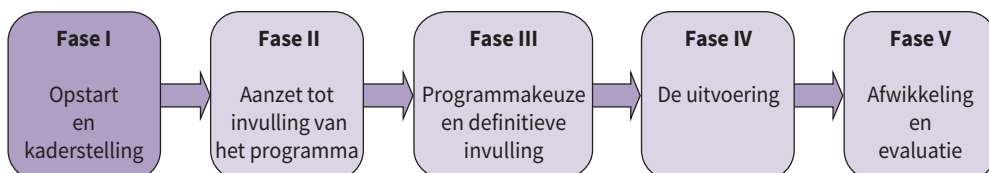


1 Fase I: Opstart en kaderstelling

Stroomdiagram fasestructuur:



De opdracht om een evenement te organiseren kan afkomstig zijn van een interne of externe opdrachtgever. In het eerste geval is het bijvoorbeeld je leidinggevende, je collega, of een andere afdeling binnen de organisatie die hiertoe het initiatief neemt en jou vraagt een doeltreffend *concept* te bedenken voor het evenement en dit tot uitvoering te brengen. In het tweede geval, bijvoorbeeld als je werkt voor een evenementenbureau, word je door iemand van buiten jouw organisatie gevraagd om een evenement te verzorgen. Het is ook mogelijk, zoals bij *publieksevenementen* vaak het geval is, dat de initiatiefnemers zelf ook de gehele organisatie voor hun rekening nemen.

Voor elk type evenement geldt dat dit begint op het moment van opdracht c.q. initiatief van het project. Het moment waarop je automatisch terechtkomt in fase I van het evenement: de opstartfase, waarin de organisatie van het evenement wordt opgestart en de uitgangspunten waaraan het evenement moet voldoen (de kaderstelling) moeten worden bepaald.

In je enthousiasme ben je het evenement in gedachten wellicht al aan het vormgeven: je kunt bijna niet wachten om alle leuke ideeën uit te werken. Toch kun je dat beter nog even uitstellen: voordat je daadwerkelijk van start kunt gaan met de vormgeving van het evenement, dient de uitgangssituatie gedetailleerd in kaart te worden gebracht. Dit doen we in fase I, de fase waarin wordt bepaald wie het evenement gaat organiseren en hoe je daarbij te werk zal gaan. Taken en verantwoordelijkheden worden in deze fase verdeeld en er wordt een globale planning gemaakt. Vervolgens definieer je alle uitgangspunten die gelden voor het evenement. Binnen dit kader van uitgangspunten zal de zoektocht naar een succesvolle invulling zich afspelen.

Aan het einde van dit hoofdstuk is over het evenement bekend:

- het organiserende team/de interne betrokkenen;
- de taak- en rolverdeling binnen het team, en de verantwoordelijken;
- de beïnvloeders en beslissers ten aanzien van de besluitvorming rondom het evenement;
- de globale tijdsplanning van de opstart tot aan de uitvoering van het evenement;
- de eerste actielijst met te ondernemen acties en de daarvoor verantwoordelijken;
- een gedetailleerde omschrijving van de doelstelling en mogelijke subdoelstellingen;
- de wijze waarop het succes, het rendement, eventueel gemeten gaat worden;
- wie je exact wilt bereiken;
- wat de kenmerken en verwachtingen van deze doelgroep zijn;
- hoeveel personen je op het evenement denkt te mogen verwelkomen;
- in welke sfeer/ambiance het plaats dient te vinden;
- met welke overige uitgangspunten rekening moet worden gehouden bij het samenstellen van het programma, zoals:
 - de periode van het jaar waarin het moet plaatsvinden;
 - het beschikbare budget;
 - de normen en waarden die de initiator in het evenement wil terugzien;
 - wat er in het verleden al eens is georganiseerd voor dezelfde doelgroep;
 - welke andere communicatiemiddelen worden ingezet om dezelfde boodschap over te brengen.

