect van het DSP-vliegwiel: energieverbruik, waterverbruik, transport, recycling, afvalmanagement en food. Allereerst wil de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn op het gebied van energieverbruik een alternatief voor de diesel aggregaten. Waterverbruik is volgens de organisatie geen punt van aandacht, omdat er in verhouding weinig water wordt verbruikt. Ook voor het transport heeft de organisatie geen wensen, omdat 65% momenteel lopend of met de fiets komt, wat al best duurzaam is. Bovendien is niet inzichtelijk is hoe de overige 35% van de bezoekers bij het evenement komt en wat de reden is dat zij op die manier komen. Wat betreft recycling lijkt de organisatie dusdanig tevreden over de kledingmarkt en de bijbehorende deal met Circulus-Berkel en kringloopwinkel Foenix om dit de komende jaren door te zetten. Ook wil de organisatie afval blijven scheiden, maar zijn er volgens experts en de best practice wel verbetermogelijkheden voor het afvalmanagement. Zo is het verminderen van afval essentieel en werd het gebruik van hard cups genoemd. Ten slotte wil de stichting meer sturing geven aan het voedselaanbod, waarbij streekproducten en niet te veel vlees een rol spelen. Dat beeld wil de organisatie dan ook krachtiger gaan communiceren.

Ten slotte is er de gewenste situatie voor 'prosperity'. Op het gebied van economische winst wil de organisatie meer partnerschap verwerven en dat ze voldoende herkenbare producten krijgen zodat de Dutch Orange Company bekendheid krijgt. Daarmee moet de economische winst omhooggaan en daarmee de financiële continuïteit. Voor de maatschappelijke winst zijn er geen wensen genoemd.

Vervolgens geeft de onderzoeker antwoord op de derde deelvraag die van toepassing is op één van de grootste stakeholders van de stichting, wat deze deelvraag ook relevant maakt: *'Wat zijn de eisen van de Gemeente Apeldoorn voor haar evenementen op het gebied van duurzaamheid?'.* Uit het interview met de Gemeente Apeldoorn blijkt dat zij vooral geen eisen wil stellen. In plaats daarvan wil de gemeente dat de mindset van organisaties zelf verduurzaamd wordt, zodat evenementenorganisatoren zelf met ideeën komen en initiatief tonen. Dit is een proces wat de komende twee tot drie jaar doorgevoerd moet worden waarbij de gemeente zal proberen om handvatten en gesprekken te bieden voor organisaties waar nodig. Het wordt daarom ook door de gemeente meegenomen in intakes met evenementenorganisaties. Dit betekent dat de gemeente in een gewenste situatie zou willen zien dat mindset van organisaties veranderd, wat valt onder maatschappelijke winst. Daarnaast zou de gemeente graag willen dat er meer bezoekers uit de regio naar Koningsdag Apeldoorn komen.

Doordat de eerste drie deelvragen beantwoord zijn, kan de onderzoeker de eerste hoofdvraag beantwoorden: *'Wat is het beleid van Stichting Oranjefeesten Apeldoorn met betrekking tot duurzaamheid tijdens het evenement Koningsdag Apeldoorn?'.*

Wat de onderzoeker uit de interviews afleidt, is dat er geen duidelijk duurzaamheidsbeleid is. De Dutch Orange Company is gericht op duurzaamheid: circulaire economie en hergebruik van grondstoffen zijn leidende principes (<http://dutchorangecompany.nl/>). Dit komt enkel naar voren in het scheiden van afval en de samenwerking met Circulus-Berkel (afvalmanagement), het trekken van lokale ondernemers (transport), de organisatie van de kledingmarkt en de deal met kringloopwinkel Foenix (recycling). Bovendien heeft de organisatie als doel om de continuïteit van de financiën en vrijwilligers te waarborgen om Koningsdag Apeldoorn te kunnen blijven organiseren. Echter, de term 'duurzame inzetbaarheid' is nog niet bekend en duurzaamheid komt naast de eerdergenoemde onderwerpen niet naar voren in het beleid. Zo wordt er nog gebruik gemaakt van diesel aggregaten (energieverbruik), is er geen goed zicht op het waterverbruik en afvalmanagement gaat niet veel verder dan het scheiden van afval. Qua transport is het evenement onbedoeld al vrij duurzaam met 65% van de bezoekers die lopend of met de fiets komt, maar de Gemeente Apeldoorn wil juist meer mensen uit de regio aantrekken.

Vervolgens geeft de onderzoeker antwoord op de deelvragen die horen bij de tweede hoofdvraag. De eerste deelvraag luidt: *'Op welke manier is duurzaamheid bij andere evenementen geïmplementeerd?'*.

Volgens de experts en best practice zijn er een aantal mogelijkheden om duurzaamheidsaspecten te implementeren. Innofest is een organisatie die bedrijven de kans geeft om op festivals en evenementen (duurzame) innovatieve ideeën uit te testen. Door deze eerst te testen kan gekeken worden of het idee werkt en waar eventuele verbeterpunten zijn. Het bedrijf Green Events richt zich vooral op 'planet' op het aspect afvalmanagement en heeft als doel om via samenwerking met koplopers uit de evenementensector de hoeveelheid afval per bezoeker te verminderen, te scheiden en meer en beter te recyclen (Green Deal, 2017). Om dit te bewerkstelligen voert de organisatie verschillende pilots uit wat betreft het gebruik van hard cups, het reduceren van campingafval en zwerfafval en het composteren van GFT afval. Ook hiervoor geldt dat door middel van pilots succes- en faalfactoren ontdekt kunnen worden. Best practice DGTL noemt de 'zone of control', 'zone of influence' en de 'zone of effects'. Binnen die drie thema's wordt gekeken naar: wat kunnen we zelf, waar hebben we hulp van anderen bij nodig en wat kunnen we niet zelf en is er geen hulp, maar zit uiteindelijk wel in onze effects. Ook wordt er met kleine stapjes gewerkt: DGTL introduceert ieder jaar één, twee of drie nieuwe dingen.

De tweede deelvraag is: *'Welke succes- en faalfactoren zijn er omtrent duurzaamheid op evenementen?'*. De onderzoeker zet de factoren per 'P' op een rijtje.

Voor 'people' blijkt dat de benadering vanuit de positieve kant moet komen en dat dingen uitvoeren vanuit eigen keuze een succesfactor is. Daarnaast is een combinatie tussen persoonlijke aandacht en leeswerk voor thuis een goed werkende combinatie voor begeleiden van medewerkers. Voor zowel 'people' als 'planet' wordt gezegd dat voorkomen beter is dan genezen.

Er zijn nog een aantal succesfactoren voor de 'planet' kant. Uit interviews met experts blijkt dat alles wat te veel moeite kost, niet gedaan wordt. Het verminderen van de moeite voor bezoekers is dus een duidelijke succesfactor. Ook het verminderen van afval door gebruik te maken van hard cups is een groot succes gebleken voor het afvalmanagement. Ten slotte blijkt dat afspraken tussen partijen binnen het afvalmanagement vaak niet goed gemaakt worden, waardoor gescheiden afval alsnog in dezelfde oven terecht komt. Goede communicatie kan dus beschouwd worden als succesfactor en slechte communicatie als absolute faalfactor.

Daarnaast zijn er nog twee succesfactoren voor de maatschappelijke kant van 'prosperity': het creëren van een community en dat mensen een daadwerkelijk verschil merken bij een duurzaam evenement, zoals het aanbieden van ander eten of het hebben van een heel schoon evenemententerrein.

De laatste deelvraag betreft stakeholders die van belang zijn: *'Welke stakeholders zijn van belang bij de implementatie van het duurzaamheidsbeleid van de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn?'*. De onderzoeker kan aan de hand van de interviews een aantal prominente stakeholders aanwijzen.

Allereerst de Gemeente Apeldoorn, die onder andere nodig is voor de subsidie. Dit is van belang voor de economische winst van 'prosperity'. De gemeente zegt in haar beleid voor evenementensubsidie (z.j.) dat zij let op het feit of duurzaamheid als een rode draad door alle doelen en de uitvoering heen loopt. De gemeente wil hierin geen eisen stellen, maar meer een ondersteunende rol hebben. Wel denkt zij meer voor Koningsdag Apeldoorn te kunnen betekenen, wat van belang kan zijn bij het faciliteren van duurzaamheidsaspecten uit het DSP-vliegwiel van 'planet'. Ten tweede is er de deal met Circulus-Berkel over gescheiden afval, wat ten goede komt aan het aspect afvalmanagement. Daarnaast heeft de organisatie een deal met kringloopwinkel Foenix. Deze organisatie zoekt alle ingezamelde spullen uit, waarvan zoveel mogelijk verkocht wordt. Niet verkoopbare spullen worden zo goed mogelijk uit elkaar gehaald en als grondstof verkocht of verwerkt. Een mooie bijdrage aan het aspect recycling en het subaspect circulaire economie. Dan zijn er de ondernemers: zowel binnen Apeldoorn als daarbuiten. Zij verzorgen het drank- en voedselaanbod, waardoor zij kunnen bijdragen aan het aspect 'food'. Verder is de kermis een stakeholder: een deel van de pacht gaat immers naar de stichting, wat bijdraagt aan de economische winst. Bovendien zijn er de vrijwilligers, waar de organisatie op draait. Ondanks dat de organisatie haar vrijwilligers wil behouden is het thema 'duurzame inzetbaarheid' nog niet bekend en kan er nog winst behaald worden met het model van de 6 B's. Ten slotte zijn er de bezoekers, waar de organisatie uiteindelijk samen mee Koningsdag Apeldoorn moet verduurzamen.

Ten slotte beantwoordt de onderzoeker met behulp van de hierboven behandelde deelvragen de tweede hoofdvraag: *'Wat doen best practices en experts op het gebied van duurzaamheid op evenementen?'*.

Uit interviews blijkt dat bijna alle experts en de best practice de focus hebben liggen op de 'planet' kant van duurzaamheid. Zij gebruiken experimenten en pilots om duurzame ideeën te testen en hier succes- en faalfactoren te ontdekken. Ook doen ze dit met kleine stapjes: niet alles kan in één keer bewerkstelligd worden. Verder proberen zij te voorkomen in plaats van te genezen. Verschillende succesfactoren die bij 'planet' van belang zijn: moeite verminderen, goede communicatie, het creëren van een community en het verschil kunnen merken bij een duurzaam en een niet duurzaam evenement.

Door middel van het interview met de expert van het Duurzaam Inzetbaarheid Centrum, kan de onderzoeker ook 'people' in kaart brengen. Zo zijn succesfactoren voor 'people': benadering vanuit positiviteit, mensen zelf keuzes laten maken en persoonlijke aandacht.

Verschillende stakeholders zijn belangrijk voor de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn bij de implementatie van het duurzaamheidsbeleid. Dit zijn de Gemeente Apeldoorn, Circulus-Berkel, kringloopwinkel Foenix, de kermis, vrijwilligers, bezoekers en F&B aanbieders.

6. Discussie

In deze reflectie blikt de onderzoeker terug op het gehouden onderzoek. Ze maakt inzichtelijk hoe intern-, extern- en begripsvalide en betrouwbaar het onderzoek is, zodat de uiteindelijke conclusie op waarde kan worden geschat.

6.1 Validiteit

Allereerst bespreekt de onderzoeker de validiteit van het onderzoek. Hierbij wordt volgens Verhoeven (2014) gekeken naar het waarheidsgehalte van het onderzoek. De validiteit is opgesplitst in begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit.

6.1.1 Begripsvaliditeit

Begripsvaliditeit houdt in dat je bekijkt of je 'meet wat je wil meten' (Verhoeven, 2014). Het kernbegrip in dit onderzoek is 'duurzaamheid'. Dit is in het theoretisch kader opgesplitst in 'people, planet en prosperity'. Aan deze 3 P's zijn verschillende modellen gehangen die de onderzoeker heeft gebruikt voor de meetinstrumenten. Hierdoor had de onderzoeker goede, onderbouwde houvast tijdens de interviews. Bovendien is het begrip, en de bijbehorende P's, aan het begin van ieder interview uitgelegd, zodat het een eenduidige betekenis heeft binnen het onderzoek en de onderzoeker de kans vergrootte dat zij op één lijn zat met haar respondent.

6.1.2 Interne validiteit

Bij interne validiteit gaat het erom dat systematische fouten zo veel mogelijk beperkt worden. De onderzoeker probeert hier een verband aan te tonen tussen de gevonden resultaten en de probleemomschrijving. Wanneer er met de gekozen onderzoeksmethoden de juiste conclusies (zuiver) getrokken kunnen worden, is het onderzoek intern valide (Verhoeven, 2014). Door gesprekstechnieken te gebruiken in interviews heeft de onderzoeker de validiteit geprobeerd te verhogen. Deze zijn volgens Verhoeven (2014) een goed hulpmiddel bij het verloop van een gesprek. Zo heeft de onderzoeker tijdens de interviews gebruik gemaakt van knikken om de respondent aan te moedigen om verder te gaan met zijn of haar verhaal. Dit deed de onderzoeker ook door te hummen en stopwoordjes als 'ja, ja', en 'ja, precies' te gebruiken. Ook heeft de onderzoeker geprobeerd om lange antwoorden in eigen woorden samen te vatten en te herhalen om te checken of ze de respondent goed begrepen heeft. Ten slotte heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van doorvragen. Dit kwam voornamelijk voor op momenten dat het antwoord op de vraag niet duidelijk beantwoord werd.

Door tijdgebrek van respondenten zijn er ook interviews middels telefoon en Skype gehouden, wat afbreuk doet aan de interne validiteit. Deze interviews zijn wat moeilijker verstaanbaar, er is meer ruis en interpretatie is soms lastiger doordat de non-verbale communicatie afwezig was. Deze interviews zijn gehouden met experts en best practices en de onderzoeker is ervan overtuigd dat deze respondenten geen sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven, maar hun daadwerkelijke mening of ervaring hebben genoemd. Bovendien is de onderzoeker van mening dat de interviews door de expertise van de respondenten waardevol zijn voor het onderzoek. Ook heeft de onderzoeker de meetinstrumenten aangepast op de expertise of functie van de respondent. Voor de twee experts op het gebied van duurzaamheid heeft de onderzoeker hetzelfde meetinstrument gebruikt om op deze manier de interne validiteit te verhogen.

6.1.3 Externe validiteit

Volgens Verhoeven (2014) gaat externe validiteit binnen kwalitatief onderzoek vooral om de inhoudelijke generaliseerbaarheid: toepassing op soortgelijke situaties. De onderzochte situatie moet hierbij zo veel mogelijk intact gelaten worden om het onderzoek extern valide te maken. Allereerst kijkt de onderzoeker of de respondenten aansluiten bij het onderzoek en de externe validiteit vergroten. Hieruit blijkt dat de eerste drie respondenten specifiek gericht zijn op Koningsdag Apeldoorn. De interviews met de experts daarentegen zijn wat algemener en breder toepasbaar. Sommige elementen zijn generaliseerbaar, maar Koningsdag Apeldoorn is een eendaags evenement zonder overnachting. Hierdoor zijn niet alle resultaten generaliseerbaar voor meerdaagse evenementen. Daarnaast kijkt de onderzoeker naar het aantal respondenten. Dit onderzoek is kwalitatief van aard en de onderzoeker heeft voor het houden van interviews gekozen. Dit betekent dat er minder respondenten zijn dan bij enquêtes van een kwantitatief onderzoek. Dit maakt het onderzoek minder extern valide. Wel heeft de onderzoeker acht interviews gehouden om betrouwbare uitspraken te kunnen doen.

6.2 Betrouwbaarheid

In deze paragraaf bekijkt de onderzoeker de betrouwbaarheid van het onderzoek. Verhoeven (2014) schrijft dat kwalitatief onderzoek volgens critici niet betrouwbaar en dus niet valide is. Herhaalbaarheid van kwaliteit onderzoek staat vaak onder druk. Toch kan kwalitatief onderzoek op meerdere manieren voor meer betrouwbaarheid zorgen. Allereerst heeft de onderzoeker een goed uitgewerkte onderzoeksopzet gebruikt voorafgaand aan het veldwerk. Ten tweede maakt de onderzoeker gebruik van methode-triangulatie: informatie komt uit zowel literatuur als veldonderzoek. Ook heeft de onderzoeker tijdens dit onderzoek goed contact met één contactpersoon binnen de organisatie. Daarnaast heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van opnameapparatuur tijdens de interviews en zijn deze na afloop getranscribeerd. Bovendien is er rekening gehouden met het aantal respondenten en hun expertise voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Om de kwaliteit hiervan te waarborgen heeft de onderzoeker van tevoren criteria samengesteld voor de te benaderen respondenten. Om de replicerbaarheid van het onderzoek te vergroten heeft de onderzoeker een aantal maatregelen getroffen. Zo heeft zij de respondent de plek voor het interview laten uitkiezen, zodat deze in een vertrouwde en prettige omgeving voor de respondent gehouden kon worden. Dit had als nadeel dat het bij respondent twee een wat onrustige omgeving bleek te zijn, wat zorgde voor ruis. Bij de rest van de interviews heeft de onderzoeker de omgeving als prettig ervaren. Ten slotte heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van 'peer-feedback' door te sparren met medeonderzoekers.

Hieronder volgt een overzicht met maatregelen, zoals Verhoeven (2014) deze beschrijft, die de onderzoeker in acht heeft genomen de kwaliteit van de betrouwbaarheid en validiteit te verhogen.

Maatregel	Betrouwbaarheid	Validiteit
Verantwoording onderzoeksopzet	X	
Communicatie met opdrachtgever met één contactpersoon	X	
Gebruik maken van opnameapparatuur	X	
Gebruik maken van 'peer-feedback'	X	X
Gebruik van triangulatie in methoden	X	X
Systematisch vastleggen van resultaten	X	X

Tabel 6.1: Maatregelen t.b.v. betrouwbaarheid en validiteit

7. Advies

In dit hoofdstuk geeft de onderzoeker advies aan de opdrachtgever Stichting Oranjefeesten Apeldoorn. Het doel van dit onderzoek is om voor deze stichting antwoord op de managementvraag te vergaren: *‘Op welke wijze kan duurzaamheid bij het evenement Koningsdag Apeldoorn geoptimaliseerd worden, zodat het evenement kan bijdragen aan de strategische doelen van de Gemeente Apeldoorn?’*

Aan de hand van de resultaten en de conclusie kan de onderzoeker antwoord geven op deze vraag. Het evenement Koningsdag Apeldoorn kan op het gebied van ‘people’, ‘planet’ en ‘prosperity’ winst behalen, al is dit bij het ene aspect meer dan bij het andere. Op het gebied van ‘people’ valt winst te behalen op het bezinnen, begeleiden en behouden van vrijwilligers door middel van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast zijn de aspecten van ‘planet’ als volgt onder te verdelen: op energieverbruik, afvalmanagement en food valt direct winst te behalen, terwijl dat voor waterverbruik, transport en recycling momenteel nog niet zo is. Verder kan er voor ‘prosperity’ vooral winst behaald worden op maatschappelijk gebied. In het advies legt de onderzoeker deze punten verder uit en verwerkt dit in een middellang duurzaamheidsbeleidsplan. Met dit plan draagt het evenement bij aan het worden van een toeristisch toplandschap en de creatie van een veelzijdige en innovatieve economie.

Een middellang duurzaamheidsbeleidsplan gaat om een periode van drie tot vijf jaar. In het advies schetst de onderzoeker vier jaar van het beleidsplan uit en kiest voor ieder jaar één of twee aspecten waar de organisatie mee aan de slag gaat. Het blijkt immers een succesfactor om kleine stapjes te nemen. Bovendien blijkt uit de resultaten dat er niet op alle aspecten direct winst is te behalen. Na de keuze voor de aspecten van de 3 P’s, beoordeelt de onderzoeker hoe belangrijk de stakeholders zijn en klasseert deze aan de hand van het Stakeholder Salience Model uit het theoretisch kader. Aan de hand van de beoordelingen van de aspecten en de stakeholders werkt de onderzoeker het duurzaamheidsbeleidsplan uit, waarbij de beoordeling van de aspecten en bijbehorende stakeholders een rol spelen bij de keuze in welk jaar van het plan deze behandeld worden.