1.1 Het evenement als project

Elk evenement kan worden gezien als een project. Elk evenement heeft immers een duidelijk begin- en eindpunt en een concreet projectresultaat. Om je project in goede banen te leiden heb je een duidelijke projectstructuur nodig. Een structuur die je bij elk evenement kunt toepassen en die je zodoende houvast en overzicht geeft. Van klein tot groot, van zakelijk tot vermakelijk, van besloten tot publiek toegankelijk; de realisatie van elk evenement kan worden onderverdeeld in een vijftal fases, die samen het kader van het project vormen. De omschrijving van deze fases vind je uitgelegd in de inleiding. Door het project in delen op te splitsen, creëer je overzicht en rust en voorkom je dat je door de bomen het bos niet meer ziet. Een eenduidige structuur voor al je evenementen zorgt er bovendien voor dat je in de loop der tijd gaat vertrouwen op je werkwijze. Met de werkwijze wordt het systeem bedoeld dat ervoor zorgt dat je de juiste stappen neemt, zodat je het beoogde resultaat bereikt (de doelstelling) en je aan alle praktische details denkt.

Per hoofdstuk wordt een van de vijf fases uitgewerkt. Na elke fase is er een duidelijk overgangsmoment. Het brainstormen in fase II kan immers pas van start gaan nadat alle uitgangspunten waaraan het evenement moet voldoen duidelijk zijn geformuleerd. Fase III, de ‘regelfase’, kan pas van start gaan na een duidelijk akkoord van de opdrachtgever

op de plannen. Je kunt immers nog geen definitieve afspraken maken, contracten tekenen of uitgaven doen zonder de nadrukkelijke toestemming van de opdrachtgever.

1.2 Taak- en rolverdeling

Projectmatig werken doorkruist bestaande organisatiestructuren, omdat projectleden in een tijdelijk verband opereren en van verschillende afdelingen of bedrijfsonderdelen afkomstig kunnen zijn. Dat kan betekenen dat de verhoudingen zoals die in de dagelijkse praktijk gelden in een heel ander verband staan met betrekking tot de realisatie van het evenement. Het kan ook bepaalde spanningen opleveren omdat afdelingshoofden soms medewerkers tijdelijk moeten afstaan aan het project. Reden te meer om zorg te dragen voor duidelijke afspraken en een duidelijke communicatie omtrent wederzijdse verwachtingen. Denk hierbij aan zaken als de lengte van het project, de taak- en rolverdeling en de tijdsinspanning die hiermee gepaard gaat.

Het project(team) kent een in- of externe opdrachtgever. De rol van de opdrachtgever kent meerdere aspecten die nodig zijn om het projectteam mogelijk te maken en een succesvol event neer te zetten.

Zo zijn de taken van de opdrachtgever:

- het omschrijven van de gewenste resultaten;
- het aanstellen van een deskundige projectleider/eventmanager;
- het informeren van belanghebbenden van de start van het project;
- het goedkeuren of bijsturen van tussentijdse voorstellen en plannen;
- het toezien op de haalbaarheid van de plannen en de daaraan gekoppelde planning;
- het toezien op een goede nazorg en evaluatie.

De opdrachtgever stelt een **eventmanager** c.q. projectleider aan. De taken van de eventmanager in de rol van projectleider zijn:

- het opstellen van een gedetailleerd plan van aanpak, waarin onderdelen worden omschreven als beschikbare tijd, middelen, budget, gewenst resultaat, werkwijze en eventplanning;
- het initiëren van activiteiten (wat moet op welk moment gedaan worden);
- het coördineren van werkzaamheden (wie doet wat, wanneer en eventueel hoe);
- het inplannen van de nodige overleggen en het (laten) verzorgen van de verslaglegging daarvan;
- het bewaken van de plannings en waar nodig bijsturen;
- het onderhouden van relaties met opdrachtgever, teamleden, samenwerkingspartners en overige betrokkenen;
- het motiveren en aansturen van leden van het projectteam;
- het oplossen van mogelijke onderlinge conflicten binnen het projectteam of met derden;
- de verantwoordelijkheid nemen voor de totaalregie/eindregie tijdens de uitvoering van het evenement (zie fase IV/hoofdstuk 4).

Het is zinvol om bij de start van het project zo snel mogelijk duidelijk in beeld te brengen wat de wederzijdse verwachtingen zijn tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (de eventmanager). Dit zijn onder meer afspraken over:

- de verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- de besluitvormingsprocessen: wie beslist op welk moment, op basis waarvan en waarover;
- de kritische factoren en succesfactoren;
- het toezeggen van uitgaven en het uitvoeren van betalingen;
- het contracteren van derden;
- de overlegstructuur en frequentie tussen opdrachtgever en eventmanager en de wijze van verslaglegging.