7.1 Keuze van aspecten

De keuze voor de aspecten is gebaseerd op een aantal criteria. Aangezien de opdrachtgever wat aan dit advies moet hebben bekijkt de onderzoeker in eerste instantie of er wensen vanuit de organisatie zijn op het aspect. Vervolgens beoordeelt de onderzoeker of er door experts en de best practice interessante mogelijkheden zijn genoemd voor een mogelijke SOLL-situatie die kunnen aansluiten bij de wensen van de organisatie. Ten slotte schat de onderzoeker in voor hoeveel impact kan het aspect op de middellange termijn zorgen. Hieronder worden de aspecten van iedere ‘P’ beoordeeld.

7.1.1 People

In tabel 7.2 worden de aspecten van de 6 B’s op basis van de opgestelde criteria beoordeeld. Hieruit is af te leiden of er op een aspect gescoord wordt en in welke mate. In tabel 7.1 wordt aangegeven wat de verdeling van de punten betekent. Wanneer er een kolom leeg is, betekent dit dat het aspect niet scoort op dat criterium.

Verdeling punten	
+	Matig
++	Redelijk/middelmatig
+++	Veel/goed

Tabel 7.1: Verdeling punten

Hierna volgt eerst een voorbeeld van het aspect behouden om aan te tonen hoe de onderzoeker redeneert. Een uitgebreidere onderbouwing voor iedere ‘B’ is te vinden in bijlage VIII.

Behouden

De Stichting Oranjefeesten Apeldoorn wil graag meer continuïteit in haar vrijwilligersbestand. Door het gesprek met duurzaam inzetbaarheid expert Karin van der Sangen heeft de onderzoeker een aantal inzichten waarop zij zich in het advies kan richten op het behouden van de vrijwilligers. Dit zijn inzichten die vrijwel direct toepasbaar zijn, waardoor directe impact mogelijk is. Hier gaat de onderzoeker verder op in om de continuïteit van het vrijwilligersbestand beter te kunnen waarborgen.

	Wensen organisatie	Mogelijkheden SOLL situatie	Impact	Totaal
Bezinnen	+	++	++	5
Binnenhalen	++	+	++	5
Begeleiden		+++	++	5
Belonen		+	+	3
Behouden	+++	+++	++	8
Beëindigen				0

Tabel 7.2: Beoordeling 6 B's

Bijna alle B's scoren op bijna alle criteria positief. Daarnaast gaan mogelijkheden voor een SOLL-situatie bij bezinnen en begeleiden over de bewustwording van de vrijwilligers (bezinnen) en hoe zij bewuste keuzes kunnen maken (begeleiden). Hierdoor vallen deze B's vrijwel samen. Daarom besluit de onderzoeker om bezinnen, binnenhalen, begeleiden en behouden te behandelen in het advies.

7.1.2 Planet

De onderzoeker beoordeelt voor 'planet' ieder aspect van het DSP-vliegwiel. Hierbij gebruikt zij dezelfde criteria als bij 'people': de wensen van de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn, mogelijke SOLL-situatie volgens experts en best practice en of er direct wat mee gedaan kan worden en dus de impact kan vergroten. Meer onderbouwing voor deze keuzes in te vinden in bijlage VIII.

	Wensen organisatie	Mogelijkheden SOLL situatie	Impact	Totaal
Energieverbruik	+	+++	++	6
Waterverbruik		+	++	3
Transport		+	+	2
Recycling		+	++	3
Afvalmanagement	++	+++	+++	8
Food	++	+++	++	7

Tabel 7.3: Beoordeling aspecten DSP-vliegwiel

Dit betekent dat energieverbruik, afvalmanagement en food de aspecten zijn die in dit advies behandeld worden. Om een goede overweging te maken wat de volgorde van behandeling wordt voor deze drie aspecten heeft de onderzoeker een aantal extra criteria opgesteld, waarvan zij denkt dat deze belangrijk zijn bij de keuze in prioriteit. Samen met deze uitkomst en de belangrijkheid van bijbehorende stakeholder (paragraaf 7.2) bepaalt de onderzoeker welk aspect in welk jaar van het duurzaamheidsbeleidsplan terugkomt.

Criteria:	Energieverbruik	Afvalmanagement	Food
Haalbaarheid	++	+++	+
– Te implementeren op korte termijn	++	+++	+
– ‘Zone of control’	+	++	++
Mate van impact	++	+++	++
Draagvlak	+++	+++	+
Sluit aan bij wensen van de bezoekers	+	++	+
Sluit aan bij de eisen van opdrachtgever	+++	+++	+++
TOTAAL:	14	19	11

Tabel 7.4: Beoordeling energieverbruik, afvalmanagement en food

Deze uitkomst bepaalt de volgorde van implementatie. Afvalmanagement zal eerst behandeld worden. Het daaropvolgende jaar is energieverbruik aan de beurt en ten slotte sluit food het plan af.

7.1.3 Prosperity

Om het aspect van ‘prosperity’ in kaart te brengen kijkt de onderzoeker naar de subaspecten van economische en maatschappelijke winst die naar voren zijn gekomen uit de interviews. De subaspecten worden wederom beoordeeld op de drie criteria. Uitgebreide onderbouwing is te vinden in bijlage VIII.

	Wensen organisatie	Mogelijkheden SOLL- situatie	Impact	Totaal
Economische winst				
Opbrengsten:				
– Partnerschap verwerven	+			1
– Voldoende herkenbare producten	+			1
– Bekendheid DOC	+			1
– Kosten besparen	+	++	+++	6
– Op eigen benen staan			++	2
Kosten				
– Sociale- en milieukosten		+	+	2
Maatschappelijke winst				
Gedachtegoed:				
Ambassadeurs		+	+	2
Mindset van bezoeker/ organisatie		+++	+++	6
Algemeen				
Veiligheid en gezondheid		+		1

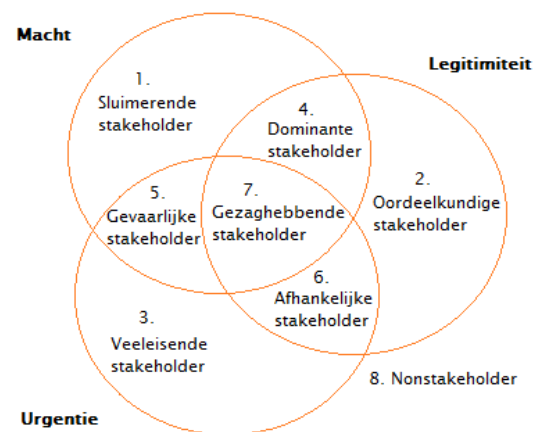
Tabel 7.5: Beoordeling aspecten economische en maatschappelijke winst

Uit deze beoordeling blijkt dat de subaspecten ‘kosten besparen’ en ‘mindset’ het hoogst scoren. De onderzoeker verwacht dat de subaspecten van ‘prosperity’ in het verlengde liggen van de door te voeren veranderingen. Onder ‘prosperity’ vallen immers ook de baten: economische en maatschappelijke winst. Daarom beschrijft de onderzoeker deze subaspecten bij de aspecten die gekozen zijn bij ‘people’ en ‘planet’.

7.2 Keuze stakeholders

Nu de aspecten in kaart zijn gebracht, gaat de onderzoeker de stakeholders beoordelen. Samen met de beoordeling van de aspecten kijkt de onderzoeker wat de definitieve volgorde en aanpak van het duurzaamheidsbeleidsplan wordt.

Met behulp van het prioriteitenmodel (Stakeholder Salience Model) van Mitchell, Agle en Wood (1997) uit het theoretisch kader onderscheidt de onderzoeker de belangrijkste stakeholders. De onderzoeker beoordeelt de volgende stakeholders met dit model: de Gemeente Apeldoorn, Circulus-Berkel, kringloopwinkel Foenix, de kermis, ondernemers, vrijwilligers en de bezoekers.



Model 7.1: Stakeholder Salience Model

Mitchell et al (1997) geven drie attributen om te analyseren wat voor soort stakeholders de organisatie heeft en hoe belangrijk ze voor deze organisatie zijn: macht, legitimiteit en urgentie. Latente stakeholders bezitten één van de drie attributen. Wanneer er twee attributen in bezit zijn van een stakeholder, wordt dit een verwachtingsvolle stakeholder genoemd.

De Gemeente Apeldoorn heeft veel macht: de stichting is immers subsidie afhankelijk van deze stakeholder. De gemeente bepaalt en zet het beleid uit. Bovendien wordt de relevantie van deze stakeholder begrepen, wat haar legitimiteit geeft. Het is duidelijk een stakeholder die serieus genomen moet worden. Deze kenmerken maakt haar een dominante stakeholder. Zodra er een urgente claim om de hoek zou komen kijken, is de stap naar gezaghebbende stakeholder snel gemaakt.

Ten tweede is er Circulus-Berkel. Deze stakeholder heeft niet veel macht, aangezien de organisatie ook voor een andere partij zou kunnen kiezen. Hierdoor heeft deze stakeholder niet echt de mogelijkheid om urgentie te verkrijgen. Wel heeft Circulus-Berkel legitimiteit. Het beleid dat ze voert sluit aan bij dat van Stichting OranjeFeesten Apeldoorn en de relevantie van deze stakeholder is duidelijk en wordt begrepen. Hiermee is Circulus-Berkel een oordeelkundige stakeholder.

Ten derde is er de stakeholder kringloopwinkel Foenix. Deze stakeholder heeft niet veel macht: ze is afhankelijk van de keuze van de Stichting OranjeFeesten Apeldoorn. Hierdoor heeft Foenix niet echt de mogelijkheid om urgentie te verkrijgen. Wel heeft kringloopwinkel Foenix legitimiteit. Het beleid dat ze voert sluit aan bij dat van Stichting OranjeFeesten. Hiermee is ook kringloopwinkel Foenix een oordeelkundige stakeholder.

Ten vierde is er de kermis. Deze stakeholder heeft macht, want de Stichting OranjeFeesten heeft de kermis nodig voor inkomsten. Deze stakeholder heeft geen urgente claim of legitimiteit, waardoor de stakeholder geschaard kan worden onder sluimerende stakeholder.

Dan zijn er de ondernemers, zowel binnen Apeldoorn als van daarbuiten. Deze groep zou hun macht kunnen gebruiken, zeker als ze samenwerken. De Stichting OranjeFeesten Apeldoorn heeft de ondernemers nodig om Koningsdag te kunnen vieren. Legitimiteit en urgentie hebben deze stakeholders niet. Echter, zodra deze groep met een urgente claim op de propfen komt, kan het een gevaarlijke stakeholder worden. Voor nu valt deze groep onder sluimerende stakeholder.

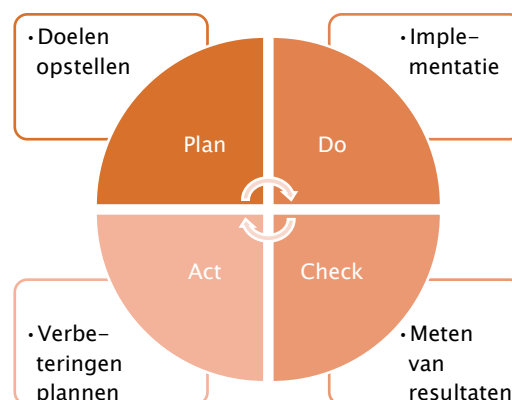
De vrijwilligers zijn de stakeholders waar de gehele organisatie op draait. Zowel het bestuur als de mensen op de dag zelf zijn vrijwilligers. Ze hebben veel macht en legitimiteit. Ook zijn vrijwilligers een groep stakeholders die onmiddellijke en constante aandacht vergen. Dit maakt dat deze groep ook urgentie heeft. Met alle kenmerken op zak is deze groep een gezaghebbende stakeholder.

Ten slotte zijn er de bezoekers. Zonder bezoekers is er geen feest. Deze groep heeft hierdoor macht, maar nog geen urgentie. Toch moet er wel rekening gehouden worden met deze groep, aangezien zij met alle eventuele veranderingen in meer of mindere mate te maken zullen krijgen. Ze hebben dus wel legitimiteit wat de bezoekers tot een dominante stakeholder maakt.

Uit deze analyse blijkt dat de vrijwilligers het belangrijkste zijn. Daarna komen de Gemeente Apeldoorn en de bezoekers. Vervolgens zijn er de ondernemers en de kermis die macht hebben, maar ook zo maar meer kan verkrijgen. Ten slotte zijn er Circulus-Berkel en kringloopwinkel Foenix.

7.3 Strategisch stappenplan voor middellang duurzaamheidsbeleidsplan

Uit de resultaten blijkt dat er momenteel nog geen duidelijk duurzaamheidsbeleid is. Wel zijn er verschillende mogelijkheden naar voren gekomen. In deze paragraaf schetst de onderzoeker de eerst komende vier jaar met een duurzaamheidsbeleidsplan uit. Hierin zijn een aantal aspecten uitgewerkt. Voor 'people' zijn dit bezinnen, binnenhalen, begeleiden en behouden. Voor 'planet' geldt dit voor energieverbruik, afvalmanagement en food. Daarbij wordt er rekening gehouden met de belangrijkheid van de stakeholder die nodig is bij de implementatie van dit duurzaamheidsbeleid. Per jaar wordt er gebruik gemaakt van de PDCA-cyclus. Zo bespreekt de onderzoeker bij iedere verbetering kort de 'Plan, Do, Check en Act fase'. De PDCA-cyclus die wordt beschreven geldt voor dat jaar. Uiteraard kan het zijn dat er in de 'Act fase' nieuwe doelen, plannen en verbeteringen worden opgesteld voor het jaar daarop. Echter, dit is aan de organisatie zelf. Bovendien worden de kosten bij ieder jaar besproken. De baten worden weergegeven in paragraaf 7.4 en uitgebreider behandeld in bijlage X.



Model 7.2: PDCA-cyclus

7.3.1 Jaar 1 – 2018

Verbetering vindt altijd plaats ten opzichte van iets. Aangezien de organisatie nog geen duidelijk duurzaamheidsbeleid heeft, adviseert de onderzoeker om het eerste jaar een 0-meting te doen voor de aspecten van het DSP-vliegwiel van 'planet'. Zo kan naar de volgende elementen worden gekeken:

DSP-vliegwiel	0-meting
Energieverbruik	Welke aggregaat, hoeveel aggregaten, hoeveel dieselverbruik, hoeveel elektraverbruik (ook van kermis)
Waternverbruik	Hoeveel waternverbruik
Transport	Reizigerskilometer, soort vervoer
Recycling	Hoeveel materiaal kan hergebruikt worden
Afval	Hoeveel kilo afval, soort afval
Food	Aanbod type voedsel, hoeveel van elk type wordt verkocht

Tabel 7.6: Mogelijke elementen voor 0-meting

PDCA-cyclus 0-meting

In de 'Plan fase' wordt het doel opgesteld om inzicht te verkrijgen door middel van een 0-meting. In februari start er een nieuwe student aan zijn of haar afstudeerperiode. De onderzoeker adviseert een managementvraagstuk bij deze student neer te leggen om dit inzicht met behulp van een 0-meting te verkrijgen. Vervolgens kan deze student in de 'Do fase' de 0-meting tijdens Koningsdag 2018 uitvoeren. Zijn of haar afstudeerperiode valt immers in deze periode. Hierna kunnen de resultaten van de meting in de 'Check fase' beoordeeld worden of de doelen zijn behaald. Ten slotte kan in de 'Act fase' bekeken worden of er nog nieuwe metingen nodig zijn en wat de vervolgstappen worden. De onderzoeker hoopt dat dit advies al kan bijdragen aan de vervolgstappen die uit de 0-meting komen.

Middelen	Mensen	Tijd	Activiteiten
Plan van aanpak	Een Saxion student	40 uur per week	0-meting
Interne documenten	Bestuur Stichting OranjeFeesten Apeldoorn	10 uur	Gegevens opvragen en aanleveren
Prijzen, meterstanden	Beheer van het coördinatiecentrum KWS, verhuurder mobiele toiletunits, beheer van het ACEC gebouw, Vos Noodstroom en ondernemers	10 uur	Informatie aanleveren

Tabel 7.7: Middelen, mensen, tijd en activiteiten jaar 1

Kosten

De kosten die aan het eerste jaar verbonden zijn, zijn vrij laag. De kostenpost die bij dit jaar denkbaar is, is het eventueel uit laten lezen van meterstanden. Het is niet inzichtelijk wat de mogelijke kosten zijn en of er überhaupt kosten verbonden zijn aan het uitlezen van de meterstanden. Dit zal de organisatie moeten achterhalen bij de betrokken stakeholders. Verder zal het advies voor het jaar 2018 voornamelijk moeite kosten. De student die zijn of haar afstudeeropdracht hieraan weidt, wordt niet betaald. Het bestuur van de Stichting OranjeFeesten Apeldoorn krijgt wel ieder jaar een kleine financiële bijdrage. De onderzoeker zal in paragraaf 7.4 een deel van de financiële bijdrage aan de uitvoer van dit advies hangen. Hierbij gaat zij ervan uit dat ieder bestuurslid op de een of andere manier moet bijdrage om het advies uit te kunnen voeren. Ieder bestuurslid doet dus evenveel voor ieder advies.

Het bestuur bestaat uit tien leden. Uit interne documenten van Stichting OranjeFeesten Apeldoorn (2017, 20 september) blijkt dat zij in totaal zo'n €1890 krijgen. Ze starten in september met de voorbereidingen en evalueren in mei. Dit betekent zij driekwart jaar bezig zijn met de organisatie van Koningsdag. $\text{€1890} / 39 \text{ weken} = \text{€48,46}$ per week. Gemiddeld besteed een vrijwilliger 4,2 uur per week aan zijn of haar vrijwilligerswerk (Movisie, 2017). $\text{€48,46} / 4,2 \text{ uur} = \text{€11,54}$. Dit betekent dus dat de bestuursleden samen €11,53 per uur verdienen, dus zo'n €1,15 per persoon per uur.

7.3.2 Jaar 2 – 2019

Voor het tweede jaar pakt de onderzoeker de twee aspecten die het meest impact creëren en die de meest belangrijke stakeholders aangaan. Uit de analyse met het Stakeholder Saliency Model blijkt dat vrijwilligers de belangrijkste stakeholders zijn. De onderzoeker adviseert daarom voor de editie 2019 aan de slag te gaan met de aspecten van 'people': bezinnen, binnenhalen, begeleiden en behouden van de vrijwilligers. Dit wordt uitgedrukt met de PDCA-cyclus.

PDCA-cyclus bezinnen, begeleiden, behouden en binnenhalen

Het bezinnen van de vrijwilligers gaat samen met het begeleiden. In de *'Plan fase'* wordt het doel bepaald: het bezinnen en begeleiden is om bewustwording te creëren bij de vrijwilligers, zodat zij zelf ook bewuste keuzes kunnen gaan maken. Op lange termijn wil de organisatie hiermee zorgen voor langer behoudt van haar vrijwilligers. Hier gaat de onderzoeker verderop in deze paragraaf dieper op in. In de *'Do fase'* wordt voorafgaand aan het evenement een training gegeven aan de vrijwilligers over voeding, drinken, slaap, inspanning en ontspanning. Hierbij staat bewustwording centraal en zijn de vrijwilligers vrij in hun uiteindelijke keuzes. Op deze manier kunnen zij het beste uit zichzelf en het evenement halen. Hiervoor heeft de onderzoeker een korte instructie gemaakt: 'Lekker aan de slag op Koningsdag'. Deze is te vinden in bijlage IX. Ook biedt de onderzoeker de opdrachtgever het handboek 'Werken in de onregelmatige dienst' aan voor extra informatie. Dit handboek is voor 80% toepasbaar op niet onregelmatige diensten (K. Van der Sagen, persoonlijke communicatie, 6 december 2017). Aan de hand van deze middelen kan de training opgezet worden. Bovendien kan de instructie 'Lekker aan de slag op Koningsdag' worden afgedrukt en meegegeven worden voor thuis om de kans op succes te vergroten. Vervolgens komt de *'Check fase'*. Hierin moet de organisatie bekijken of de training het gewenste effect heeft gehad. Ten slotte moet voor de *'Act fase'* in kaart worden gebracht wat eventuele vervolgstappen zijn om de doelen te behalen.