Het kan soms raadzaam zijn vooraf ook met de opdrachtgever door te nemen wie op welk moment in de projectfasen bij het project betrokken moeten worden. Dit om ervoor te zorgen dat er voldoende draagvlak wordt gecreëerd voor de plannen met betrekking tot het evenement. Welke beïnvloeders zijn er en op welke wijze kan hiermee het beste worden omgegaan zodat dit het projectresultaat en het projectproces ten goede komt?

1.2.1 Het organisatie- of projectteam samenstellen

De eerste vraag die zich bij het opstarten van de organisatie voordoet, is of je het evenement alleen organiseert of dat het – als dat mogelijk is – verstandig is om dit met anderen te doen. Als je de mogelijkheid hebt met een team te werken, dan is de samenstelling daarvan wellicht (deels) al bepaald door de opdrachtgever. Wanneer je nog invloed kunt uitoefenen op de teamformatie of als het team nog in zijn geheel moet worden samengesteld, vraag je dan af of alle benodigde vaardigheden voldoende aanwezig zijn bij de mensen in het team.

De vaardigheden en kennis waarover een goede organisator of een goed organisatieteam beschikt zijn de volgende (in willekeurige volgorde):

1. inlevingsvermogen (zich kunnen verplaatsen in de doelgroep);
2. onderdelen naadloos op elkaar laten aansluiten (zowel logistiek als thematisch);
3. oog voor elk detail, zonder de rode draad te verliezen;
4. flexibiliteit en improvisatievermogen;
5. marktkennis (weten wat er in de evenementenmarkt te koop is) en het vermogen deze kennis creatief te gebruiken;
6. kennis van ‘technische’ en praktische gegevens (zoals kengetallen, minimaal benodigde voorzieningen en wettelijke vereisten);
7. een projectmanager, coördinator en inkoper tegelijk kunnen zijn;
8. financiële capaciteiten: begrotingen kunnen opstellen en kosten kunnen bewaken;
9. denken vanuit een marketingdoelstelling en deze vertalen naar een geschikt **evenementenconcept**;
10. ervaring.

Bedenk dat de basis voor het succes ligt bij de mensen die het project gaan uitvoeren. Voor een succesvol evenement is het essentieel dat je het team zorgvuldig samenstelt. In

een projectteam komen vaak mensen bij elkaar die zelden of nog nooit hebben samengewerkt. Toch is een optimaal functionerend team nodig, dat efficiënt en doeltreffend te werk gaat.

In de ideale situatie zijn de individuele projectmedewerkers samen meer dan de som der delen. Maar hoe zorg je daar nu voor? Hiertoe is een aantal zaken van groot belang:

- *Een evenwichtige teamsamenstelling*

Alle competenties, vaardigheden en kennisaspecten moeten voldoende aanwezig zijn. Er is een kartrekker nodig, maar ook denkers, doeners, voldoende kennis van wat er waar in de markt te koop is, ervaring, een planner en iemand die de rode draad weet vast te houden, iemand met creativiteit en originele ideeën. En niet te vergeten iemand met het lef om vernieuwende ideeën voor te stellen. De mate waarin een bepaalde vaardigheid of bepaalde kennis van belang is, verschilt per evenement. Het ene evenement vraagt om een grote dosis creativiteit en innovativiteit, terwijl voor het andere evenement vooral een logistiek oog noodzakelijk is. Weer een ander evenement is vooral complex om de combinatie van onderdelen en/of omvang, waardoor het handig is dat iemand die goed het overzicht kan bewaren een hoofdrol vervult. Leg de accenten in mankracht bij voorkeur daar waar het type evenement om vraagt. Overigens kan één persoon wel meerdere rollen voor zijn rekening nemen. Een ‘sterspeler’ vervult zelfs (bijna) alle rollen tegelijk.

- *Afvaardiging vanuit betrokken disciplines*

Zorg er bij de samenstelling van bijvoorbeeld een personeelsvereniging voor, dat zo veel mogelijk verschillende disciplines worden afgevaardigd, zodat alle typen afdelingen en leeftijden zijn vertegenwoordigd. Laat het organisatie-team echter niet te groot worden (zie ook het punt ‘Daadkracht’). Als niet alle betrokken afdelingen een afvaardiging in het team kunnen hebben, zorg je er in elk geval voor dat gestelde uitgangspunten en andere belangrijke beslissingen vanuit het organisatie-team worden teruggekoppeld naar die afdelingen zonder vertegenwoordiger.

Bij een extern evenement is het niet noodzakelijk dat alle afdelingen waarvan relaties worden uitgenodigd in het team zitting nemen. Je doet er echter wel goed aan deze vooraf zorgvuldig te raadplegen over de interesses van de genodigden, wat in het verleden al is gedaan voor de betreffende doelgroep en wat de betreffende afdeling van het evenement verwacht en ermee wil bereiken. Dit geldt bijvoorbeeld voor een **relatie-evenement**, waarbij soms klanten van zowel de marketing-, communicatie-, sales- als inkoopafdeling, maar ook relaties van de directie worden uitgenodigd.

Bij een **publieksevenement** kan het zinvol zijn om bepaalde (hoofd)sponsors bij de organisatie te betrekken en ook te laten participeren in het projectteam. Op deze manier betrek je je belangrijk(st)e geldverstrekkers bij de plannen, hetgeen het partnership zal voeden.

- *Daadkracht: maak het team niet te klein, maar ook niet te groot*

Als team moet je goed in staat zijn beslissingen te nemen. Een te grote groep, met te veel uiteenlopende belangen en inzichten, staat dit in de weg. Aan de andere kant kan een te kleine groep bij complexe en tijdrovende evenementen tijdgebrek tot gevolg hebben.

Bij omvangrijke projecten, zoals grote publieksevenementen, kan de projectgroep het werk niet alleen tenzij er een enorm grote groep zou ontstaan. Bij zo'n grote groep zouden de vergaderingen chaotisch worden en de projectleider zou geen zicht meer hebben op de verschillende onderdelen. Daarom worden vaak werkgroepen in het leven geroepen die elk belast zijn met één aspect van het project. Zoals een werkgroep voor marketing en media, ticketing, catering, programmering, logistiek, veiligheid en financiën.

- *Mogelijkheid tot teamwork*

Daarnaast moeten alle personen als team goed kunnen samenwerken. Kunnen de teamleden met elkaar overweg, of kun je op voorhand conflicten verwachten? Als er relatief veel parttimers in het team zitten, zijn er dan wel voldoende dagen dat alle teamleden aanwezig zijn om efficiënt te kunnen samenwerken?

- *Duidelijke taakverdeling*

Als laatste is een duidelijke taakverdeling al in een vroeg stadium onontbeerlijk. Wijs bijvoorbeeld een voorzitter, een penningmeester, een aanspreekpunt voor de locatie, een aanspreekpunt voor de catering en een sponsorcoördinator aan. Wie onderhoudt het contact met de gemeente en hulpverleningsdiensten? En wie maakt in een volgend stadium een communicatieplan en het draaiboek?

Bij publieksevenementen kan er sprake zijn van één organisator, maar er kunnen ook meerdere initiators zijn van verschillende bedrijven of organisaties. Die zetten in dat geval samen het evenement op en vormen samen een organisatie-team. In die situatie zal één organisator als eerstverantwoordelijke of 'hoofdorganisator' benoemd moeten worden, die ook als 'kartrekker' optreedt en de hoofdverantwoordelijkheid draagt.

In een later stadium, in fase II en in fase III, bij de vormgeving van het concept en de definitieve invulling van het programma, kan het projectteam bij publieksevenementen aangevuld worden met derden (leveranciers en afgevaardigden van gemeentelijke instanties). Zij kunnen ofwel als deel van het projectteam en/of in werkgroepen betrokken zijn bij en belast worden met de voorbereiding op het evenement. (Meer hierover lees je in paragraaf 2.10).

1.3 Projectplanning

Bij een ingewikkeld evenement wordt niet alleen een beroep gedaan op je organisatietalent, maar vragen de planning en voortgangsbewaking op zich al om de nodige capaciteiten. Als projectmanager ben je immers de aangewezen persoon om ervoor te zorgen tijdig van start te gaan, een realistische planning te maken, de voortgang te controleren en waar nodig bij te sturen.