Voor het behouden van de vrijwilligers wordt voortgeborduurd op de instructie van 'Lekker aan de slag op Koningsdag'. In de *'Plan fase'* wordt het doel opgesteld: het ontwikkelen van fittere vrijwilligers, zodat zij langer behouden kunnen worden. Ook moet hierin een plan van aanpak worden gemaakt hoe dit doel bereikt moet gaan worden. In de *'Do fase'* moet dit plan van aanpak tot uiting komen. Hierbij moet worden gezorgd voor eiwitrijk voedsel en voldoende water om de vrijwilligers attent te houden. Daarnaast mogelijkheid creëren tot ontspanning door de inzet van voldoende mensen en het creëren van een plek om te kunnen zitten. Verder moet getracht worden dat mensen genoeg slaap krijgen en zich ontspannen. Hierna moet in de *'Check fase'* bekeken worden of de maatregelen het gewenste effect hebben gehad: zijn de vrijwilligers daadwerkelijk lekker aan de slag geweest tijdens Koningsdag? Ten slotte moet in de *'Act fase'* weer in kaart worden gebracht of er vervolgmaatregelen nodig zijn op het behoud van vrijwilligers verder te optimaliseren.

B	Middelen	Mensen	Tijd	Activiteiten
Bezinnen Begeleiden	Instructie 'Lekker aan de slag op Koningsdag' + Boek 'Werken in de onregelmatige dienst'	Vrijwilliger die de avond leidt	40 minuten voorbereiding + 20 minuten training	Informatieavond
Binnenhalen	Poule	Bestuur City hosts Gemeente Apeldoorn	10 uur	Beroep doen op poule
Behouden	Eiwitrijk voedsel	Vrijwilligers	5 uur	Bestellen en bereiden
	Water	Vrijwilligers	2 uur	Bestellen en uitdelen
	Ontspanning:	Vrijwilligers	2 uur	Planning maken Inrichten van plek

Tabel 7.8: Middelen, mensen, tijd en activiteiten jaar 2 1.0

Om meer mensen binnen te halen is de organisatie bezig met het opzetten van een informatieavond. Daarom gaat de onderzoeker hier niet verder op in. Wel is uit het gesprek met dhr. Groot Nibbelink (persoonlijke communicatie, 20 november 2017) van de Gemeente Apeldoorn gebleken dat er een poule van 30 city host beschikbaar is. De onderzoeker adviseert daarom om deze optie ook te bekijken en eventueel gebruik te maken van deze beschikbare groep vrijwilligers.

Kosten

De kosten die verbonden zijn aan dit advies, zijn vrij laag. Allereerst wordt het handboek 'Werken in de onregelmatige dienst' gratis aangeboden. Ook de instructie 'Lekker aan de slag op Koningsdag' is gratis, maar de kosten voor het afdrukken van een full colour pagina bedragen €0,50 (Copy Service Eclipse Apeldoorn, 2015). Ook zal het wat meer tijd kosten om de informatieavond voor te bereiden.

Daarnaast is de vrijwilligerspoule van de Gemeente Apeldoorn beschikbaar. Het is mogelijk dat het tijd kost om het rond te krijgen met de gemeente en de planning erop aan te passen, maar dat weegt niet op tegen het mogelijke profijt wat de organisatie ervan kan hebben. De moeite die hierin gaat zitten wordt wederom verrekend met de vergoeding van €1,15 per uur die de bestuursleden ontvangen. Verder krijgen ook de vrijwilligers uit de poule van de Gemeente Apeldoorn een vergoeding. De onderzoeker gaat er vanuit dat tien vrijwilligers uit deze poule mee zullen helpen en berekent hiervoor ook €15,00 per vrijwilliger (ervan uitgaande dat ze één dagdeel helpen). Wel wil de onderzoeker hierbij vermelden dat wanneer deze tien vrijwilligers via een andere manier zich had aangemeld, dat deze kosten ook betaald zouden moeten worden. De kostenpost hangt dus niet per se af van dit advies.

Ten slotte zijn er de posten voor het behouden van de vrijwilligers. Momenteel krijgen de vrijwilligers een lunchpakket à €4,00 met belegde broodjes, fruit, pakje drinken en een reep. Vrijwilligers die zowel overdag als 's avonds helpen kunnen deelnemen aan het warme buffet à €12,00. Verder kunnen vrijwilligers de hele dag terecht in het coördinatiecentrum voor koffie, thee en frisdrank (H. Peters, persoonlijke communicatie, 7 januari 2018). De kosten om de maaltijden wat eiwitrijker te krijgen hoeven niet hoog te zijn. De onderzoeker adviseert om in ieder geval een broodje met kaas te beleggen, een banaan aan te bieden en voor een reep met noten te zorgen. Hier zitten allerlei eiwitten in. Ook bij het warme buffet kan opgelet worden wat geserveerd wordt. Zo kunnen er producten als vis, broccoli, spinazi (het liefst met ei), boerenkool aangeboden worden (Nutribites, z.j.). Het is moeilijk in te schatten wat de eventuele meerprijs is voor eiwitrijke voeding. Om hiervoor toch een kostenpost in te richten in paragraaf 7.4, schat de onderzoeker de extra kosten per vrijwilliger op €1,50. Daarbij is er meer voedsel en water nodig om ook de extra vrijwilligers te voorzien. De reden voor extra vrijwilligers wordt beschreven in de volgende alinea. Aangezien water de motor van het lichaam is, rekent de onderzoeker met water in plaats van frisdrank. Een flesje water van 500 ml kost €0,14 (Albert Heijn, z.j.). De kosten en uren worden verder uitgewerkt in de kosten-batenanalyse in paragraaf 7.4.

PDCA-cyclus afvalmanagement

Het tweede element om te gaan verbeteren in het tweede jaar is het afvalmanagement. In de 'Plan fase' moet het bestuur van de Stichting OranjeFeesten Apeldoorn de doelen vaststellen: het verminderen van afval en hierdoor dat mensen bewust worden en het verschil merken. De onderzoeker adviseert om dit te doen door middel van het instellen van een 'Green Zone'. In deze 'Green Zone' mag alleen gebruik gemaakt worden van hard cups. Ook zal er een prikteam geïntroduceerd worden in deze zone, zodat afval wat toch rondzwerft alsnog verwijderd wordt. Op deze manier ervaren bezoekers het plezier van

een schoon evenemententerrein. Daarnaast moeten er voldoende, strategisch geplaatste vuilnisbakken aanwezig zijn. Hiervoor moet een plan gemaakt worden met strategische punten, waarbij gedacht wordt vanuit het oogpunt van de bezoeker. Ten slotte moet er een communicatieplan gemaakt worden. Hierin moet beschreven worden waarom er een 'Green Zone' ingesteld wordt en wat het inhoudt voor de bezoekers. In de *'Do fase'* moet de organisatie gaan communiceren over de plannen. Ook worden de hard cups in deze fase geïntroduceerd door middel van een statiegeldsysteem: mensen betalen hun eerste drankje inclusief borg voor de beker. Bezoekers krijgen hun borg terug zodra ze de beker definitief inleveren. De prikteams kunnen in deze fase aan de slag met het zwerfafval opruimen. De onderzoeker rekent met een ochtend- en een avondploeg: twee teams van twee personen per dagdeel. Ze gaan op pad met prikkers en vuilniszakken om de 'Green Zone' zichtbaar schoon te houden. De teams moeten systematisch door de 'Green Zone' lopen voor een optimaal resultaat. Daarnaast moeten de vuilnisbakken worden geplaatst. In de *'Check fase'* kunnen bezoekers bevroegd worden hoe ze de 'Green Zone' hebben ervaren en kan bekeken worden of de zone duidelijk schoner was dan andere plekken van het evenement. Voor de *'Act fase'* moeten vervolgstappen in kaart worden gebracht om een nieuwe 'Green Zone' te starten en deze eventueel aan te laten sluiten op de eerste.

De onderzoeker adviseert om niet direct in de binnenstad te beginnen met de 'Green Zone', maar meer richting de buitenring. De reden voor dit advies is dat in het centrum vaak veel ondernemers zitten die allemaal achter het plan moeten staan. In de buitenring is dit minder het geval en verwacht de onderzoeker minder problemen met het opstarten van een dergelijke 'Green Zone'. Op plattegrond 7.1 is te zien welke straten tijdens Koningsdag Apeldoorn gezellig zijn (groen), welke druk (oranje) en welke vol (rood). Om te beginnen zou één van de groen gekleurde straten buiten het centrum (zwarte cirkel) geselecteerd kunnen worden voor de introductie van een 'Green Zone'. Dit zou bijvoorbeeld de Stationstraat, de Hoofdstraat, Regentesselaan, Kerklaan of een deel van het Oranjepark kunnen zijn. Hierbij moet rekening gehouden worden met hoe makkelijk de zone af te sluiten is en of het gebied voor een opvolgend jaar gemakkelijk op een eventuele tweede 'Green Zone' aan te sluiten is. Bovendien is het belangrijk dat ondernemers in de desbetreffende zone mee willen werken aan het verduurzamen van het aangewezen deel van het evenemententerrein tijdens Koningsdag Apeldoorn.



Plattegrond 7.1: Evenemententerrein

Middelen	Mensen	Tijd	Activiteiten
Plan van aanpak	10 bestuursleden	2 uur	Vergadering Kiezen van gebied
Plan van aanpak	2 bestuursleden + Gemeente Apeldoorn	5 uur	Vergadering
Plan van aanpak	2 bestuursleden, ondernemers uit Green Zone en overige F&B aanbieders	5 uur	Vergadering
Plan van aanpak	1 bestuurslid	2 uur	Bestellen van hard cups
Informatieavond	1 bestuurslid	2 uur	Prikteam samenstellen

Tabel 7.9: Middelen, mensen, tijd en activiteiten jaar 2 2.0

Kosten

Allereerst zijn er de kosten voor de hard cups. Momenteel regelen de horecaondernemers zelf de plastic bekertjes en is er geen inzicht in het verbruik en de aanschafkosten. Hierdoor is het moeilijk te zeggen hoeveel hard cups er besteld moeten worden en wat de meerprijs zou zijn. De onderzoeker zal in paragraaf 7.4 een schatting maken om toch een kostenpost in te richten. De huurkosten per hard cup zijn €0,11. Dit is inclusief transport, schoonmaakkosten en opslag (Stichting Greencups, z.j.).

Verder zal de vergoeding voor de vrijwilligers van het prikteam een kostenpost zijn. Zij ontvangen €15,00 per dagdeel (K055, 2018). Bovendien moet het prikteam voorzien worden van materialen. Een basispakket van Schoon Nederland (z.j.) kost €7,50 en bevat materialen voor tien schoonmakers, zoals handschoenen en vuilniszakken. Daarnaast zijn er voor €9,62 vuilgrijpers te verkrijgen (Clean2day, 2018). Ook de moeite van bestuursleden wordt wederom met het tarief van €1,15 per uur berekend.

Ten slotte neemt de onderzoeker de kostenpost voor communicatie mee, omdat zij het belangrijk vindt dat de bezoekers op de hoogte zijn van de plannen. Hiervoor worden het uurtarief van het bestuurslid dat de website en de facebookpagina beheert meegenomen. Daarnaast wordt de kostenpost van €0,80 voor A3 posters in de stad meegenomen (Copy Service Eclipse Apeldoorn, 2015). Ook moet de Green Zone duidelijk zichtbaar zijn. Daarom berekent de onderzoeker €326,64 voor vier beachflags inclusief voetstukken. De kosten worden uitgewerkt in paragraaf 7.4.

7.3.3 Jaar 3 – 2020

In het derde jaar luidt het advies om er één nieuw aspect bij te pakken. Gezien de score van de aspecten zou energieverbruik het volgende thema zijn. Stakeholders die hier een rol in spelen zijn de kermis en de Gemeente Apeldoorn. Zo wordt gedacht dat de kermis veel elektriciteit verbruikt. De Gemeente kan faciliteren in bestaande infrastructuur, zoals netstroom. Deze stakeholders blijken ook behoorlijk belangrijk volgens het prioriteitenmodel. Het is dan ook een logische volgende stap om energieverbruik toe te voegen aan het duurzaamheidsbeleid.

Allereerst moet er in de 'Plan fase' ingeschat worden hoeveel energie er nodig is, waardoor vraag en aanbod voor elektriciteit op elkaar afgestemd kunnen worden. Aan de hand van de indicatie van de vraag kan een passend elektraplan gemaakt worden. Hierna kunnen de juiste aggregaten uitgezocht worden. Zo veroorzaken diesel aggregaten per liter verbruikte brandstof zo'n 3.135 g CO₂. Daarom wordt geadviseerd om over te stappen naar de biodiesel aggregaat. Echter, er zijn momenteel discussies rondom biodiesel. Verschillende bronnen wijden hier over uit, maar de kern wordt door Marlies ter Voorde (2015) beschreven: in theorie zou het gebruik van biodiesel moeten helpen om de CO₂-uitstoot tegen te gaan. Het stoken van gas en olie zorgt voor koolstofdioxide. Gebruik je daarentegen bijvoorbeeld koolzaad om bio-ethanol te produceren, dan zou het netto effect nul moeten zijn. Koolzaad haalt tijdens haar groei namelijk CO₂ uit de lucht en stoot dit weer uit zodra de biobenzine verbrand wordt. Daarom wordt geadviseerd om tegen de tijd dat dit plan ontwikkelt wordt, de stand van zaken rondom biodiesel te bekijken. Daarnaast adviseert de onderzoeker om met de Gemeente Apeldoorn om tafel te gaan om te kijken op welke punten gebruik gemaakt kan worden van netstroom. In de 'Do fase' kan het elektraplan in werking worden gesteld. De juiste aggregaten moeten geregeld worden en apparatuur moet waar kan op netstroom worden aangesloten. Daarnaast moet er alleen stroom gebruikt worden wanneer het nodig is. In de 'Check fase' moet geëvalueerd worden of de vraag en aanbod van elektriciteit op elkaar aan sloten. Vervolgens kan in de 'Act fase' bekeken

worden op welke manier vraag en aanbod nog beter op elkaar aangesloten kunnen worden en of de vraag wellicht verder verlaagd kan worden voor een nog duurzamer evenement.

Middelen	Mensen	Tijd	Activiteiten
Plan van aanpak	Tien bestuursleden	5 uur	Vergadering
0-meting	Twee bestuursleden	5 uur	Overleg met gemeente over gebruik netstroom
Vergelijkingsmateriaal 0-meting	Twee bestuursleden	2 uur	Aggregaten uitzoeken

Tabel 7.10: Middelen, mensen, tijd en activiteiten jaar 4

Kosten

Volgens interne documenten (2017, 20 september) betreffen de kosten aan stroomfaciliteiten zo'n €2350. Dit zijn de diesel aggregaten vol brandstof inclusief kabels en verdeelkasten. Biodiesel is zo'n €0,50 duurder dan gewone diesel en verbruikt zo'n 3-4% meer (Biotanken, z.j.). Doordat elektriciteit ook via netstroom zal komen, wordt er geen rekening gehouden met het extra verbruik. De huidige dieselprijs is €1,389 (Dieselprijs, 2016). $€1,389 + €0,50 = €1,889$ voor biodiesel. $€0,50 \times 100\% / €1,889 = 26,5\%$ meer kosten bij het gebruik van biodiesel. In euro's is dit: $€2350 \times 0,265 = €622,75$.

7.3.4 Jaar 4 – 2021

In het laatste jaar krijgt de organisatie Stichting Oranjefeesten Apeldoorn de mogelijkheid om de PDCA-cyclus van de voorgaande adviezen verder uit te breiden en te verbeteren. Een toevoeging voor vierde jaar is het food. De ondernemers en bezoekers krijgen te maken met deze verandering.

Het aanpakken van het food aanbod kent een aantal positieve neveneffecten en daardoor een grote impact. Zeker een alternatief voor vlees kent een aantal positieve gevolgen. Allereerst wordt indirect waterverbruik verlaagd door minder tot geen vlees te serveren. Het kost zo'n 1550 liter water om een hamburger te produceren. Dit zorgt voor 1,74 kilo CO₂-uitstoot. Het niet of minder serveren van vlees resulteert dus ook in het terugdringen van de CO₂-uitstoot (DGTL, 2016).

In de 'Plan fase' wordt een doel opgesteld: 50% de F&B aanbieders moet duurzaam voedsel aanbieden, 50% van de F&B aanbieder moet uit een straal van 25 km uit Apeldoorn komen en 25% van de aanbieders koopt in binnen zijn eigen straal van 100 km. Hiervoor moet een criteria lijst worden opgesteld, waar F&B aanbieders aan moeten voldoen om op Koningsdag Apeldoorn hun aanbod te mogen verkopen. In deze lijst moeten items komen te staan als: de aanbieder heeft een vegetarisch aanbod, een alternatief voor vlees producten en het aanbieden van streek-, seizoensgebonden-, biologische, fair trade en/of eerlijke producten. Verder moeten de afstand van de vestiging van de aanbieder en de plek waar de aanbieder inkoopt aan een bepaalde norm voldoen. Zodra het plan rond is, kan worden overgegaan op de 'Do fase'. Hierin moet de organisatie de F&B aanbieders aantrekken en beoordelen op de opgestelde criteria. In de 'Check fase' is het vervolgens de taak aan de organisatie om te bepalen of ze de bepaalde doelen hebben behaald, zodat er in de 'Act fase' beoordeeld kan worden wat de volgende stap is. Kan het aanbod nog verder verduurzaamd worden?

Kosten

De kostenpost die voor dit advies meegenomen wordt is de moeite die bestuursleden ervoor moeten doen om de juiste ondernemers aan te trekken. Hiervoor geldt wederom het tarief van €1,15 per uur.

7.4 Kosten-batenanalyse

Aangezien 'prosperity' gaat om zowel de economische winst als maatschappelijke winst, heeft de onderzoeker ervoor gekozen om een kosten-batenanalyse te maken. Hierin worden beide aspecten van 'prosperity' weergegeven. De tarieven zijn afkomstig uit verschillende bronnen welke zijn besproken in de bijbehorende bovenstaande paragrafen.

Jaar	Kostenpost	Aantal	Tarief	Kosten	Baten
1 – 2018	Financiële bijdrage bestuur	10 leden x 1 uur	€1,15	€11,50	Inzicht vergaren
Jaar 2 – 2019	Voorbereiding + training	1 bestuurslid x 1 uur	€1,15	€1,15	Bewustzijn bij vrijwilligers creëren
	Printen instructie	60 vrijwilligers x 2 A4	€0,50	€60,00	Bewustzijn en fittere vrijwilligers
	Regelen van poule vrijwilligers	10 leden x 1 uur	€1,15	€11,50	Een groter aantal vrijwilligers
	Moeite bestuursleden	44 uur	€1,15	€50,60	Introductie 'Green Zone'
	Vrijwilligers uit poule	10 vrijwilligers	€15,00	€150,00	Extra vrijwilligers
	Eiwitrijke voeding	60 vrijwilligers	€1,50	€90,00	Alerte vrijwilligers
	Water	8 vrijwilligers x 4 (2 liter water)	€0,14	€4,48	Alerte vrijwilligers
	Hard cups	3000 hard cups	€0,11	€330,00	Langer koud drinken en plezier van schoon terrein
	Vuulgrijper	4 vuulgrijper	€9,62	€38,48	Schoon terrein
	Basispakket	1 basispakket	€7,50	€7,50	Schoon terrein
	Prikteam	8 vrijwilligers	€15,00	€120,00	Schoon terrein
	Communicatie	1 bestuurslid x 2 uur	€1,15	€2,30	Geen verrassingen voor bezoekers
	Posters	50	€0,80	€40,00	
	Beachflags	4	€108,88	€435,52	
Jaar 3 – 2020	Moeite van bestuursleden	10 x 5 uur 4 x 7 uur	€1,15 €1,15	€57,50 €32,20	Sluitend vraag en aanbod voor elektriciteit
	Biodiesel aggregaten	€2350 x 0,265		€622,75	Minder CO ₂
Jaar 4 – 2021	Aantrekken van juiste ondernemers	1 bestuurslid x 10 uur	€1,15	€11,50	Verduurzaamd F&B aanbod
Totaal				€2076,98	
TOTAAL		Onvoorziene kosten	10%	€2284,68	

Tabel 7.11: Kosten-batenanalyse duurzaamheidsbeleidsplan

Uit deze kosten-batenanalyse blijkt dat de (afgeronde) kosten voor de komende vier jaar €2285,00 zijn. Dit betekent €2285 / 4 jaar = €571,25 per jaar. Als voor dit geld meer rekening gehouden kan worden met duurzaamheid, is deze groene zucht hopelijk het begin van een wervelstorm in een zee van oranje.