1.3.1 Benodigde aanlooptijd

Hoe ver van tevoren je het beste kunt starten met de organisatie van het evenement is sterk afhankelijk van het type evenement en de complexiteit ervan. De organisatie van een groot en complex evenement kan een jaar of, bijvoorbeeld bij een internationaal

congres, zelfs jaren van tevoren worden opgestart. Aan de organisatie van een klein en relatief eenvoudig evenement kun je eventueel enkele maanden van tevoren beginnen. Het jaarlijkse personeelsfeest regel je wellicht in drie maanden, terwijl de voorbereiding van een 50-jarig jubileum meer dan een jaar kan vragen.

Bijna alle typen publieksevenementen (zie paragraaf 2.2.2) worden al ruim een jaar van tevoren gepland. Door de grote aantallen gasten die hierbij doorgaans worden verwacht, is het aantal mogelijke locaties zeer beperkt. Bovendien geldt voor veel van deze evenementen dat de locatie jaarlijks hetzelfde is. Om er dan zeker van te zijn dat je de gewenste locatie kunt vastleggen, moet je tijdig plannen en boeken. Tevens dienen de contracten met alle artiesten getekend te zijn om het programma te kunnen publiceren en promoten. Daarbij komt dat de nodige vergunningen tijdig aangevraagd moeten worden. Het verkrijgen van een vergunning kan drie tot zes maanden in beslag nemen. Wanneer je dan drie tot zes maanden van tevoren de promotie wilt inzetten – en dus de locatie, het programma en de vergunning geregeld moeten zijn – heb je al snel een jaar nodig om op zeker te spelen.

Voorbeeld:

Voor een groot publieksevenement dat midden in de zomer plaatsvindt, kan de volgende planning op hoofdlijnen van toepassing zijn:

- Augustus: uitvoering event
- September: vakanties
- Oktober/november: evalueren en brainstormen voor de volgende editie
- Januari/februari: concept bedenken
- Maart/juni: concept uitrollen (uitvoering voorbereiden)
- Juli: start opbouw event (3-4 weken)
- Augustus: uitvoering event

Een allesbepalende richtlijn voor de start van de organisatie bestaat echter niet, omdat dit van veel factoren afhankelijk is. Bij zakelijke evenementen speelt de beschikbaarheid van de beoogde locatie vaak een grote rol in de benodigde aanlooptijd. Voor zeer gewilde evenementenlocaties kun je er soms niet vroeg genoeg bij zijn. Zeker wanneer de datum waarop het evenement moet plaatsvinden niet flexibel is en in een periode valt waarin veel evenementen worden georganiseerd, zoals in de weken tussen Sinterklaas en de kerstvakantie. Ook het boeken van een populaire artiest, band of **keynotespreker** dient dan tijdig te gebeuren.

Kortom, hoe eerder je start met het uitzetten van de grote lijnen, des te zekerder je ervan kunt zijn dat je de onderdelen waaruit je het evenement wilt opbouwen ook inderdaad kunt opzetten zoals je in eerste instantie van plan was.

Een overzicht van factoren die de benodigde aanlooptijd bepalen:

- de beschikbaarheid en populariteit van de beoogde locatie;
- de periode van het jaar waarin het evenement plaatsvindt, of de weekdag waarop dit zal gebeuren (veel/weinig evenementen, veel geboekte data of dagen in de week);
- de beschikbaarheid en populariteit van de beoogde artiesten, band of spreker;
- de benodigde productie- en repetitietijd bij maatwerkproducties;

- de complexiteit en grootte van het evenement;
- de grootte van het organisatieteam en de beslissingsbevoegdheid;
- de ervaring van de organisator(en);
- de ervaring met vergelijkbare evenementen;
- het aanvragen van eventueel benodigde vergunningen;
- de uiterlijke aanvangstijd van de promotie en communicatie met de doelgroep over het evenement.

In de praktijk is het natuurlijk niet altijd mogelijk de ideale voorbereidingstijd in te plannen. Denk hierbij aan voorbeelden van spoedbijeenkomsten als gevolg van een crisis-situatie, een fusie of overname waarvoor op zeer korte termijn een managementmeeting moeten worden belegd of de omvangrijke Elfstedentocht, die – als het er ooit nog van komt – in slechts een paar dagen georganiseerd moet worden.