8. Nawoord

De start van het thesissemester verliep in mijn ogen wat moeizaam. De opdrachtgever, Stichting Oranjefeesten Apeldoorn, wist niet dat er vanaf september 2017 een student bij hun organisatie kwam afstuderen. Ook was de organisatie in de veronderstelling dat de Gemeente Apeldoorn de opdrachtgever was en niet zij. Kortom: miscommunicaties en verwarring.

Gelukkig is mijn eerste examinerator, mevrouw Godfried, hier achteraangegaan, want deze verwarring bleek bij alle opdrachtgevers van onze groep afstudeerders het geval te zijn. Daarnaast heb ik het als erg prettig ervaren dat mevrouw Godfried vooruit verschillende bijeenkomsten plande. Op deze manier wist ik waar ik aan toe was, kon ik naar een datum toewerken en kon ik snel met vragen terecht.

Bovendien had ik het geluk dat de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn meedenkend en behulpzaam was en lag er binnen een redelijk korte termijn een vraag op tafel met daarin een interessant en actueel onderwerp: duurzaamheid. Daarnaast kon ik met dit onderwerp aan de slag, zonder dat ik het evenement zelf hiervoor nodig had. Mijn afstudeerperiode viel immers niet gelijk met Koningsdag.

Tijdens mijn afstudeerperiode heb ik helaas maar één vergadering mee kunnen maken, omdat de andere geplande vergaderingen helaas op dagen vielen dat ik verhinderd was. Wel heb ik interviews gehouden met zowel de voorzitter als de secretaris van Stichting Oranjefeesten Apeldoorn, om op deze manier een goed beeld van de organisatie te krijgen en mijn hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden. Ook heb ik getracht de opdrachtgever via de mail op de hoogte te houden van mijn voortgang.

Trouw ben ik naar iedere geplande afspraak met mevrouw Godfried geweest. Ik heb het als prettig ervaren om in een groep te werken: je wil immers niet achterlopen op de rest, wat een goede motivator was. Doordat ik goed op schema liep en mijn thesis eigenlijk heel soepel verliep, kreeg ik ook vragen van anderen afstudeerders. Ik merkte aan mezelf dat ik het daardoor lastiger vond om zelf om hulp te vragen: studenten kwamen immers naar mij voor advies. Dit vond ik lastig om mee om te gaan en resulteerde erin dat ik vragen tot het laatste moment liet liggen. Daarnaast werden de gesprekken door het groepsverband soms wat langdradig, aangezien iedereen een andere thesis heeft en veel informatie niet van toepassing was voor mijn onderzoek. Toch doe je iedere bijeenkomst weer kennis op: ook door te luisteren wat je mede-afstudeerders voor informatie krijgen.

Wel heb ik gemerkt dat er lichtpunten waren tijdens de bijeenkomsten, maar zodra ik zelf thuis achter de laptop kroop was dat licht weer gedoofd. Veelal ben ik tussendoor andere dingen gaan doen, om mijn gedachten te ordenen of juist even ergens anders aan te denken. De afstudeerperiode is er eentje waar het aankomt op motivatie, doorzettingsvermogen en alle kennis die je gedurende je studie op hebt gedaan. Toch ben ik blij hoe mijn afstudeerperiode is verlopen. Ik heb mijn opgestelde planning bijna helemaal aan kunnen houden.

Ook ben ik tevreden, en een beetje trots, op mijn veldonderzoek. Ik heb met verschillende interessante respondenten mogen praten. En ook al was ik voor ieder interview weer nerveus, alle respondenten waren vriendelijk en meedenkend en hebben toch maar mooi tijd voor mij en mijn onderzoek vrij gemaakt.

Dingen die ik absoluut bij een volgende keer weer zou doen: een waterdicht plan van aanpak ontwerpen, een planning maken, maar ook leuke dingen gaan doen. Voor duurzame inzetbaarheid geldt immers: ontspanning is net zo belangrijk als inspanning!

Uiteraard zijn er een aantal dingen die ik heb geleerd en een volgende keer anders zou doen. Zo kwam ik er tijdens mijn interviews achter dat mijn insteek toch vrij breed was. Alles was interessant, maar je kunt niet alles in één keer doen. Een meer gerichtere aanpak was wellicht beter geweest. Dit heeft naar mijn idee tot gevolg gehad dat het advies wat oppervlakkig is gebleven. Wanneer ik aan het begin van het onderzoek enkele aspecten uit de modellen had gefilterd, had ik gedetailleerder advies kunnen geven wat de implementatie vergemakkelijkt zou hebben. Ook heb ik, ondanks mijn goede voornemens, hier en daar toch wat meer gewerkt dan dat ik van plan was. Toch heb ik niet het idee dat dit mijn onderzoek in de weg heeft gestaan. Het geeft een kick om te zien dat je redelijk veel werkt en toch bij kan blijven met je thesis. Toch heb ik de laatste drie weken meer vrij gepland om het allemaal, naar tevredenheid, af te krijgen.

Ondanks dat het onderzoek vrij breed is opgezet, ben ik blij met het resultaat. Het is een actueel en belangrijk onderwerp, waar naar mijn mening meer aandacht voor moet komen. Doordat het onderzoek vrij breed is gebleven kunnen ook andere evenementen, binnen en buiten Apeldoorn, hun duurzaamheidsbeleid veranderen met behulp van de verkregen resultaten. Door de brede insteek zijn de resultaten niet alleen van toepassing op Koningsdagen, maar ook op andere evenementen.

Wanneer evenementen hun huidige en gewenste situatie in kaart brengen, kunnen ze door middel van de resultaten uit dit onderzoek de gap tussen deze twee situaties overbruggen. Dit kan voor ieder evenement een andere gap zijn. In dit onderzoek zijn voor alle 3 de P's, 'people, planet en prosperity', resultaten in kaart gebracht. Bovendien zijn er bij bijna alle aspecten van de 6 B's, het DSP-vliegwiel en de kosten-batenanalyse één of meerdere mogelijkheden voor een SOLL-situatie benoemd. Daarom verwacht ik dat de kans vrij groot is dat er voor een evenement altijd wel met één van de mogelijkheden wat gedaan kan worden. Mogelijk zou een organisatie zelf nog vervolgonderzoek kunnen doen naar onderwerpen of resultaten uit de 3 P's die voor hun evenement interessant en relevant zijn.

Bovendien heb ik tijdens mijn thesis gemerkt dat inzichten die ik heb verkregen ook niet altijd bekend zijn bij experts en best practices. Zo is de verandering van 'profit' in 'prosperity' een mooie en relevante aanpassing aan de 3 P's. Ook duurzame inzetbaarheid bij vrijwilligers ben ik nog niet tegengekomen en is naar mijn idee meer mee gedaan kan worden. Met deze inzichten denk ik dat de evenementenbranche zeker haar voordelen kan halen uit deze thesis.

Dit onderzoek kan dus goed vergelijkingsmateriaal of wellicht een inspiratiebron zijn voor andere evenementen en steden. Het kan daarom van waarde zijn voor de evenementenbranche. Deze thesis was voor mij een stukje bewustwording en ik hoop dat dit het ook gaat zijn voor de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn, de Gemeente Apeldoorn en de gehele evenementenbranche.

Bronnen

- Acron. (2012). *Stappen naar vrijwilligersbeleid*. Geraadpleegd van http://www.kennisbankvrijwilligerswerk.nl/sites/default/files/instrumenten/12-2012_stappen_naar_vrijwilligersbeleid.pdf
- Albert Heijn. (z.j.). Producten – AH BASIC Water Koolzuurvrij. Geraadpleegd van <https://www.ah.nl/producten/product/wi198962/ah-basic-water-koolzuurvrij>
- Allan, J., Papka, R., & Lavrenko, V. (1998). *On-line new event detection and tracking*. Geraadpleegd van <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=290954>
- Atlantic. (2016). *Five criteria for evaluating Web pages*. Geraadpleegd op 22 november 2016 op <http://www.atlantic.edu/studentServ/lac/evalWeb.htm>
- Bailly, E. (2003). *How stakeholders influence football club's strategy?* Geraadpleegd van <http://www.memoireonline.com/07/06/196/stakeholders-football-club-strategy.html>
- Biotanken. (z.j.). Biodiesel. Geraadpleegd van <http://www.biotanken.nl/brandstoffen/biodiesel.html>
- Boone, B. (2010). *De groene toon aangeven*. Geraadpleegd van <http://vibeserver.net/scripties/de%20groene%20toon%20aangeven.pdf>
- Clean2Day. (2018). Hulpmaterialen, Professionele afvalgrijpers. Geraadpleegd van https://www.clean2day.nl/webshop/hulpmaterialen/afvalgrijpers/detail/60/afvalgrijper-imtras.html?gclid=Cj0KCQiA-ebSBRC8ARIsAGuxJloFMvPyhkUfXil0pUCqeMN0SxIpi8Wy4X7zDAH_ejb4whthprRrNk8aAlxuEALw_wcB
- Copy Service Eclipse Apeldoorn. (2015). Print/kopie. Geraadpleegd van <http://www.copy-service.nl/kopie-print-copyshop-apeldoorn/>
- De Groot, M., Blom, S., & Van der Gugten, M. (2012). *Meer halen uit sportevenementen*. Geraadpleegd van file:///C:/Users/lfran/Downloads/19mtspinoff_Meer_halen_uit_sportevenementen_definitief_rapport.pdf
- De Groot, M., & Duijvestijn, P. (2013). *Handboek Meer halen uit sportevenementen*. Geraadpleegd van <http://bit.ly/2yfU0J8>
- DGTL. (2016). *ABOUT REVOLUTION*. Geraadpleegd van <https://dgtl.nl/revolution/about-revolution>
- Dieselprijs. (2016). Dieselprijs Nederland. Geraadpleegd van <https://dieselprijs.eu/>

- Dolman, M.A., Reijs, J.W., Ruijs, M.N.A., Smit, A.B. & Turenhout, M.N.J. (2016). *Bouwstenen voor beleid duurzame landbouw*. Geraadpleegd van <http://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/369682>
- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. Geraadpleegd van https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2715807/mod_resource/content/1/Ficha%201_DonaldsonPreston1995.pdf
- Duivestein, S. (2009). *People, Planet, Profit 2.0*. Geraadpleegd van <https://www.frankwatching.com/archive/2009/12/16/people-planet-profit-2-0/>
- Evenementensubsidie. (z.j.). Geraadpleegd van <https://www.apeldoorn.nl/evenementensubsidie>
- Franz, L. (2018). Duurzame inzetbaarheid van vrijwilligers [Illustratie].
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press
- Gemeente Apeldoorn. (2010). *Strategisch Kader*. Geraadpleegd van https://www.apeldoorn.nl/data/TER/docs/politiek/organisatie/wat_doet/tienjaar/strategischkader4spread.pdf
- Gemeente Apeldoorn. (2016). *Een levendige stad*. Geraadpleegd van <https://apeldoorn.raadsinformatie.nl/document/2628401/1>
- Gemeente Apeldoorn. (z.j.). *Handboek grote evenementen*. Geraadpleegd van https://www.apeldoorn.nl/DATA/TER/docs/bezoek/evenementen/handboek_grote_evenementen.pdf
- Green Deal (2017). Geraadpleegd van <http://www.greenevents.nl/green-deal/>
- Harmsen, M. (2011). *Duurzaamheid: van profit naar prosperity*. Geraadpleegd van <https://financieel-management.nl/artikel/duurzaamheid-van-profit-naar-prosperity>
- Holmes, K., Hughes, M., Mair, J., & Carlsen, J. (2015). *Events and Sustainability*. Geraadpleegd van <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=5Q2UBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=events+and+sustainability&ots=k-8lePBb7k&sig=iI1B37jOu0bbkc1vP0EfwiIrdU#v=onepage&q=events%20and%20sustainability&f=false>
- Hustinx, L., Meijs, L. C.P.M. & Ten Hoorn, E. (2010). *Geleid vrijwilligerswerk: Een nieuw conceptueel kader*. Geraadpleegd van <https://biblio.ugent.be/publication/1114940/file/6746845>
- Jones, M. (2014). *Sustainable Event Management*. [2^e editie]. New York, United States of America, Routledge.

- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. Geraadpleegd van <http://bit.ly/2yFThSe>
- Movisie. (2009). Ontdek wat voor vrijwillige inzet in uw organisatie past. Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/tools/ontdek-wat-vrijwillige-inzet-uw-organisatie-past>
- Movisie. (2017). Feiten en cijfers Vrijwillige inzet. Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/feiten-en-cijfers/feiten-cijfers-vrijwillige-inzet>
- Nutribites. (z.j.). Eiwitrijk voedsel: een overzicht van de 50 meest eiwitrijke producten. Geraadpleegd van <http://www.nutribites.nl/eiwitrijk-voedsel/>
- Open Universiteit. (z.j.). *Requirements voor informatiesystemen*. Geraadpleegd van https://www.ou.nl/documents/40554/349790/T05211_01.pdf
- K055. (2018). Vrijwilligers. Geraadpleegd van <https://www.k055.nl/vrijwilligers/>
- K055. (2018). Organisatie. Geraadpleegd van <https://www.k055.nl/organisatie/>
- Robinson, P., Wale, D., & Dickson, G. (2010). *Events management*. Oxfordshire, United Kingdom, CABI Tourism Texts. Geraadpleegd van <http://bit.ly/2xp4PuC>
- Roorda, N. (2015). *Basisboek duurzame ontwikkeling*. (3^e ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers bv.
- Schaufeli, W. (2011). *Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'*. Geraadpleegd van <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/487131/1/56.pdf>
- Schoon Nederland. (z.j.). Webshop – BASISPAKKET. Geraadpleegd van <https://webshop.supportervanschoon.nl/webshop/SNSBASIS>
- Stichting Greencups. (z.j.). Veelgestelde vragen. Geraadpleegd van <http://www.greencups.nl/index.jsp?USMID=73#10>
- Stichting Oranjefeesten Apeldoorn. (2017, 20 september). Enkelvoudige Jaarrekening 2016 Stichting Oranjefeesten Apeldoorn. [Intern document].
- Ter Voorde, M. (2015). *Helpen biobrandstoffen nou wel of niet tegen CO₂-uitstoot?* Geraadpleegd van <https://www.nemokennislink.nl/publicaties/helpen-biobrandstoffen-nou-wel-of-niet-tegen-co2-uitstoot/>
- Van Nooij, R.J.W. & Van der Lijke-van Veen, J.C. (2014, 28 augustus). Een helder kader voor duurzaamheid. Geraadpleegd van:

<http://www.thesustainabilitycompany.nl/downloads/een-helder-kader-voor-duurzaamheid-2014-08-28.pdf>

Van Straeten, K. (2013). *EVENTS²: Hoe organiseer je een geslaagd evenement?* Geraadpleegd van <http://bit.ly/2y5qetO>

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* [5^e editie]. Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers

Vrijwilligerswerk. (2017). Algemeen. Geraadpleegd van <https://vrijwilligerswerk.nl/algemeen>

Wanrooy, M., & Winkelhorst, J. (2014). *'Leadership as we speak'*. Geraadpleegd van http://marcelwanrooy.nl/event_pdf/78_Leiderschap%20as%20we%20speak,%20Leadi.pdf

Bijlagen

Hierna volgen de bijlagen. Wanneer de informatie uit een bijlage van toegevoegde waarde is voor de thesis, is dit door de onderzoeker aangegeven in de tekst. Er volgt nu kort een overzicht van alle bijlagen:

Bijlage I: verantwoording bronnen

Bijlage II: boomdiagrammen

Bijlage III: meetinstrumenten

Bijlage IV: informatie onderzoekseenheden

Bijlage V: voorbeeld transcript

Bijlage VI: voorbeeld coderen

Bijlage VII: voorbeel codeboom

Bijlage VIII: beargumentering advieskeuze

Bijlage IX: 'Lekker aan de slag op Koningsdag'

Bijlage X: uitleg baten jaar 1–4

Bijlage I: verantwoording bronnen

In deze bijlage laat de onderzoeker de verantwoording van het kernbegrip 'duurzaamheid' zien. Hieruit blijkt dat de bronnen met een kritische blik zijn bekeken alvorens deze zijn gebruikt. Om de kwaliteit van de zoekresultaten te beoordelen zijn de AAOCC-criteria gebruikt. Deze letters staan voor de volgende begrippen:

- Authority
- Accuracy
- Objectivity
- Currency
- Coverage

Bij 'authority' en 'accuracy' kijkt de onderzoeker naar de gebruikte literatuur om de beweringen te ondersteunen. Wanneer er geen auteur bekend is, wordt er gekeken of het artikel gepubliceerd is door een groep, bedrijf of organisatie. Daarnaast wordt gekeken naar de referenties van de auteur om te kunnen bepalen of hij/zij de kwalificaties heeft en of de informatie controleerbaar is. Bij 'objectivity' moet het doel duidelijk zijn, de motieven moeten transparant zijn en de mening van de auteur moet niet worden gepresenteerd als een feit. Bij 'currency' bepaalt de onderzoeker of de informatie recent (genoeg) is om te kunnen gebruiken. Ten slotte bekijkt de onderzoeker het begrip 'coverage'. Hierbij beoordeelt zij of de onderwerpen genoeg diepgang hebben en of er geen problemen zijn bij het inzien van informatie, zoals betaling voor bepaalde artikelen (Atlantic, 2016). In deze bijlage is een voorbeeld weergegeven hoe de onderzoeker aan de hand van de AAOCC-criteria de bronnen van het begrip 'duurzaamheid' heeft beoordeeld.

De bron van Van Nooij, R.J.W. en Van der Lijke-van Veen, J.C. is op het gebied van 'authority' en 'accuracy' is dit een goede bron. Beide auteurs zijn dokter en duidelijk genoemd. Wat betreft de 'objectivity' geeft de bron slechts een hanteerbaar kader betreffende duurzaamheid voor organisatie. Het is een soort handboek, geen mening. De 'currency' van deze bron uit 2014 is recent genoeg. In de gebruikte literatuur in deze bron zit wel verschil in 'currency'. Echter, dit is niet dusdanig om deze bron als onbruikbaar te behandelen. De 'coverage' van deze bron is goed: er is veel Nederlandse en internationale literatuur gebruikt. Deze zijn allen in een literatuurlijst opgenomen, zodat ook deze bronnen nagetrokken kunnen worden en verdere diepgang verkregen kan worden.

Het boek van Robinson et al. is een uitgebreide bron die goed scoort bij 'authority' en 'accuracy'. Eerst worden er verschillende soorten impact beschreven om vervolgens verder in te zoomen op duurzaamheid. De auteurs zijn bekend en zijn allen verbonden aan een universiteit. Wat betreft 'objectivity' is er een goede opbouw. Eerst wordt er uitleg en theorie gegeven en aan het eind van het hoofdstuk zijn er mogelijkheden en alternatieven benoemd. De 'currency' is wat minder aangezien de bron uit 2010 stamt. Echter, de bron sluit dusdanig goed aan bij het onderzoek dat de onderzoeker ervoor heeft gekozen om de bron toch op te nemen. Ten slotte is de onderzoeker tevreden als het gaat om 'coverage'. Zoals reeds vermeld biedt deze bron voldoende diepgang. Bovendien is het boek gratis te lezen.

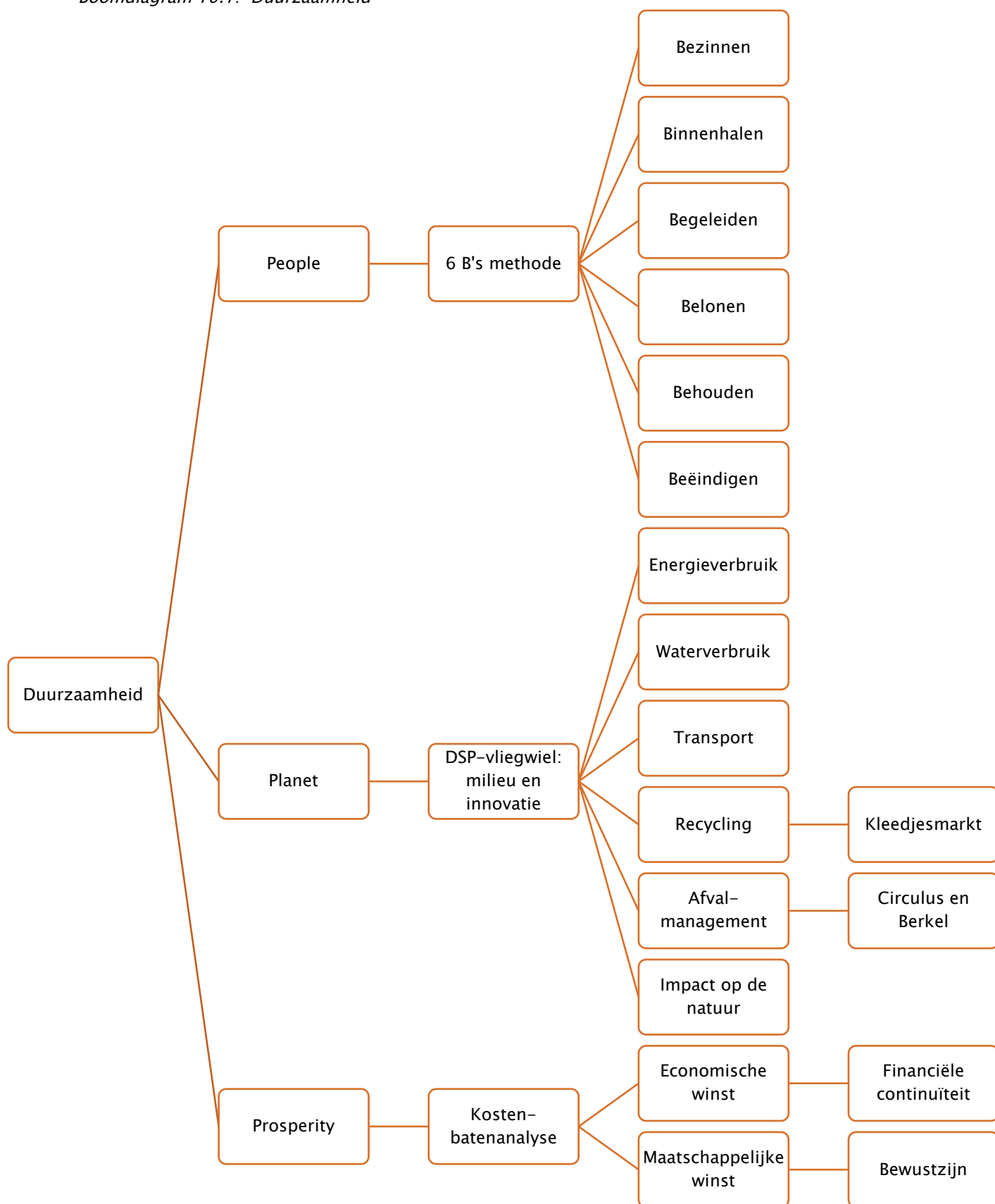
De zoekresultaten uit de bron van de LEI Wageningen UR is wat betreft de 'authority' en 'accuracy' betrouwbaar. De namen van de auteurs zijn bekend en bovendien is de LEI Wageningen UR een onafhankelijk onderzoeksinstituut. Dit zorgt ervoor dat ook de 'objectivity' van de AAOCC-criteria

goed scoort. De onderzoeker heeft de 'currency' goedgekeurd: de bron komt uit februari 2016, wat deze slechts 1,5 jaar oud maakt. De gebruikte literatuur om dit rapport op te stellen is goed en duidelijk vermeld en bovendien komt bijna alle literatuur uit 2015. De onderzoeker heeft daarom ook het criterium 'coverage' voor deze bron geaccepteerd.

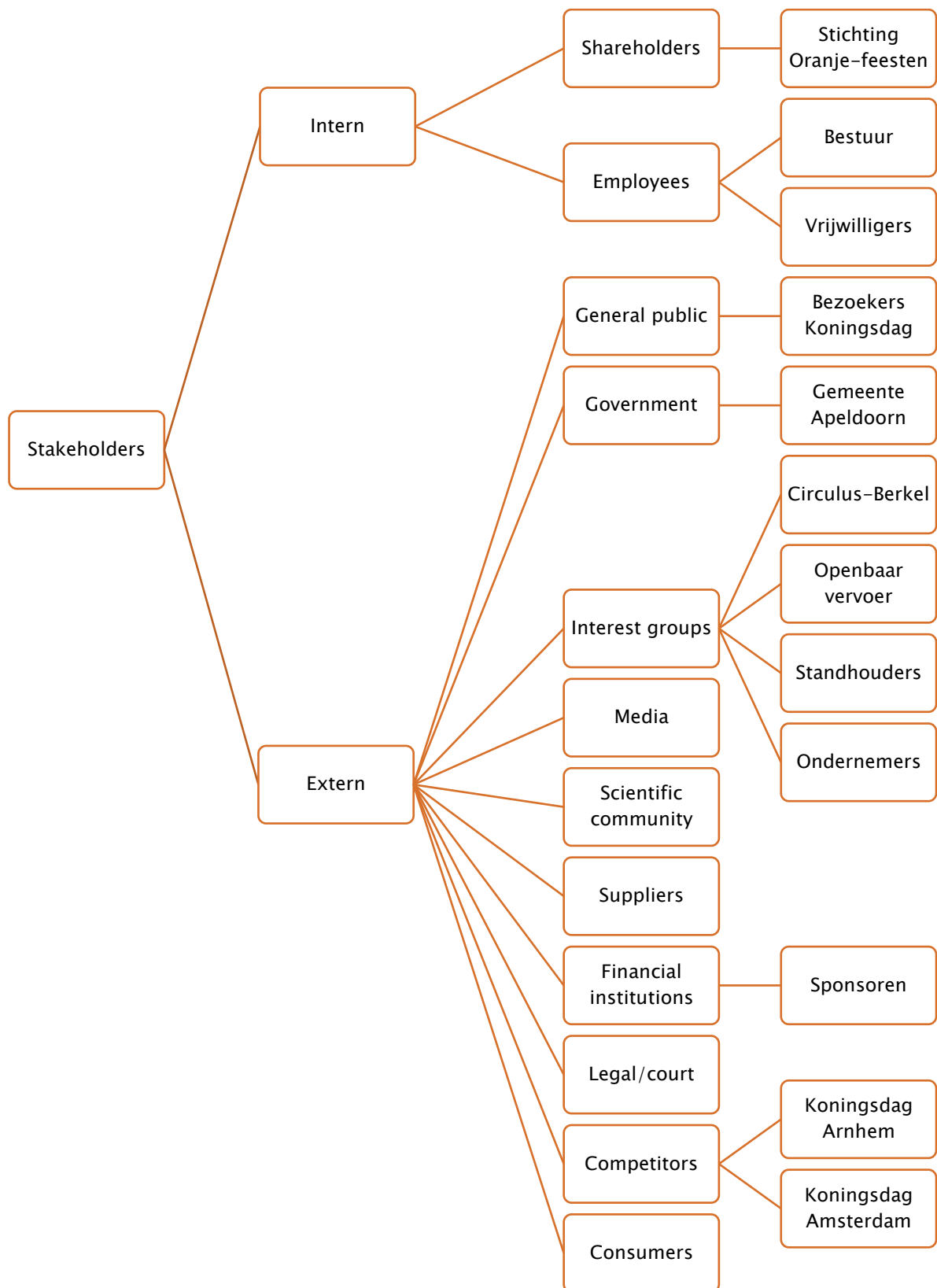
Ten slotte heeft de onderzoeker de bron van Schaufeli beoordeeld. De 'authority' en 'accuracy' zijn voor deze bron goed: de auteur is bekend. Deze is dokter en professor, waaruit blijkt dat hij kwaliteit kan waarborgen. Wat betreft de 'objectivity' is dit een goede bron: de onderzoeker belicht verschillende kanten en mogelijkheden. Het criterium 'currency' scoort ook voldoende om de bron te gebruiken, deze stamt namelijk uit 2011. De 'coverage' van deze bron is goed: hij is goed te lezen, de literatuur is benoemd en bovendien zijn er verschillende definities van het begrip benoemd. Ondanks dat de 'currency' twijfelachtig is, scoren de rest van de criteria goed waardoor de onderzoeker ervoor gekozen heeft om de bron toch te gebruiken.

Bijlage II: boomdiagrammen

Boomdiagram 10.1: 'Duurzaamheid'



Boomdiagram 10.2: 'Stakeholders'



Bijlage III: meetinstrumenten

Deze bijlage bevat alle gebruikte meetinstrumenten van het veldwerk. De volgorde die is aangehouden is de chronologische volgorde van gehouden interviews.

Interview guide dhr. H. Peters – secretaris Stichting Oranjefeesten Apeldoorn

Checklist

Geluidsopname aanzetten

Intro

- Bedanken voor zijn tijd
- Mezelf voorstellen
- Het onderwerp van het onderzoek toelichten: 6 B's methode toelichten
- De keuze voor hem als respondent toelichten
- Duur van het interview vermelden

1. *Wat is de rol van vrijwilligers binnen de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn? (Waar worden ze zoal ingezet?)*
2. *Op welke wijze wordt het vrijwilligersbeleid van de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn gevoerd en waarom wordt dit op deze wijze gedaan?*
 - Bezinnen
 - Binnenhalen
 - Begeleiden
 - Belonen
 - Behouden
 - Beëindigen
3. *a. Hoe komen jullie aan vrijwilligers en waar komen de vrijwilligers vandaan? Hoe komt het dat ze juist daar vandaan komen?*
 - Werving
 - Mond tot mond
 - Vrienden/familie
 - Omwonenden*b. Welke gebieden/plaatsen/wijken zouden meer betrokken moeten/willen worden?*
4. *a. Hoe lang zijn vrijwilligers gemiddeld actief binnen de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn?*
b. En wat zijn redenen voor vertrek bij jullie vrijwilligers?
5. *a. Welke aspecten binnen het vrijwilligersbeleid zou de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn willen veranderen?*
 - Bezinnen
 - Binnenhalen
 - Begeleiden
 - Belonen

- Behouden
- Beëindigen

b. Waarom juist deze aspecten?

6. Op welke manier kunnen vrijwilligers volgens u wat bijdragen aan duurzaamheid op het evenement Koningsdag?

- Energieverbruik
- Waterverbruik
- Transport
- Recycling (Kleedjesmarkt)
- Afvalmanagement (Circulus-Berke)
- Impact op de natuur

7. Wat is het doel van de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn en de Dutch Orange Company in de toekomst op het gebied van vrijwilligers?

- Meer vrijwilligers trekken
- Vrijwilligers langer behouden
- Anders

8. Wat kan de Stichting Oranjefeesten/DOC voor de vrijwilligers betekenen?

9. Zijn er nog dingen die we hebben besproken waar u nog iets over wil vertellen?

Interview guide dhr. S. Boon – voorzitter Stichting Oranjefeesten

Checklist

- Geluidsopname aanzetten

Intro

- Bedanken voor zijn tijd
- Mezelf voorstellen
- Het onderwerp van het onderzoek toelichten
- De keuze voor hem als respondent toelichten
- Duur van het interview vermelden

- 1. a. Wat doet de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn momenteel aan duurzaamheid?*
 - People: bezinnen, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden, beëindigen
 - Planet: energieverbruik, waterverbruik, transport, recycling, afvalmanagement, impact op natuur
 - Prosperity

Economische winst: financiële continuïteit → sponsoring, bezoekers

Maatschappelijke winst: impact

b. Wat is de achterliggende reden van deze keuzes?
- 2. Op welke wijze draagt de Dutch Orange Company bij aan het duurzaamheidsbeleid?*
 - Circulaire economie
 - Hergebruik van grondstoffen
- 3. Zijn er evenementen met een goed duurzaamheidsbeleid waar jullie als organisatie tegenop kijken? Waarom juist dit evenement?*
- 4. Welke stakeholders zijn betrokken bij het duurzaamheidsbeleid van de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn? (En waarom is voor deze stakeholders gekozen?)*
 - Circulus-Berkel
 - Eigen invulling...
- 5. Wat zou de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn aan haar duurzaamheidsbeleid willen aanpassen?*
 - People: bezinnen, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden, beëindigen
 - Planet: energieverbruik, waterverbruik, transport, recycling, afvalmanagement, impact op natuur
 - Prosperity: economische en maatschappelijke winst
- 6. Met welke stakeholders zou de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn moeten/kunnen samenwerken om het duurzaamheidsbeleid te optimaliseren? En waarom?*

7. *Wat wilt u na het evenement bij de bezoekers bereikt hebben? En waarom vindt u juist dit belangrijk?*
8. *Wat is uw doel met de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn en de Dutch Orange Company in de toekomst? Wat is de achterliggende gedachte van deze keuze?*
- Blijven bestaan
 - Winst creëren
 - Anders
9. *Zijn er nog dingen die we hebben besproken waar u nog iets over wil vertellen?*

Interview guide dhr. M. Groot Nibbelink – Gemeente Apeldoorn

Checklist

- Geluidsopname aanzetten

Intro

- Bedanken voor zijn tijd
- Mezelf voorstellen
- Het onderwerp van het onderzoek toelichten
- De keuze voor hem als respondent toelichten
- Duur van het interview vermelden

- a. Bij een subsidie aanvraag stelt de Gemeente Apeldoorn als inhoudelijk criterium dat duurzaamheid als rode draad door alle doelen en de uitvoering heen loopt. Wat wordt hier precies mee bedoeld?*
 - b. Wat is de achterliggende reden hiervoor?*
- Op welke aspecten van duurzaamheid wordt zoal gelet? En waarom juist op deze aspecten?*
 - People: bezinnen, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden, beëindigen
 - Planet: energieverbruik, waterverbruik, transport, recycling, afvalmanagement, impact op natuur
 - Prosperity: economische winst en maatschappelijke winst
- Welke aspecten wegen het zwaarst bij het goedkeuren van een vergunning of subsidie?*
 - People: bezinnen, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden, beëindigen
 - Planet: energieverbruik, waterverbruik, transport, recycling, afvalmanagement, impact op natuur
 - Prosperity: economische winst en maatschappelijke winst
- Wat is de reden dat de Gemeente Apeldoorn niet meer subsidies verstrekt aan groepen, zoals sportverenigingen, zodra zij zich inzetten voor een maatschappelijk doel?*
- Op welke manier kan de Gemeente Apeldoorn zelf bijdragen aan duurzaamheid bij het evenement Koningsdag?*
 - People: bezinnen, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden, beëindigen
 - Planet: energieverbruik, waterverbruik, transport, recycling, afvalmanagement, impact op natuur
 - Prosperity: economische winst en maatschappelijke winst
- Wat wil de Gemeente Apeldoorn in de toekomst op het gebied van duurzaamheid? En waarom is hiervoor gekozen?*
 - People: bezinnen, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden, beëindigen

- Planet: energieverbruik, waterverbruik, transport, recycling, afvalmanagement, impact op natuur
- Prosperity: economische winst en maatschappelijke winst

- 7. Met welke stakeholders zou evenementen (meer) samen kunnen (gaan) werken volgens de gemeente?*
- 8. Zijn er nog dingen die we hebben besproken waar u nog iets over wil vertellen?*

Interview guide dhr. R. De Adelhart Toorop – project manager True Price (expert prosperity)

Checklist

- Geluidsopname aanzetten

Intro

- Bedanken voor zijn tijd
- Mezelf voorstellen
- Het onderwerp van het onderzoek toelichten
- De keuze voor hem als respondent toelichten
- Duur van het interview vermelden

- 1. Wat is volgens u de meerwaarde van impactmetingen voor een organisatie?*
- 2. Op welke wijze kan impact van een evenement meetbaar gemaakt worden? (Hoe doen bedrijven dit in de praktijk?)*
Prosperity:
 - Economische winst
 - Maatschappelijke winst
- 3. Hoe kan impact van een evenement uitgedrukt worden in geld?*
Prosperity:
 - Economische winst
 - Maatschappelijke winst
- 4. Hoe kan duurzaamheid worden uitgedrukt in geld?*
- 5. Wat zijn de succes- en faalfactoren van duurzaamheid binnen de evenementenorganisatie? En waarom deze factoren?*
- 6. Wat zijn cruciale punten waar een organisatie op moet letten bij het verduurzamen en creëren van impact?*
- 7. Op welke punten op het gebied van duurzaamheid kunnen evenementen nog grote stappen maken?*
- 8. Zijn er nog dingen die we hebben besproken waar u nog iets over wil vertellen?*

Interview guide dhr. P. Schurink – co-founder Green Events (expert)

Checklist

- Geluidsopname aanzetten

Intro

- Bedanken voor zijn tijd
- Mezelf voorstellen
- Het onderwerp van het onderzoek toelichten
- De keuze voor hem als respondent toelichten
- Duur van het interview vermelden

- 1. a. Wat zijn cruciale punten waar een organisatie op moet letten bij het verduurzamen van haar evenement? En waarom juist deze punten?*
 - People: bezinnen, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden, beëindigen
 - Planet: energieverbruik, waterverbruik, transport, recycling, afvalmanagement, impact op natuur
 - Prosperity: Economische en maatschappelijke winst
- 2. Wat zijn de succes- en faalfactoren van duurzaamheid binnen de evenementenorganisatie? En waarom deze factoren?*
 - People: bezinnen, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden, beëindigen
 - Planet: energieverbruik, waterverbruik, transport, recycling, afvalmanagement, impact op natuur
 - Prosperity: Economische en maatschappelijke winst
- 3. a. Met welke stakeholders kan een evenement het beste werken om haar duurzaamheidsbeleid te optimaliseren?*
b. Wat is de reden voor de keuze van deze stakeholders?
- 4. Waar is momenteel nog het meeste winst op te behalen op evenementen?*
 - People: bezinnen, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden, beëindigen
 - Planet: energieverbruik, waterverbruik, transport, recycling, afvalmanagement, impact op natuur
 - Prosperity: Economische en maatschappelijke winst
- 5. Wat zijn goede best practices waar van geleerd kan worden?*
- 6. Welke duurzaamheidsontwikkelingen kunnen we in de toekomst verwachten?*
- 7. Zijn er nog dingen die we hebben besproken waar u nog iets over wil vertellen?*

Interview guide Dr. E. Cavagnaro – (expert)

Checklist

- Geluidsopname aanzetten

Intro

- Bedanken voor haar tijd
- Mezelf voorstellen
- Het onderwerp van het onderzoek toelichten
- De keuze voor hem als respondent toelichten
- Duur van het interview vermelden

- 1. a. Wat zijn cruciale punten waar een organisatie op moet letten bij het verduurzamen van haar evenement? En waarom juist deze punten?*
 - People: bezinnen, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden, beëindigen
 - Planet: energieverbruik, waterverbruik, transport, recycling, afvalmanagement, food
 - Prosperity: Economische en maatschappelijke winst
- 2. Wat zijn de succes- en faalfactoren van duurzaamheid binnen de evenementenorganisatie? En waarom deze factoren?*
 - People: bezinnen, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden, beëindigen
 - Planet: energieverbruik, waterverbruik, transport, recycling, afvalmanagement, food
 - Prosperity: Economische en maatschappelijke winst
- 3. a. Met welke stakeholders kan een evenement het beste werken om haar duurzaamheidsbeleid te optimaliseren?*
b. Wat is de reden voor de keuze van deze stakeholders?
- 4. Waar is momenteel nog het meeste winst op te behalen op evenementen?*
 - People: bezinnen, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden, beëindigen
 - Planet: energieverbruik, waterverbruik, transport, recycling, afvalmanagement, food
 - Prosperity: Economische en maatschappelijke winst
- 5. Wat zijn goede best practices waar van geleerd kan worden?*
- 6. Welke duurzaamheidsontwikkelingen kunnen we in de toekomst verwachten*
- 7. Zijn er nog dingen die we hebben besproken waar u nog iets over wil vertellen?*