Deze situaties vragen om bijzonder snel handelen, beslissen en schakelen, een hoge mate van flexibiliteit en improvisatievermogen. Door het ontbreken van een degelijke voorbereiding staat de kwaliteit van het evenement vaak onder druk. Bovendien zal de korte voorbereidingstijd leiden tot concessies als het gaat over de keuze voor bijvoorbeeld de ideale locatie, sprekers en de vorm en wijze waarop communicatie met de doelgroep plaatsvindt. Overigens is het natuurlijk wel zo dat voor ad-hoc-evenementen, zoals een begrafenis van een lid van de koninklijke familie, de draaiboeken klaarliggen en die ‘alleen nog’ qua tijd en detailinvulling aangepast hoeven te worden. Hoewel deze situaties vragen om een hoge mate van flexibiliteit en grote handelingsnelheid, hoeft niet alles vanaf het startpunt bedacht te worden.

1.3.2 Aftrap en voortgangsbewaking

Tijdens de eerste samenkomst van het projectteam, de start-up, worden de kaders gesteld die richting geven aan alle daaropvolgende acties en plannen. Maak vanaf deze allereerste teambijeenkomst notulen, met daaraan gekoppeld een **actielijst**. Belangrijk daarbij is aan alle acties deadlines te koppelen om de voortgang te bewaken (zie schema 1.1 en MyLab voor een format dat je kunt gebruiken voor een door jou te organiseren evenement).

ACTIENR.	TE ONDERNEMEN ACTIE (WAT)	ACTIENEMER (WIE/INITIALEN)	DEADLINE (WANNEER)
1	Inschatting verwacht aantal gasten	Directie	1 maart
2	Inventarisatie mogelijke locaties Utrecht	RVV, BK	15 maart
3	Globale begroting opzetten	JvdV	15 maart
4	Inventarisatie geschikte sprekers	JK	1 april
5

SCHEMA 1.1 Een actielijst

In de aanloop naar het evenement zou de actielijst uit schema 1.1 aanzienlijk langer kunnen worden, omdat er meer gedetailleerde acties moeten worden ondernomen. Het kan dan praktisch zijn de acties te groeperen naar onderwerp. Men noemt dit een

functionele indeling. Het strekt tot aanbeveling om deze indeling van onderwerpen samen te laten vallen met de indeling van de (functionele) begroting. Dit komt de overzichtelijkheid ten goede, waardoor de foutgevoeligheid wordt beperkt. De uitgebreidere actielijst in een later stadium met de indeling van acties naar onderwerp is afgebeeld in schema 1.2.

Wanneer je bij elke vergadering de actielijst bespreekt, voltooid actiepunten van de lijst verwijdert en nieuwe actiepunten toevoegt, vormt de lijst een houvast voor alle teamleden en een controlemiddel voor de voortgang.

TE ONDERNEMEN ACTIE (WAT)	ACTIENEMER (WIE/INITIALEN)	DEADLINE (WANNEER)
Communicatie met genodigden		
Websiteontwerp aanpassingen ontwerpers	BK	30 maart
Briefing grafisch ontwerper voor uitnodiging	BK	2 april
Uitvragen offerte drukwerk bij drukker	BK	2 april
Gastelijst compleet in Excel-bestand	Directiesecretariaat	10 april
Voorbeeldbadges opvragen	BK	10 april
Research giveaways gasten	BK	10 april
Routebeschrijving opstellen in huisstijl	BK/Communicatie	10 april
Locatie		
Locaties bekijken en aangepaste offerte uitvragen	RvV	30 maart
Inventarisatie aanwezige audiovisuele faciliteiten	RvV	30 maart
Opstelling in diverse zalen bespreken	RvV	30 maart
Routebeschrijving opvragen	RvV	30 maart
Catering		
Catering van locatie: prijzen en offerte bespreken	RvV	30 maart
Bespreken aantal uitgiftepunten	RvV	30 maart
Tweede cateraar uitvragen offerte	RvV	30 maart
Mogelijkheden catering in bussen bespreken	RvV	20 april
Crewcatering inventariseren	RvV	20 april
Sprekers en entertainment		
Spreker bekijken bij vergelijkbare voordracht	JK	2 april
Uitvragen en selectie muzikale omljsting pauze	JK	6 april
Afspraak voor eerste briefing met dagvoorzitter	JK	20 april
Bedenken bedankje sprekers	JK	15 mei
Diversen		
Fotograaf vastleggen	JK	15 april
Hostessesbureau uitvragen	JK	15 april
...