Interview guide mevr. K. Van der Sangen – Duurzaam Inzetbaarheid Centrum

Checklist

- Geluidsopname aanzetten

Intro

- Bedanken voor haar tijd
- Mezelf voorstellen
- Het onderwerp van het onderzoek toelichten
- De keuze voor hem als respondent toelichten
- Duur van het interview vermelden

- 1. Welke rol speelt duurzame inzetbaarheid bij vrijwilligers binnen een organisatie? En hoe komt dit?*
- 2. Op welke manier kan een organisatie ervoor zorgen dat de duurzame inzetbaarheid van haar vrijwilligers geoptimaliseerd wordt?*
 - Bezinnen
 - Binnenhalen
 - Begeleiden
 - Belonen
 - Behouden
 - Beëindigen
- 3. Wat zijn de voor- en nadelen bij het optimaliseren van de duurzame inzetbaarheid?*
- 4. Op welke manier kunnen eventuele problemen aangepakt worden? En waarom is dit de beste aanpak?*
- 5. Op welke wijze kan een vrijwilligersbeleid het beste geoptimaliseerd kunnen worden? (En waarom juist op deze manier?)*
- 6. Op welke manier kunnen vrijwilligers volgens u wat bijdragen aan duurzaamheid op een evenement? (En waarom?)*
 - Energieverbruik
 - Waterverbruik
 - Transport
 - Recycling (Kleedjesmarkt)
 - Afvalmanagement (Circulus-Berke)
 - Food
- 7. Zijn er nog dingen die we hebben besproken waar u nog iets over wil vertellen?*

Interview guide dhr. Meyberg – DGTL

Checklist

- Geluidsopname aanzetten

Intro

- Bedanken voor zijn tijd
- Mezelf voorstellen
- Het onderwerp van het onderzoek toelichten
- De keuze voor hem als respondent toelichten
- Duur van het interview vermelden

1. *Wat is de focus in het duurzaamheidsbeleid van DGTL? Vanwaar deze keuze?*
2. *a. DGTL doet al veel aan duurzaamheid. Hoe is dit geïmplementeerd in het beleid en welke plaats heeft het?*
 - Energieverbruik
 - Waterverbruik
 - Transport
 - Recycling (urine)
 - Afvalmanagement (harde plastic bekert)
 - Food (geen vleesverkoop)*b. Welke duurzaamheidsaspecten lijken de grootste impact te creëren?*
3. *Met welke stakeholders werkt DGTL samen om haar duurzaamheidsbeleid te optimaliseren? En waarom is er voor deze stakeholders gekozen?*
4. *Wat zijn de succes- en faalfactoren van duurzaamheid binnen de evenementenorganisatie?*
5. *Op welke wijze kan een organisatie omgaan met deze succes- en faalfactoren? Waarom is dit de beste manier?*
 - a. *Wat zijn cruciale punten waar een organisatie op moet letten bij het verduurzamen van haar evenement?*
 - b. *Waarom juist deze punten?*
6. *Wat doet DGTL aan duurzaamheid op vrijwilligersgebied?*

6 B's: bezinnen, binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden, beëindigen
7. *Zijn er nog dingen die we hebben besproken waar u nog iets over wil vertellen?*

Bijlage IV: informatie onderzoekseenheden

Allereerst is de onderzoeker in gesprek gegaan met de heer Peters, voormalig vrijwilligerscoördinator van de Stichting Oranjefeesten. Met dit interview wilde de onderzoeker duurzame inzetbaarheid van arbeidskracht binnen de organisatie onder de loep nemen. Aangezien arbeidskracht door mensen wordt uitgevoerd, in dit geval veelal door vrijwilligers, valt dit onder de 'P' van 'people'. In dit interview wilde de onderzoeker erachter komen hoe duurzaam het vrijwilligersbeleid van de organisatie is, aangezien de organisatie op deze mensen draait. Daardoor is dit onderwerp ook van toepassing op 'prosperity' en in het verlengde daarvan 'continuïteit'.

Ten tweede is de heer Boon, voorzitter van de Stichting Oranjefeesten geïnterviewd. De onderzoeker heeft voor deze respondent gekozen, omdat hij al jaren actief is en daarbij de oprichter van de Dutch Orange Company is. De onderzoeker verwachtte daarom om van deze respondent de juiste informatie te verkrijgen over de IST- en SOLL-situatie en hiermee de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden.

Daarnaast heeft de onderzoeker Martijn Groot Nibbelink van de Gemeente Apeldoorn uitgenodigd voor een interview. Koningsdag Apeldoorn valt onder het evenementenbeleid van deze gemeente en is bovendien ook afhankelijk van de subsidie van de gemeente. In dit interview stond centraal welke richting de Gemeente Apeldoorn met haar evenementen op wil.

Vervolgens heeft de onderzoeker de experts beoordeeld op een vijftal criteria, waarvan de respondent aan minstens drie moest voldoen om in aanmerking te komen voor een interview. Deze beoordeling wordt hieronder weergegeven.

Criteria → Expert ↓	Goede referenties	Gepubliceerde documenten	Kundig met duurzaamheid	Ervaring met duurzaamheid	Affiniteit met hospitality
Dhr. De Adelhart Toorop	X	X	X	X	
Dhr. Schurink	X		X	X	X
Dr. Cavagnaro	X	X	X	X	X
Mevr. Van der Sangen	X	X	X	X	

In navolging hierop is de onderzoeker in contact gekomen met Reinier de Adelhart Toorop, projectmanager bij True Price. In dit interview wilde de onderzoeker de 'P' van 'prosperity' verder belichten door de werkelijke prijs van de verschillende subaspecten van 'planet' onder de loep te nemen.

Hierna heeft de onderzoeker Paul Schurink, co-founder van Green Events, geïnterviewd. Met dit interview heeft de onderzoeker onder andere geprobeerd om cruciale punten bij verduurzaming, succes- en faalfactoren en mogelijk geschikte stakeholders in kaart te brengen.

Ook in het interview met Elena Cavagnaro heeft de onderzoeker getracht om verder in te gaan op cruciale punten bij verduurzaming, succes- en faalfactoren en mogelijk geschikte stakeholders. Bovendien is in dit interview ook geprobeerd om onderwerpen die nog onvoldoende belicht waren in het voorgaande interview, in deze wel aan bod te laten komen.

Als zevende respondent kwam Karin van der Sagen van het Duurzaam Inzetbaarheid Centrum aan het woord in een interview. Hierbij is gekeken wat Karin normaal met en voor medewerkers van bedrijven doet en wat hiervan toepasbaar is op de vrijwilligers van Koningsdag Apeldoorn om hiermee de duurzame inzetbaarheid van de organisatie te vergroten.

Ten slotte wilde de onderzoeker een best practice interviewen. Om deze te selecteren heeft de onderzoeker een drietal criteria opgesteld: duurzaamheid staat centraal in het beleid, het evenement doet op minimaal twee 'P's' aan duurzaamheid en het evenement draait op vrijwilligers. Als best practice is het evenement DGTL geselecteerd. Organisator Milan Meyberg is hiervoor geïnterviewd. Met dit interview wilde de onderzoeker cruciale punten bij verduurzaming, succes- en faalfactoren en mogelijk geschikte stakeholders in kaart brengen vanuit het oogpunt van een organisator.

Bijlage V: voorbeeld transcript

Dhr. Meyberg: Jij wou mij eventjes interviewen? Ik heb in mijn agenda staan dat het een interview was over duurzaamheid en jij bent student toch?

Liza: Ja, klopt. Ik ben momenteel aan het afstuderen voor de studie hotelmanagement aan het Saxion in Apeldoorn.

Dhr. Meyberg: Ja.

Liza: En daarvoor doe ik een onderzoek naar hoe Koningsdag Apeldoorn haar duurzaamheidsbeleid kan optimaliseren.

Dhr. Meyberg: Ja, oké.

Liza: En daarvoor, dat doe ik eigenlijk aan de hand van de 3 P's. Al heb ik profit wel omgezet in prosperity om ook de maatschappelijke kant mee te nemen en niet alleen de economische winst.

Dhr. Meyberg: Dat vind ik een hele goede benadering. Heb je dat zelf bedacht?

Liza: Nou, ik was eigenlijk heel erg aan het zoeken in de weg van hoe ga ik winst...

Dhr. Meyberg: Aanduiden zowel in commerciële termen en niet commerciële termen?

Liza: Ja, terwijl de impact ook heel erg belangrijk is. En toen kwam ik erachter dat op een VN-conferentie in 2014 uit mijn hoofd dat het een keer is aangepast om ook die maatschappelijke winst aan te duiden.

Dhr. Meyberg: Oké.

Liza: Dus die heb ik voortgezet in mijn onderzoek.

Dhr. Meyberg: Hee gaaf, die kende ik nog niet. Alleen daarom vind ik dit gesprek al heel erg leuk. Ik kom op heel veel plekken en overal zie je people, planet, profit. Maar ik vind prosperity eigenlijk nog veel mooier. Dat past ook veel beter.

Liza: Ja, precies.

Dhr. Meyberg: Dus dat is wel een goeie om even mee te nemen. Maar goed, leuk. Koningsdag van de gemeente.

Liza: Apeldoorn in dit geval.

Dhr. Meyberg: Ja, hartstikke leuk. Oké. Nou, vraag maar raak. Ik weet niet of je een aantal vragen hebt of dat ik met suggesties moet komen?

Liza: Nou ja, ik heb wel een aantal vragen, want ik ben via via eigenlijk... met Green Events heb ik gesproken en Innofest ben ik dan ook terecht gekomen en kwam ik weer bij DGTL uit. Dus vandaar dat ik bij jou uitkwam.

Dhr. Meyberg: Ja, oké. Wij werken veel samen met Green Events. En Anna van Nunen, niks mee gedaan, maar die doet ook hele toffe dingen.

Liza: Ja, nou vandaar.

Dhr. Meyberg: Hartstikke leuk. Nou, vraag maar raak.

Liza: Ja. Ik heb natuurlijk al wel op de website gekeken, jullie doen al heel veel met duurzaamheid. Hebben jullie ook een bepaalde focus in jullie beleid?

Dhr. Meyberg: Een bepaalde focus in ons beleid, ja. Wij streven ernaar om allereerst een circulair festival te worden in 2020. Dus onze focus gaat uit naar projecten die circulariteit bevorderen. Dus waar ja... we zeggen duurzaamheid, maar de focus is dus eigenlijk circulariteit.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: En vanuit circulariteit zoeken we projecten, producten en diensten die aansluiten bij onze ambitie voor dat jaar. Dus we zoeken per jaar wat we kunnen doen op het gebied van circulariteit en zoeken daar de juiste projecten, producten en diensten bij. Dus dat is eigenlijk zeg maar in de basis hoe wij werken. En, even denken. Nou, focus, qua gebieden zou je kunnen zeggen op: energie, voedsel en daarna, even kijken hoor, en daarna komt eigenlijk dus producten. En daarbinnen kun je eigenlijk het meeste wel plaatsen. Dus 90% van de projecten die wij doen kun wel plaatsen in één van die drie categorieën. We werken dan vanuit het idee, we werken dan vanuit een soort filosofie, dat we kijken: wat ligt in onze 'zone of control' om op te lossen, wat zit in onze 'zone of influence' dus waar hebben we geen bevoegdheid over, maar wel invloed op om te veranderen en de laatste zone is de 'zone of effects'. Ik weet niet of je dat nog meekrijgt, maar dus je 'zone of control', 'je zone of influence' en je 'zone of effects'. En binnen dus die drie thema's, centrale thema's, gaan we kijken: wat kunnen we zelf, waar hebben we hulp van anderen bij nodig en wat kunnen we niet zelf en is er geen hulp, maar hebben we wel, zit uiteindelijk wel in onze effects zeg maar.

Liza: Oké en waar uiteten die zones zich dan in?

Dhr. Meyberg: Nou bijvoorbeeld, een van de dingen die we als eerst gedaan hebben is; we worden vegetarisch.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: Dat zit in onze 'zone of control', want wij kunnen zelf die beslissing maken om vegetarisch te worden, we kunnen zelf ons beleid aanpassen, we kunnen zelf de cateraars uitzoeken en aan hen vragen, eigenlijk eisen, dat ze alleen vegetarische gerechten maken. Dat is iets wat we zelf eigenlijk heel snel kunnen doen. Dat valt dus helemaal in onze 'zone of control'.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: Een ander ding dat we gedaan hebben is, we hebben gezegd: nou, we willen eigenlijk alleen nog maar groene energie en we willen alleen maar energie opwekken die we daadwerkelijk gaan gebruiken. Dus we willen niet meer heel veel aggregaten en generatoren die we constant op diesel hebben draaien. Dus we hebben gezegd: we willen een nieuw stroomplan waarbij we kritisch kijken per stroomgebied wat er gevraagd gaat worden aan apparatuur, verlichting, eigenlijk alles wat elektriciteit nodig heeft.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: En zo kunnen we per energiezone zien wat de vraag naar energie is en dan kunnen we op basis van de vraag naar energie de juiste aggregaten kiezen en weten wanneer we die moeten plaatsen. Dus we hebben eigenlijk onze energievraag en -aanbod op elkaar afgestemd. Dat ligt ook in onze 'zone of control' zeg maar. Dus voedsel en energie zijn twee van de grote dingen. En wat wij geïntroduceerd hebben is het statiegeldsysteem voor hard cups.

Liza: Hm-mmm.

Dhr. Meyberg: Dus we hebben de wegwerpbekertjes vervangen door hard cups en daar is een soort statiegeldsysteem voor ontstaan. En zoiets hebben wij in een keer ingevoerd. Nou snap ik dat voor Koningsdagen en voor grotere evenementen waar meerdere partijen aanwezig zijn is dat misschien wat lastig, maar wat je bijvoorbeeld zou kunnen doen is een 'green zone' in stellen of dat je in de periferie begint: in dit gebied of in deze straat wordt alleen maar met hard cups gewerkt met statiegeld. Bijvoorbeeld zoiets.

Liza: Ja. Ja.

Dhr. Meyberg: Zoiets, dat zou goed kunnen.

Liza: Oké. En merk je daar dan, er zit statiegeld op, dus mensen moeten hem weer inleveren als ze geld terug willen, merk je dat mensen dat doen? Of kost dat ook... want het is wel een bepaalde moeite zeg maar die mensen moeten doen.

Dhr. Meyberg: Ja, dat klopt ook. Dat is ook zo. Mensen moeten, hoe wij het gedaan hebben is: bij het eerste drankje dat je koopt betaal je je drankje plus het statiegeld voor je beker.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: En als je daarna weer een nieuw drankje besteld neem je je lege beker mee terug naar de bar, dan bestel je je drankje en hoef je dus alleen maar voor je drankje te betalen. Dus je levert je oude glas in en je krijgt een nieuw gevuld glas krijg je terug.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: Maar als je dus bij de bar aankomt zonder beker, dan betaal je dus opnieuw statiegeld. Dat betekent dat je of je beker op de grond hebt gegooit of dat het je eerste drankje is. Bij ons statiegeld €2,80 is even uit mijn hoofd, dus de prijs van één drankje. Ja, als je dan iedere keer je beker op de grond gooit dan kost je dat €2,80. Dat ga je niet zo vaak doen.

Liza: Nee, precies. Dus eigenlijk de prijs wat hoger inzetten, zodat de drempel overgaan wat makkelijker wordt zeg maar: je wil toch die paar euro toch terug hebben.

Dhr. Meyberg: Ja, precies.

Liza: Oké.

Dhr. Meyberg: Stel je wil dit invoeren op Koningsdag, dan zou je een straat of wat cafés bij elkaar moeten vinden. En dat stukje gebied proberen een beetje af te zetten, dat als mensen binnen komen lopen met, hoe zeg je dat, wegwerpbekertje dat je zegt: ja, sorry dat kan niet, je mag niet met je wegwerpbekertje hier naar binnen. Dat je zegt: we proberen hier een 'green zone' te starten.

Liza: Ja, ja. Oké.

Dhr. Meyberg: Begin dan niet direct helemaal in de binnenstad, maar probeer te kijken: zijn er al een aantal straten waar een aantal cafés zitten waar je dit kunt introduceren. Dan zet je dat stuk af om een 'green zone' van te maken. Dat lijkt mij het leukst. En als dat dan werkt, dan kun je twee verschillende 'green zones' aan elkaar gaan sluiten.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: En zo beetje bij beetje.

Liza: Ja, dat is wel een goed idee inderdaad om het op die manier te introduceren. En wellicht dat mensen die daar al aandacht voor hebben of het interessant vinden dan eerder daar zullen staan en blijven dan een ander deel in gaan. Ja, oké.

Dhr. Meyberg: Ja. En zo krijg je die 'sense of community' die heel belangrijk is op het gebied van duurzaamheid.

Liza: Ja. Ja, zeker.

Dhr. Meyberg: Even denken. Voor de rest kan je kijken: zijn er podia die aangesloten zijn op netstroom. Dus je hoeft geen aggregaten neer te zetten. Wat je nog kan introduceren zijn prikteams. Dus als je dan bijvoorbeeld wel een 'green zone' hebt, dat je kijkt of je vrijwilligers of dat je studenten vraagt: hee, wil jij twee uurtjes of drie uurtjes of vier uurtjes vuilnis komen prikken, dan krijg je daar een bepaalde vergoeding voor of gratis toegang tot het evenement of iets vanuit de gemeente.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: Dus dat je die gebieden echt schoon en netjes hebt. En wat het mooie is: het liefst wil je zo'n 'green zone' dan echt gewoon heel netjes hebben, dat mensen direct het verschil en plezier merken van een straat dat vol ligt met plastic naar dat ze een straat instappen zonder.

Liza: Ja. Ja, helder. Dat is inderdaad een goeie. En al die dingen die jullie al doen hè, hebben jullie een bepaald plan van aanpak hoe jullie dat implementeren?

Dhr. Meyberg: Ja, wij introduceren ieder jaar één of twee of drie dingetjes. Dat is volgens de standaard. Maar ik denk dat ons plan van aanpak wel heel anders is voor een festival dan voor een dag als Koningsdag.

Liza: Hm-mmm.

Dhr. Meyberg: Omdat je op een dag als Koningsdag met heel veel verschillende ondernemers werkt. En met veel, ja ander soort belangen.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: Dus ik denk niet dat ons plan van aanpak in die zin het handigste is. Maar wat ik als ik jou was zou doen een voorstel maken voor een aantal 'green zones' en in die 'green zones' een hard cup met statiegeld gelanceerd, daarvoor zoeken we een partner. Tegelijkertijd vragen we aan de ondernemers in die 'green zone' vegetarisch eten te serveren. Dat wordt al wat lastiger denk ik, maar misschien krijg je ze wel zo ver. En even denken, wat zou je nog meer kunnen doen? Ja en om

gezamenlijk een prikteam in te zetten. Dus dat je bijvoorbeeld hebt: je hebt 10 ondernemers in de straat die willen het gewoon netjes houden. Ondernemers die zeggen: nou weet je, we hebben een aantal studenten, als die overdag komen prikken, dan krijgen ze 's avonds bij elke plek twee gratis biertjes ofzo.

Liza: Ja. Ja.

Dhr. Meyberg: Of weet ik veel, zoiets. Dan heb je in principe het hele terrein ervoor schoon en de Gemeente Apeldoorn kan adverteren met die ondernemers. Dus waarom zou die ondernemers het doen? Omdat ze dan even in het zonnetje gezet worden met een foto erbij. Weet ik veel. Ze krijgen eenmalig korting op de schoonmaak. Op die manier, dat de gemeente dit ook weer beloont zeg maar.

Liza: Ja, het beloningssysteem is wel een key daarin denk ik.

Dhr. Meyberg: Ja, want kijk: het die ondernemer misschien wat geld kosten.

Liza: Ja...

Dhr. Meyberg: Maar dat geld moet op een andere manier terugkomen in de zin dat het een aantrekkelijker gebied is om te zijn. Dat ten eerste. Dus dat daar hopelijk meer mensen komen, dat er meer mensen komen dat meer wordt uitgegeven. Maar als er niet extra mensen komen dan moeten die extra kosten zich verhouden tot een bepaalde marketingwaarde. En die marketingwaarde is een krantenartikel of de website van de stad of een bepaald privilege vanuit de gemeente..

Liza: Ja. Oké en zijn er bij jullie dan dingen waarvan je zegt: die creëren de grootste impact. Zijn dat dan die de dingen die je net noemde: voedsel, energie en afval eigenlijk.

Dhr. Meyberg: Ja, voedsel, energie en dan het type producten wat je dus kiest.

Liza: Ja...

Dhr. Meyberg: Dus bijvoorbeeld die hard cup in plaats van een wegwerpbeker.

Liza: Ja, precies.

Dhr. Meyberg: En dan onder aan de streep heb je daarna nog, natuurlijk, afval. Wij noemen het grondstoffen. We hebben een grondstofplan geïntroduceerd in plaats van een afvalplan.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: Maar je kan eigenlijk pas een grondstofplan introduceren als je al wel al je stakeholders aan boord hebt en de producten die je hebt al geoptimaliseerd.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: Dus voordat je echt een grondstofplan gaat doen, een grondstofplan houdt in dat elke stakeholder op een bepaalde manier zijn grondstoffen, laten we zeggen, afval scheidt en dat die bij de juiste partijen weer terecht komen.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: Dan heb je het puur over het afval van je beleid. Maar dat lijkt me nog een beetje te vroeg voor gemeentes.

Liza: Ja, precies. Daar zijn jullie al een stuk verder in inderdaad.

Dhr. Meyberg: Ja.

Liza: Ja, scheiden van afval doen ze wel in dit geval, maar inderdaad waar komt het dan terecht en hoe wordt het dan verwerkt. Dat is dan inderdaad een tweede.

Dhr. Meyberg: Ja, kijk: je kan nu wel bijvoorbeeld bij al die ondernemers gaan scheiden, maar eigenlijk wil ik je zelfs adviseren om dat in eerste instantie niet te doen. Je kan beter je aandacht besteden om te zorgen dat ze allemaal hard cups gaan gebruiken en dat daar een prikteam rondloopt en dat er een statiegeldsysteem is. Als dat werkt, dan ga je daarna zeggen: oké, nu gaan we een grondstofplan invoeren. Dat betekent dat je op een bepaalde manier moet scheiden en dat vervolgens ophaalt. Dus stap 1 is eigenlijk zorgen dat er überhaupt niet vervuild wordt. En daarna pas de symptomen van het systeem oplossen. Dus dingen zoals scheiden. Het eerste waar mensen vaak aan denken is: oh, het moet duurzamer, ja dan gaan we ons afval scheiden. Dan ben je dus al de symptomen aan het bestrijden. Wat je eerst moet doen is kijken of het systeem ervoor duurzaam is, daarna ga je kijken: hoe is het systeem geïntroduceerd, hoe kun je dat nog mooier en schoner maken.

Liza: Ja. In eerste instantie afval verminderen in dit geval...

Dhr. Meyberg: Ja.

Liza: ...en daarna pas een stap verder maken. Ja. En daar ook de juiste stakeholders dan bij vinden.

Dhr. Meyberg: Ja, precies. Maar die tweede stap, dus afval scheiden en de juiste stakeholders, daar heb je een bepaald commitment voor nodig. Maar dat commitment dat kan pas als je een community hebt, ondernemers die erachter staan, dat je ook power en daadkracht krijgt. En dan moet je, dan kun je die tweede stap gaan maken. Grondstoffenplan, recyclen. Nou ja.

Liza: Ja. En zijn er al bepaalde stakeholders waar ik al direct aan zou kunnen denken?

Dhr. Meyberg: Ja. Als je met een hard cup systeem gaat werken, dan kun je een aanbieder van hard cups vinden of je kan bijvoorbeeld... het probleem is een beetje als je meerdere ondernemers hebt in zo'n zone: de één schenkt Grolsch, de ander schenkt Heineken, die schenkt Bavaria. Die willen allemaal of in hun eigen plastic beker met hun logo erop of niet. Dus dat betekent dat je neutrale hard cups nodig hebt. Maar wat je zou kunnen vragen, stel je hebt vijf of zes of tien ondernemers in zo'n 'green zone', dat je vraagt: hee, wij willen graag hard cups introduceren, wie zijn jullie bierleveranciers? Dat je die alvast op een rijtje zet. Dat je die leveranciers benaderd: we willen een experimentje doen, 'green zones', de 'green zone' is powered by... al die biermerken. Dat al die biermerken in één hard cup kunnen. Dat is nog nooit gedaan, maar als je dat lukt, dan is dat heel erg interessant. Dan laat je zien van: bierbrouwers, die zijn wel begaan met het milieu. Die zeggen: nou, weet je, we gaan met z'n allen een beetje geld stoppen in zo'n hard cup systeem, in die 'green zones', want zo komen al onze merken goed uit. Zoiets zou je misschien kunnen doen.

Liza: Ja. Maar is in dat geval koop je die hard cups dus? Tot nu toe hoorde ik alleen dat je ze kunt huren geloof ik.

Dhr. Meyberg: Ik zou ze niet kopen als ik jou was, dat is gewoon te duur. Wat je kan doen is hard cups huren en die laten bestickeren zeg maar. Je hebt een soort van... Met DGTL doen we dat ook. Dus die hard cups worden keer op keer gebruikt. Een soort folie en die folie dan gemaakt en wordt er daar opgezet. Dan moet je even kijken hoe dat precies zit.

Liza: Ja precies. Oké.

Dhr. Meyberg: En dan kun je een folie laten maken met, weet ik veel, 'Apeldoorn goes Green' of 'Green Zone'.

Liza: Ja, een leuke slogan erop zeg maar.

Dhr. Meyberg: 'Koning Groene Dag' ofzo. Weet ik veel.

Liza: Ja, ja, ja. Precies.

Dhr. Meyberg: En dan heb je al die logo's daar zo bij. Nou, dan zou je ook wel weer een andere partij vinden die zeggen: ik word hoofdsponsor hiervan.

Liza: Ja, ja. Ja. Oké. Ja, daar ga ik eens even over nadenken of ik dat... Ik kan in ieder geval adviseren. Of ze er wat mee doen en of de gemeente daarin gaat faciliteren is een tweede, maar ideeën aandragen is nooit verkeerd lijkt me.

Dhr. Meyberg: Nee, als ik jou was zou ik zeggen: experimenteer met een 'green zone'. Kijk dan ook even hoe Nijmegen dat gedaan heeft bij de Nijmeegse Vierdaagse. Daar worden ook op bepaalde plekken hard cups geïntroduceerd. Dan heb je iets om naar te refereren.

Liza: Ja. Ja.

Dhr. Meyberg: En wie je dan even moet contacten is Teddy Vrijmoet, die is heel erg bezig met plastic oplossen tijdens de Nijmeegse Vierdaagse. En misschien kan zij jou dan weer een stapje verder helpen.

Liza: Teddy Vrijmoet zei je?

Dhr. Meyberg: Ja, Teddy Vrijmoet. Als je haar zoekt op LinkedIn, dan zie je het wel.

Liza: Oké, ga ik even achteraan. En zijn er dan ook bepaalde succes- en faalfactoren waar jullie tegenaan zijn gelopen, van: dit heeft absoluut wel gewerkt en dit werkte gewoon echt niet?

Dhr. Meyberg: Natuurlijk, er zijn altijd succes- en faalfactoren. En daarbij economische rentabiliteit.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: Het invoeren van een hard cup systeem, ja weet je, dat kost geld, maar het levert ook weer wat geld op. Maar ja, ik denk dat dit te specifiek is. Dan zou ik heel specifiek in moeten gaan op bepaalde onderdelen van ons project. Kijk, uiteindelijk komt het neer op: je wil af van de wegwerpcultuur. Weet je, geen rotzooi meer op de grond. Als dat je uitgangspunt is, op allerlei verschillende manieren kan je dat doen.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: Maar ja, over circulariteit en we willen af van de wegwerpcultuur, dus zeg maar vanuit die invalshoek communiceren. Dan dat we het hebben over: we willen een statiegeldsysteem, hard cups, alles moet vegetarisch. De manier hoe je het communiceert naar je stakeholders: hè, zijn jullie er ook zo klaar mee, iedere Koningsdag, ieder evenement weer, waan je door een zeeën van bekers. Iedereen vindt het verschrikkelijk, het straatbeeld ziet er niet uit, dat is gewoon niet meer van deze tijd.

Liza: Hm—mmm.

Dhr. Meyberg: Dan zegt iedereen: ja, dat klopt, dat kan ook niet. Nou, zijn we het er dan eindelijk over eens dat we iets moeten doen aan die wegwerpcultuur? Ja, daar zijn we het over eens. Dat is natuurlijk al een heel andere propositie dan dat je zegt: jullie moeten of we gaan het hard cup systeem introduceren met statiegeld. Dan krijg je allemaal... Het eerste wat je dan krijgt is wat er allemaal moeilijk aan is.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: In jouw advies zou ik ook zeggen: welke stappen kunnen we zetten om af te komen van die wegwerpcultuur, niet meer die zeeën van plastic in de binnenstad. Dat is niet meer van deze tijd.

Liza: Nee. Ja, oké. Dus eigenlijk ligt het er maar net aan waar je de focus op legt.

Dhr. Meyberg: Ja, ja zeker. Ja ook in hoe je communiceert.

Liza: Oké. Dus dat is ook een stukje bewustwording bij de stakeholders dan die je er dan bij wil betrekken. Maar jullie doen het ook bij bezoekers zag ik door workshops geloof ik?

Dhr. Meyberg: Ja, klopt.

Liza: Ik ben even benieuwd, hebben jullie daar dan ook een evaluatie van? Van zoveel mensen zijn na het evenement bewust geworden of...

Dhr. Meyberg: Ja, dat is heel, heel lastig.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: Na afloop doen wij altijd enquêtes.

Liza: Oké.

Dhr. Meyberg: En in die enquêtes geven we wel aan, hun mening geven hoe duurzaam ze het vonden of wat ze is bijgebleven. We hebben bijvoorbeeld een onderzoek gedaan, voorafgaand aan het festival en na afloop, en dan kijken wat het verschil is in antwoorden in dezelfde doelgroep. Bijvoorbeeld vragen als: hoe kijk je aan tegen een vegetarisch dieet? Die vraag hebben we twee keer gesteld: vooraf en na afloop aan dezelfde doelgroep. En toen bleek na afloop van het festival dat mensen aangaven minder vlees aten. Nou, dat natuurlijk... Zo kan je een beetje aantonen: over een periode van vijf, zes maanden nadat awareness is gecreëerd waardoor mensen aangeven dat ze iets minder vlees eten. Maar dit soort niet kwalitatieve onderzoeken zijn vaak heel moeilijk hoor...

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: ...om metingen mee te maken. Je hebt kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Ja en kwalitatief daar heb je altijd gevoel, mening...

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: ...dat zit er altijd in.

Liza: Nou, je hebt in ieder geval je best gedaan om een stukje bewustwording bij de bezoekers te creëren, dus.

Dhr. Meyberg: Ja. Dat komt vooral neer op ervaring. Dus als je als bezoeker rondloopt: hee, het is schoon, er ligt helemaal niks op de grond, oh vegetarisch; het is hartstikke lekker, bijzonder. Nou ja, ik moet mijn beker terugbrengen naar de bar, maar het is wel beter en het drinkt lekkerder en mijn biertje is langer koud, weet je. Dus.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: En zo stapelt zich dat allemaal een beetje op.

Liza: Ja, dat past ook onder die maatschappelijk winst eigenlijk hè?

Dhr. Meyberg: Ja. Ja, precies.

Liza: Oké.

Dhr. Meyberg: Heb je verder nog vragen?

Liza: Ja, ik heb in ieder geval nog... ik heb namelijk ook de 'P' van people en daarmee heb ik me gericht op duurzame inzetbaarheid. Dus de inzetbaarheid van vrijwilligers, hoe kun je die behouden. En daar heb ik ook een interview mee gehad, met een expert van duurzame inzetbaarheid. Ik vroeg me af of jullie nog speciale dingen voor jullie vrijwilligers doen?

Dhr. Meyberg: Ja, ik kan je even het nummer geven van onze volunteer manager. Ja, wij bieden ze wat extraatjes en wat rewards. We hebben vorig jaar echt ons vrijwilligersprogramma opgezet, maar we willen wel wat meer terug gaan doen voor de vrijwilligers. Een vrijwilligers dag of barbecue, vegetarische barbecue: iets om die community bij elkaar te houden en te belonen voor de inzet. Je zou eens kunnen praten met onze volunteer manager daarover.

Liza: Oké.

Dhr. Meyberg: Maar eigenlijk heeft dat pas zin als je een continu programma kan bieden. Als je eenmalig volunteerschap doet, dan kiezen ze meestal voor een directe reward. En als je meerdere dagen of als je meer continuïteit wil in je groep, dan moet je een soort loyalty-achtig programma verzinnen eigenlijk.

Liza: Ja, ja. Dat is in dit geval tweedelig. Het bestuur is er natuurlijk veel langer ermee bezig en vaker en de vrijwilligers komen gewoon op de dag zelf. Ja, dus dat is gewoon heel verschillend. Oké. Ik weet niet of je zelf nog dingen hebt waar je graag iets over wilt vertellen of daar kun je wat aan hebben?

Dhr. Meyberg: Nou, als ik jou wat zou ik gewoon eens informeren bij andere gemeentes. Ga gewoon een dag de telefoon oppakken en zeg: hee, ik ben van plan om dit en dit te doen bij onze gemeente,

een 'green zone' in te stellen. Hoe doen jullie dat eigenlijk? Hoe zijn jullie er eigenlijk mee bezig? Dat je een soort oneliners krijgt van andere gemeentes die ermee bezig zijn. En dan kun je die oneliners weer gebruiken om je adviesrapport een beetje kracht bij te zetten.

Liza: Ja.

Dhr. Meyberg: Wat ik heel vaak merk bij gemeentes en overheden als je zegt: deze gemeente doet dit en deze gemeente doet dat. Dan is het meestal: oh nee, dan kunnen wij niet achterblijven.

Liza: Nee, precies.

Dhr. Meyberg: En dan heeft je advies ineens een stuk meer referentiewaarde.

Liza: Oké.

Dhr. Meyberg: En dan ja, krijg je misschien meer voor elkaar.

Liza: Ja. Helder. Dat is een goeie.

Dhr. Meyberg: Dan wens ik je heel veel succes.

Liza: Ja, dank je wel. En heel erg bedankt voor de tijd.

Dhr. Meyberg: Ja, mocht je verder nog wat willen weten, een kort vraagje hebben; let me know.

Liza: Yes, helemaal goed. Ga ik doen. Dank je wel.

Dhr. Meyberg: Oké. Veel succes. Dag.

Liza: Fijne dag. Doeg.

Bijlage VI: voorbeeld coderen

Hieronder worden twee voorbeelden van het open en axiaal coderen weergegeven. De eerste gaat voornamelijk over de IST situatie en de tweede over de SOLL situatie.

Liza: In hoeverre, zeg maar, hoe lang blijft een gemiddelde vrijwilliger bij jullie? Wat is de rotatie daarin?

Dhr. Peters: Ja, bestuursleden is natuurlijk weer een categorie apart. Dat kan zijn 15 tot 20 jaar, maar dat kan ook zijn twee, drie jaar. Hangt een beetje af van de persoon, ook die moet zich kunnen vinden in zijn of haar rol. Dat is natuurlijk van belang en wil natuurlijk interessante en leuke dingen doen en blijven doen. En ja, soms komen mensen er ook achter dat datgene wat ze doen toch niet datgene is wat ze ervan verwacht hadden. Dat hun eigen beeldvorming verkeerd is geweest of dat wij ze niet goed hebben geïnformeerd. Ja, dan scheiden onze wegen zich ook. Gaat het om de andere vrijwilligers, dus degenen die voor één dag worden ingezet, ja ook dat varieert weer. Er zijn mensen die komen elk jaar terug en doen het al vier, vijf, zes jaar. Je ziet ook weer dat er elk jaar weer een aantal nieuwe komen. Ja en van die nieuwe heb je er dan toch weer een paar die een ander beeld hadden van datgene waarvoor ze ingezet worden en na één jaar weer besluiten om te stoppen. En anderen komen weer drie, vier, vijf, zes jaar terug.

Liza: Ja, en is dat dan ook de voornaamste reden waarom mensen stoppen? Dat de verwachting gewoon niet strookt, of zegmaar de uitvoer niet strookt met wat ze hadden verwacht?

Dhr. Peters: Als mensen op korte termijn stoppen wel. Dan is dat in de regel de reden. Als mensen op langere termijn stoppen, dan vinden ze dat ze hun bijdrage hebben geleverd, laat nu de anderen het maar eens doen hè? Dat zie je veel in vrijwilligersland. Mensen willen zich best een aantal jaar inzetten voor wat voor een vrijwilligersbaan dan ook, maar hebben ook op een gegeven moment zo'n idee van: nou, ik wil mijn tijd weer anders gaan besteden en stappen dan op en hopen dat anderen weer achter hun aankomen om het over te nemen.

Liza: Ja. En doen ze daar vaak zelf ook nog iets voor of laten ze het voornamelijk aan het bestuur over? Van: ik stap op en...

Dhr. Peters: Nee, dat is meer het eigen initiatief van: nou, ik heb het leuk gehad, maar ik stop ermee en volgend jaar doe ik niet meer mee.

Liza: Nee, maar ze hebben niet zelf een opvolger al ofzo?

Dhr. Peters: We vragen dat wel natuurlijk van: goh, ken je nog iemand in je omgeving die het over kan nemen? Binnen het bestuur doen we dat uiteraard wel, zo krijg je dan toch weer bestuursleden. Als dat niet lukt moeten we natuurlijk wat actiever, op een andere manier, actief worden. Maar je kijkt toch eerst om je heen. Zo zie je binnen het bestuur toch mensen die elkaar weer kennen, met elkaar praten en dan samen weer terugkomen. Ja, en dan samen optrekken zegmaar.

Dr. Cavagnaro: Om hun afval weg te doen. Dus sowieso om te voorkomen van zwerfafval moeten er heel veel plekken zijn waar je het kwijt kunt. En het moet duidelijk zijn. Nu heb je bij evenementen ook van die enorme afvalbakken waar je kunt scheiden.

Liza: Ja.

Dr. Cavagnaro: Ik weet niet of daar al gebruik van wordt gemaakt?

Liza: Wel van het scheiden van afval, maar wat voor soort afvalbakken ze gebruiken dat durf ik niet te zeggen.

Dr. Cavagnaro: Nou, dat is interessant om op te vragen, want ja kijk: afval zal altijd blijven. Je kunt afval proberen te verminderen, maar er is altijd een minimum dat blijft. Hoe gesorteerder, hoe beter, dus waarschijnlijk gebruiken ze wat meer afvalbakken dan gewoonlijk. Kan er gebruik gemaakt worden van afvalbakken waar mensen kunnen scheiden. Dat heeft vooral te maken met plastic en bijvoorbeeld voedsel en papier, weet je, van die stromen. Je zegt: het is een evenement voor jonge gezinnen, dus waarschijnlijk niet heel erg veel alcohol of andere gedoe...