SCHEMA 1.2 Een actielijst met functionele indeling

De actielijst dient steeds volledig en up-to-date te zijn. Het is een dynamisch document; een document dat continu aanpassing behoeft als acties zijn afgerond, in een andere status belanden of als er acties bijkomen. Aan het einde van de dag voor het uiteindelijke evenement is de actielijst als het goed is leeg; de acties die op de eventlocatie plaatsvinden, van opbouw tot uitvoering en demontage, worden in het draaiboek opgenomen. Het **draaiboek** is het document dat alle acties *tijdens* het evenement behelst. Het draaiboek wordt pas aan het begin van fase IV (de uitvoering; zie hoofdstuk 4) opgesteld.

Het is raadzaam regelmatig terug te koppelen naar de opdrachtgever en betrokken afdelingen. Een tijdige en frequente terugkoppeling over de voortgang, ideeën en voorstellen voorkomt dat plannen worden afgekeurd wanneer deze al in een vergevorderd stadium zijn. Bovendien creëert regelmatige feedback een breed draagvlak voor het evenement. Vraag zo nodig om (officiële) goedkeuring van delen van het project. Dit kan voorkomen dat er veel werk voor niets wordt gedaan. Anderen onderschatten vaak hoeveel tijd het uitwerken van plannen en concepten kost, en zien daarom niet in dat het punt van 'go or no go' in een eerder stadium dient te liggen dan in de praktijk vaak het geval is. Het is om die reden dan ook verstandig om zelf met regelmaat het initiatief tot terugkoppeling te nemen, bijvoorbeeld ten aanzien van de eerste gedachten over een mogelijk programma, ten aanzien van ideeën met betrekking tot mogelijke locaties en op het moment dat de eerste globale kostenbegroting opgesteld is.

1.4 Doelstelling

Het fundament voor het evenement, de basis van het succes, wordt al in de beginfase gelegd. Al vanaf het oriënterende stadium dienen de doelstelling en doelgroep alle facetten waaruit het evenement wordt opgebouwd te bepalen.

Waarom organiseer je het evenement? Welke doelstelling moet daarbij geformuleerd worden? Waaraan moet het evenement voldoen om deze te bereiken? Wat is het beoogde effect? Welke boodschap wil je aan de betreffende doelgroep communiceren, welke informatie moet worden overgedragen of met welk gevoel wil je je gasten naar huis laten gaan? De antwoorden op deze vragen bepalen de keuzes die voor de verschillende onderdelen, de 'ingrediënten', gemaakt moeten worden: het entertainmentbureau zal inzicht willen hebben in de aard en het doel van het evenement of de bijeenkomst om geschikte acts of artiesten te kunnen voorstellen. De cateraar zal het dinervoorstel willen afstemmen op de smaak van de gasten en wat zij gewend zijn, maar zal het ook aan laten sluiten bij het (gewenste) imago van het bedrijf. Wat is het niveau dat je wilt uitstralen en wat is de gewenste mate van originaliteit? Zo zal de decorateur vragen wat voor sfeer er van het decor moet uitgaan, om een ambiance te kunnen creëren die het bereiken van de doelstelling in de hand werkt.

Nodig daarom voor de start-up (de eerste vergadering) niet alleen het projectteam uit, maar ook andere belangrijke betrokkenen, zoals de (interne) opdrachtgever. Bespreek alle uitgangspunten voor de invulling van het evenement heel gedetailleerd en formuleer deze helder. Pas als alle neuzen in dezelfde richting staan, kan de zoektocht naar de geschikte invulling voor het evenement beginnen. Je weet anders immers niet waarnaar je eigenlijk op zoek gaat. Een geslaagd evenement is dan al bij voorbaat uitgesloten. Neem ruim de tijd voor deze fase, neem geen genoegen met halve opdrachten en vraag door. Je kunt je taak niet goed vervullen als de briefing niet duidelijk en volledig is. De tijd en energie die je nu investeert, verdien je in het vervolgetraject ruimschoots terug!

Bij publieksevenementen vormt een duidelijk omschreven doelstelling eveneens de basis. Voor het bewandelen van de juiste weg, het maken van de beste keuzes en dus effectief eventmanagement is ook hier een duidelijk doel een onmisbaar startpunt.