Liza .
IST people - behouden:
- kunnen vinden in je rol



Liza .
IST people - behouden:
- leuke en interessante dingen doen



Liza .
IST people - beëindigen:
- andere verwachting
- niet goed geïnformeerd



Liza .
IST people - beëindigen
- andere verwachting



Liza .
IST people - beëindigen:
- bijdrage geleverd



Liza .
IST people - binnenhalen:
- eigen netwerk



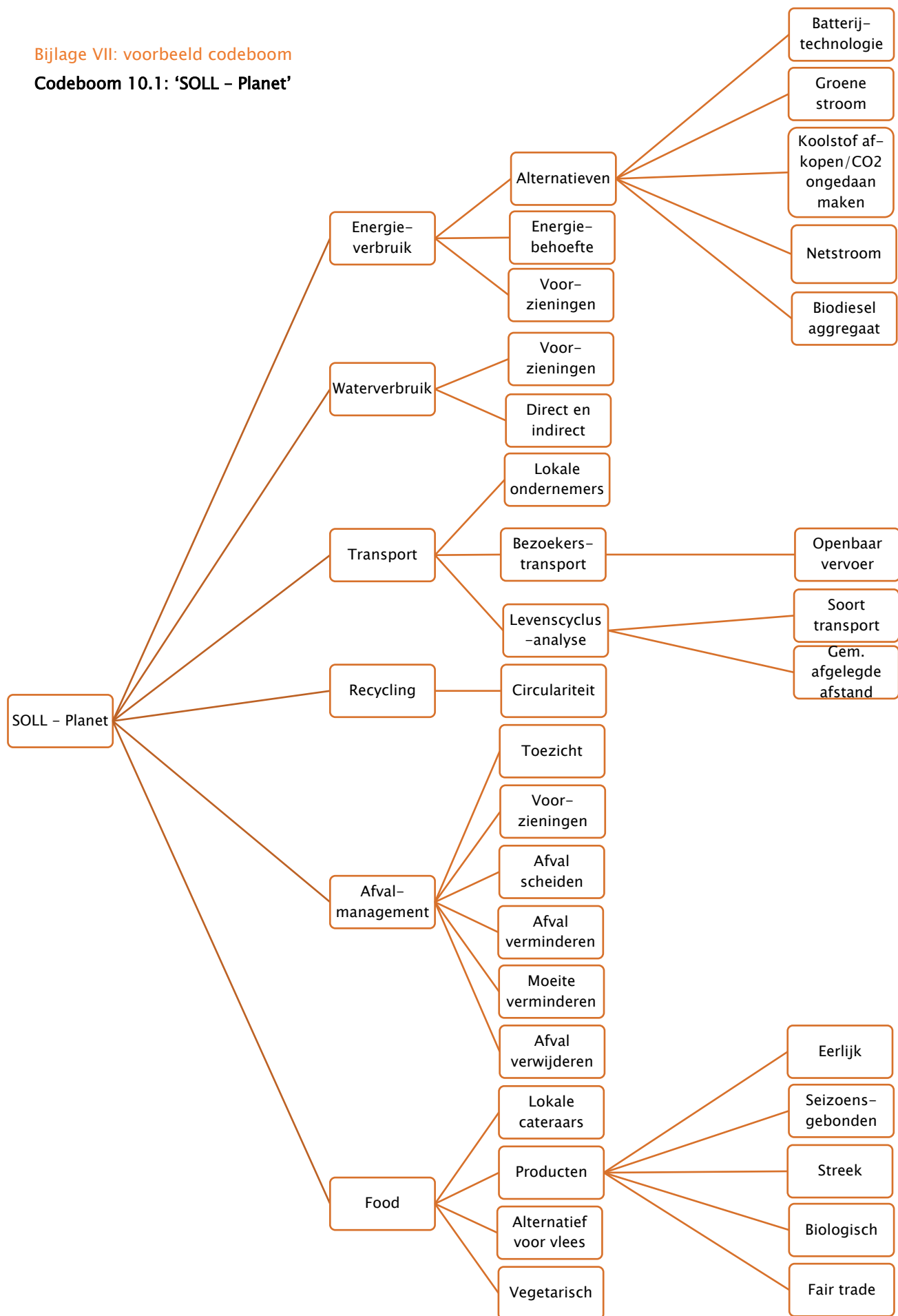
Liza .
SOLL planet - afvalmanagement:
- voorzieningen



Liza .
SOLL planet - afvalmanagement:
- afval verminderen



Liza .
SOLL planet - afvalmanagement:
- afval scheiden



Bijlage VIII: beargumentering advieskeuzes

Allereerst bespreekt de onderzoeker per 'B' voor 'people' hoe tot de keuzes in het advies is gekomen.

People

De onderzoeker geeft voor iedere B uit het 6 B's van een vrijwilligersbeleid aan waarom deze wel of niet behandeld zullen worden.

Bezinnen

De Stichting Oranjeveest Apeldoorn wil zichzelf beter profileren en wil hiervoor een informatieavond organiseren. Aangezien de organisatie hier zelf al actief mee bezig, gaat de onderzoeker hier niet verder op in. Echter, de onderzoeker gaat in het advies wel in op het bezinnen van de vrijwilligers zelf. Volgens de expert van het Duurzaam Inzetbaarheid Centrum moeten mensen bewust gemaakt worden, zodat zij ook bewuste keuzes kunnen maken. Dit kan impact hebben op de 'B' van behouden.

Binnenhalen

Om ieder jaar weer genoeg vrijwilligers te krijgen wil de organisatie haar actieve PR uitbreiden met de eerder genoemde informatieavond en het betrekken van studenten. De organisatie zou meer mensen uit de middengroep willen aantrekken. Aangezien de organisatie al bezig is om dit op poten te zetten weidt de onderzoeker daarom hier niet over uit. Wel is er een snelle mogelijkheid genoemd door de Gemeente Apeldoorn, die de onderzoeker kort aanhaalt in haar advies.

Begeleiden

Er wordt al wel informatie verschaft door middel van een bijeenkomst. In het kader van duurzame inzetbaarheid en in het verlengde van bewust maken van mensen weidt de onderzoeker in het advies verder uit op de mogelijkheden voor het begeleiden van vrijwilligers. Zoals ook bij bezinnen wordt benoemd, kan het bewust maken van vrijwilligers bijdragen aan het behouden ervan. Hierdoor kan de continuïteit van het vrijwilligersbestand beter gewaarborgd blijven.

Belonen

De Stichting Oranjeveesten Apeldoorn belooft haar vrijwilligers door een financiële tegemoetkoming te geven en maaltijden te verzorgen. Er zijn nog ideeën om een fysiek item mee te geven of eventueel bonnen voor uitjes te arrangeren, maar hier gaat de onderzoeker niet verder op in omdat er eigenlijk al beloningssysteem is dat voor nu goed werkt.

Behouden

De Stichting Oranjeveesten Apeldoorn heeft de wens om meer continuïteit in haar vrijwilligersbestand te krijgen. Door het gesprek met duurzaam inzetbaarheid expert Karin van der Sangen heeft de onderzoeker een aantal inzichten waarop zij zich in het advies kan richten op het behouden van de vrijwilligers. Dit zijn inzichten die vrijwel direct toepasbaar zijn, waardoor directe impact mogelijk is. Hier gaat de onderzoeker verder op in om de continuïteit van het vrijwilligersbestand beter te kunnen waarborgen.

Beëindigen

De Stichting Oranjeveesten Apeldoorn bedankt een vrijwilliger voor haar inzet als hij of zij stopt en zorgt voor een passend presentje als een bestuurslid stopt. Er zijn verder geen wensen en bovendien ook geen mogelijkheden voor een SOLL-situatie genoemd voor deze 'B'. Daarom gaat de onderzoeker in het advies verder niet op het beëindigen in.

Planet

Energieverbruik

De Stichting Oranjefeesten Apeldoorn zou een alternatief willen voor de huidige diesel aggregaat. Experts benoemen verschillende mogelijkheden om het energieverbruik te verbeteren in een SOLL-situatie. Dit kan al op korte termijn bewerkstelligd worden en impact opleveren.

Waterverbruik

Momenteel is de hoeveelheid waterverbruik onbekend en zijn er geen wensen vanuit de organisatie voor dit aspect. Wel is er door dr. Cavagnaro aangegeven dat indirect waterverbruik beïnvloedt kan worden door eisen te stellen aan het food aspect. De onderzoeker gaat daarom niet verder in op waterverbruik, maar haalt indirect waterverbruik wel aan bij het aspect food.

Transport

De organisatie heeft op het moment geen wensen voor het aspect transport. 65% komt al lopend of met de fiets. Volgens experts kan er wel gestimuleerd worden om met het openbaar vervoer te komen, maar er zijn ook veel redenen waarom mensen daar niet voor kiezen. Dit wetende gaat de onderzoeker in het advies niet in op transport.

Recycling

De huidige kledjesmarkt en deal met Circulus-Berkel en kringloopwinkel Foenix zijn al een mooi onderwerp op dit aspect. De stichting heeft verder geen wensen hiervoor. Er zijn wel enkele mogelijkheden voor een SOLL-situatie genoemd. Doordat er verdere geen wensen zijn, sluiten eventuele mogelijkheden nergens op aan. Dit aspect zal dus niet worden behandeld in het advies.

Afvalmanagement

De organisatie denkt dat haar vrijwilligers wel een rol kunnen spelen in het toezicht houden op het afvalmanagement. Dit kan zowel bij het scheiden van afval als bij de overgebleven spullen van de kledjesmarkt. Daarbij zijn er verscheidene mogelijkheden voor een SOLL-situatie benoemd, die mooi aansluiten op het huidige beleid en de wensen van de Stichting Oranjefeesten. Met het advies zou op korte termijn een vrij grote impact gecreëerd kunnen worden.

Food

De stichting wil meer sturing in haar voedselaanbod, waarbij streekproducten en niet te veel vlees een rol spelen. Dat beeld wil de organisatie dan ook krachtiger gaan communiceren. Experts en de best practice hebben meerdere mogelijkheden aangegeven waar op gelet kan worden in een SOLL-situatie. Bezoekers hebben direct te maken met dit aspect, dus daarop zal de impact merkbaar zijn.

Prosperity

Voor de laatste 'P' beoordeelt de onderzoeker de subaspecten die uit de interviews naar voren zijn gekomen voor de aspecten economische winst en maatschappelijke winst. Hierbij is de economische winst opgedeeld in opbrengsten en kosten en is de maatschappelijke winst verdeeld in gedachtegoed en algemeen.

Economische winst

Opbrengsten

Partnerschap verwerven, voldoende herkenbare producten en bekendheid DOC

Voor deze drie subaspecten zijn er alleen wensen vanuit de organisatie, maar door experts en de best practice is hier niets over is gezegd. De onderzoeker verwacht dat deze subaspecten te specifiek zijn voor de organisatie en te weinig duurzaam gerelateerd om te behandelen in het advies.

Kosten besparen

Er zijn geen specifieke wensen vanuit de organisatie voor het besparen van kosten, behalve dat de Stichting Oranjefeesten Apeldoorn graag wil blijven bestaan en daarvoor geld nodig heeft. Ook denkt de onderzoeker dat kosten besparen waar mogelijk voor iedere organisatie een voordeel is. Kosten besparen werd door meerdere respondenten aangehaald als optie voor meer opbrengsten. Dit kan zou de organisatie direct kunnen voelen in de portemonnee, waardoor financiële continuïteit beter gewaarborgd kan blijven.

Op eigen benen staan

Het subaspect 'op eigen benen staan' is aangehaald door de Gemeente Apeldoorn. Dit is dus wel van belang, maar dit doet de organisatie al door de oprichting van de DOC. Hiermee creëert de stichting impact voor zichzelf en de gemeente. Aangezien de organisatie hier al mee bezig is, gaat de onderzoeker in het advies verder niet in op dit subaspect.

Kosten

Sociale- en milieukosten

Met deze kostenpost moet rekening gehouden volgens de expert van True Price. Hiermee wordt de ware prijs weergegeven en krijgen elementen als CO₂ ook een prijs. Er zijn echter geen wensen vanuit de organisatie om hier inzicht in te krijgen en het vergt veel onderzoek om dit inzichtelijk te krijgen. Daarom laat de onderzoeker het voor nu uit het advies.

Maatschappelijke winst

Gedachtegoed

Ambassadeurs

De Gemeente Apeldoorn is op zoek naar evenementen die als ambassadeurs van duurzaamheid optreden. De organisatie heeft hier verder geen wensen over uitgesproken. De onderzoeker verwacht dat door het advies het evenement Koningsdag Apeldoorn al, wellicht onbewust, een ambassadeur van duurzaamheid wordt. Dit wordt verder niet behandeld in het advies.

Mindset van bezoeker/organisatie

De opdrachtgever heeft geen specifieke wens om de mindset van haar bezoekers te veranderen. De onderzoeker vindt dit wel een belangrijk thema, omdat duurzaamheid om mindset draait. Ook de Gemeente Apeldoorn wil dat de mindset van organisatoren van evenementen verduurzaamd wordt. Door het verduurzamen van het evenement op het gebied van 'people' en 'planet' verwacht de onderzoeker ook impact te kunnen creëren op dit subaspect en neemt deze daarom mee in het advies.

Algemeen

Veiligheid en gezondheid

Een van de experts benoemde veiligheid en gezondheid als subaspect, omdat dit ook een impact kan veroorzaken. Echter, deze thema's komen verder nergens naar voren en zijn volgens de onderzoeker voor dit onderzoek niet relevant genoeg om mee te nemen in het onderzoek.

Bijlage IX: 'Lekker aan de slag op Koningsdag'

In deze bijlage is de instructie 'Lekker aan de slag op Koningsdag' weergegeven. Deze instructie is ontworpen door de onderzoeker zelf op basis van het interview met mevr. Van der Sangen en het boek 'Werken inde onregelmatige dienst' van Hans Spanjers van het Duurzaam Inzetbaarheid Centrum (2017).

Slaap

Slaap is onze energiebron nummer 1. Je lichaam tankt in je slaap namelijk bij, je spieren kunnen ontspannen en bovendien maakt het lichaam meer nieuwe cellen en afweerstoffen aan dan wanneer je wakker bent. Hoe meer regelmaat in je slaappatroon, hoe beter.

De hoeveelheid slaap die een mens per etmaal nodig heeft hangt af van de leeftijd. Zo heeft iemand tussen de 13 en 24 jaar gemiddeld 9 uur slaap nodig, is dit voor iemand tussen de 25 en 49 jaar 7,5 uur en voor 50-plussers is het gemiddeld 6 uur. Met minder dan zes uur slaap per nacht, heb je 30% meer kans op obesitas.

Ongeveer de helft van je nachtrust bestaat uit lichte slaap. Dit is de inslaapfase en de slaap daarna (de ondiepe slaap). Wanneer je ongeveer een halfuur slaapt, kom je steeds meer in je diepe slaap. Een kwart van je slaap bestaat hieruit. Hierbij bereiken je bloeddruk, je ademhaling en hartslag hun laagste punt, de bloedvaten verwijden en het bloed stroomt naar je spieren. Ook hormonen komen vrij die o.a. fysiek herstel ondersteunen. Deze slaap vindt vooral in de eerste helft van de nacht plaats. 20% van de nachtrust bestaat uit de droomslaap. Je hersenen zijn dan heel actief en je ogen maken snelle bewegingen. Je droomt ongeveer vijf keer per nacht, maar het verschilt per persoon hoeveel je hiervan bewust onthoudt.

Praktische tips:

Voedingssupplementen die helpen om in een diepere, herstellende slaap te komen:

- vitamine D3;
- vitamine B;
- omega 3-vetzuren;
- kamille;
- L-tryptofaan (dit zit o.a. in melk, bananen, kersen, pruimen en amandelen)
- magnesium (dit zit o.a. in bladgroenten, noten, vee en graanproducten)

Voeding

De brandstof waar je lichaam op draait bestaat gemiddeld genomen uit 50% koolhydraten, 30% eiwitten en 20% vetten. Het is belangrijk om goede brandstof tot je te nemen. Immers, gooi je verkeerde brandstof in je auto, dan kom je niet ver.

Het is aan te raden om het bij drie hoofdmaaltijden per dag te houden. Dit kan aangevuld worden met een tussendoortje als de trek groot is. Je maaltijden goed verdelen over de dag heeft een aantal voordelen:

- het zorgt voor een constant energieniveau
- het voorkomt dat je later op de dag trek krijgt en wellicht verkeerde voedingskeuzes gaat maken
- het houdt als het ware je motor brandend. Een uitstekende optie is een handje met gemengde noten of salade met olijfolie of avocado en kip of vis. Veel snelle koolhydraten, zoals brood, pasta en witte rijst, zorgen voor het stresshormoon cortisol. Daarnaast veroorzaken koolhydraten dat we ons vermoeid voelen en minder alert zijn. Eiwitrijk voedsel houdt je daarentegen tot wel 25% alerter dan koolhydraten.

Water

Praktische tips:

- begin je dag met twee glazen water
- neem altijd een flesje water mee
- breng regelmaat aan in je drinkritme
- maak je water lekker met schijfjes citroen, limoen, komkommer, meloen, gember, munt of een andere smakelijke toevoeging
- kruidenthee staat gelijk aan water
- drink water bij iedere kop koffie of alcohol

Een mens kan drie weken zonder voeding, maar slechts drie dagen zonder water. Water is bij alle processen in het lichaam betrokken. Je verliest vocht door transpiratie en urine. Het is belangrijk dit weer aan te vullen. Per 30 kg lichaamsgewicht dien je 1 liter water te drinken. Wanneer je drie weken achter elkaar anderhalf tot twee liter water per dag drinkt, dan heb je na die drie weken gegarandeerd 10 tot 15% energie over. Dat houdt je alert en scherp.

Beweging

Gezien de anatomie van ons lichaam, zijn we gebouwd om te bewegen. Uit onderzoek blijkt dat het menselijk lichaam net zoveel behoefte heeft aan beweging als aan dagelijks eten en slapen. Door regelmatig te bewegen verbrand je lichaamsvet, houdt je je lichaam gezond en is de kans op hart- en vaatziekten veel kleiner. De nummer 1 overlijdensoorzaak in de westerse wereld is roken, maar kort daarop volgt lichamelijke inactiviteit.

Zes redenen om te gaan bewegen:

- Je hersenen vallen in slaap als je niet beweegt
- Beweging geeft je creativiteit een boost
- Beweging is goed voor je geheugen
- Bewegen doet je lichaam goed
- Beter slapen door beweging
- Het tegenqaan van stress

Ontspanning

Naast inspanning is ontspanning minstens zo belangrijk. Er zijn verschillende manieren om voor ontspanning op de werkvloer te zorgen. Zo moeten er voldoende mensen aanwezig zijn om pauze te kunnen houden. Daarnaast komt een plek om je terug te trekken en even te zitten je ontspanning ook ten goede. Bovendien is de meest functionele situatie wanneer werkzaamheden om de twee uur afgewisseld kunnen worden. Denk eraan dat ontspanning in de eigen tijd minstens zo belangrijk is.

De afbeelding (Franz, 2018) illustreert de adviezen uit de instructie 'Lekker aan de slag op Koningsdag'. Hij geeft alle genoemde aspecten uit de instructie overzichtelijk weer.



Baten jaar 1

Door middel van de 0-meting kan de organisatie inzicht verkrijgen in het huidige verbruik. Door dit inzicht kunnen scherpere doelen gesteld worden en betere middelen ingezet worden om de huidige situatie te verbeteren.

Baten jaar 2

De baten liggen bij de maatschappelijke winst. Door de training en instructie 'Lekker aan de slag op Koningsdag' wordt er bij de vrijwilligers bewustzijn gecreëerd wat zorgt voor een andere mindset. Het feit dat de vrijwilligers bewustere keuzes kunnen maken door dit advies, resulteert in fittere mensen. Het aanbieden van voldoende drinken, eiwitrijke voeding en zorgen voor ontspanning tijdens de dag zelf, moeten hieraan bijdragen. Ten slotte kan door gebruik te maken van de vrijwilligerspoule gezorgd worden voor een grote bestand aan vrijwilligers. Door de inzet van voldoende vrijwilligers kan er zorg gedragen worden voor de ontspanning van de mensen op de dag zelf. Hiermee is de cirkel weer rond.

Wat betreft de baten van de 'Green Zone' ondervinden mensen het plezier van een schoon evenemententerrein, wat bijdraagt aan de maatschappelijke winst. Daarnaast zorgen hard cups en prikteams voor minder afval, minder afval is minder moeite en minder moeite is minder geld. Kosten besparen heeft positieve invloed op de economische winst.

Baten jaar 3

De baten zijn uiteraard dat er minder CO₂ uitgestoten wordt door het gebruik van minder aggregaten en over te stappen op biodiesel. Het gebruik van netstroom moet hier aan bij gaan dragen.

Baten jaar 4

De zichtbare verandering in jaar 4 zorgt voor impact, doordat bezoekers bewust gemaakt worden. Hier kan in de '*Plan fase*' ook op ingespeeld worden door een doel te stellen als: we willen bij minimaal 25% van onze bezoekers bewustwording van duurzaamheid hebben gecreëerd. Door onder de bezoekers enquêtes te houden, kan aan de hand van deze steekproef na worden gegaan of het doel dat de organisatie voor ogen had ook daadwerkelijk is behaald. Aan de hand van deze resultaten kan voor de '*Act fase*' opnieuw een plan van aanpak voor de volgende editie gemaakt worden om het percentage verder op te krikken en de maatschappelijke waarde, en dus baten, te vergroten.