

Iris Eshel en Jan Verhaar

11e druk

PROJECT MANAGE MENT

Professioneel
creatieve
projecten
organiseren

Boom



Projectmanagement

Dit boek wil ik graag opdragen aan alle studenten en professionals die ik de afgelopen twintig jaar heb mogen opleiden en coachen.

Iris Eshel

Projectmanagement

Professioneel creatieve
projecten organiseren

Iris Eshel en Jan Verhaar

Elfde, herziene druk

Boom

**inclusief
website!**



Met behulp van onderstaande unieke activeringscode kun je een studentaccount aanmaken op **www.projectmanagement11edruk.nl** voor extra materiaal. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de elfde druk. Na activering van de code is de website twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden.

Omslagontwerp: Coco Bookmedia, Amersfoort

Foto omslag: Photo-company, Awakenings festival 2013, Spaarnwoude

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

Foto's pagina 20, 41 en 77: RAI, Amsterdam

Foto's pagina 21, 135, 140, 176 en 187: LiveOnlineEvents BV – Gerdie Schreuders, © Igor Roelofsen voor Twycer

Foto's pagina 28, 83, 162, 163, 175 en 177: © Steef Fleur, www.studiosteeffleur.com

Foto's pagina 71, 89 en 94: LiveOnlineEvents BV – Gerdie Schreuders, © Fotograaf: Studio Sven

Afbeeldingen pagina 86, 123, 152, 181: © the Good Guyz, www.thegoodguyz.nl

Afbeelding pagina 150: © Gigant Podiumbouw, www.gigantinternational.com

© Iris Eshel, Jan Verhaar & Boom uitgevers Amsterdam, 2021

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vervaelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978 90 2442 987 5

ISBN 978 90 2442 988 2 (e-book)

NUR 801

www.projectmanagement11edruk.nl

www.boomhogeronderwijs.nl

Voorwoord

De mens komt sinds mensenheugenis bij elkaar. Fysiek. Live. Als geliefden, als gezin, als familie, als vrienden, als dorps- of stadsgenoten, als teamgenoten of tegenstanders, als fans, als collega's. Om te vieren, te strijden, te eten, te drinken, te bouwen, te rouwen en vooral ook te creëren. Ondanks de komst van de telefoon, computer, internet en andere disruptieve innovaties, zijn er altijd evenementen geweest en gebleven. Maar toen was daar ineens het coronavirus. Een unieke situatie die de eventbranche en daarmee onze wereld volledig op z'n kop zette. Zand in de motor van een geoliede machine. Een volledige sector kwam piepend en knarsend tot stilstand.

Crises zijn meestal accelerators voor innovatie en ontwikkeling. Zo ook nu. Kijk naar de opkomst van digitale en hybride events. Beide zijn al jaren in ons midden, maar ineens was digital *the only way*. Dat hybride grote kansen biedt als het gaat om vergroten van bereik, weten we allang. Nu wordt het noodgedwongen versneld realiteit, en dat is goed nieuws voor de branche. Maar hoewel het 'nieuwe live' dus onmiskenbaar nieuwe dimensies toevoegt, voelen we ook allemaal het gemis van het oude vertrouwde lijfelijke. Gezamenlijk iets live beleven is toch echt iets anders dan online een museum bezoeken of via een scherm een set van je favoriete dj beluisteren.

In de eventwereld kan en zal een efficiencyslag moeten worden gemaakt. Met alle kansen en bedreigingen die daarbij horen. Ik ben ervan overtuigd dat wij als eventprofessionals als geen ander in staat zijn om nu én in de toekomst op een onderscheidende manier verhalen te vertellen. Waar en hoe dan ook. Natuurlijk bij voorkeur met evenementen met een fysieke component, want daar ligt ons hart en dat zit in ons DNA.

Dat DNA staat voor veerkracht, creativiteit, wendbaarheid, slagkracht en organisatorisch talent. Kwaliteiten die ook in tijden van crisis heel bruikbaar zijn, zo bleek de afgelopen tijd uit legio spontane en sympathieke initiatieven. Projectmanagement in al zijn facetten maakt die kwaliteiten dus niet alleen toepasbaar binnen dit mooie – en steeds breder wordende – vakgebied, maar geeft jou een unieke en waardevolle set vaardigheden mee. Dat maakt dit boek van Iris Eshel en Jan Verhaar niet alleen bruikbaar voor jou als eventprofessional in opleiding, maar geeft je vaardigheden mee in bredere context. Een heel leven lang.

Maarten Schram

Directeur IDEA | Independent Dutch Event Association, Oprichter en directeur LiveCom Alliance | European Institute for Live Communication, Voorzitter EventPlatform

Inhoud

Voorwoord	5
Leeswijzer	11
1 Inleiding	15
1.1 Waarom projectmanagement?	18
1.2 Wat is projectmanagement?	18
1.3 Een evenement als project	19
1.3.1 Wat is een evenement?	19
1.3.2 Onderscheid tussen publieks- en bedrijfs-evenementen	22
1.3.3 Enkele vormen van publieksevenementen	23
1.4 Projectcategorieën	26
1.5 De voor- en nadelen van de projectmatige aanpak	27
2 Het project	29
2.1 Denken vanuit de markt of vanuit het product?	30
2.2 Aanpak van projecten	32
2.2.1 Design thinking	33
2.2.2 Value-based of chaordisch projectmanagement	35
2.2.3 Experience design, service design en cocreatie	39
2.3 Organisatie van projecten	39
2.3.1 Opdrachtgever	40
2.3.2 Opdrachtnemer	40
2.3.3 Projectleider	41
2.4 Organisatiestructuur	43
2.4.1 Projectorganisatie en permanente organisatie	43
2.4.2 Inbedding van de projectorganisatie in de permanente organisatie	45
2.5 Organisatiestructuur van het project	47
3 Het projectmanagementmodel	49
3.1 Grondvorm van het projectmanagementmodel	51
3.2 De vier trajecten van het projectmanagementmodel	52
3.2.1 Het productgerichte of inhoudelijke traject	53
3.2.2 Het marketing- en communicatietraject	53
3.2.3 Het beheersgerichte traject	55
3.2.4 Het besluitvormingstraject	59
3.3 Het uitgewerkte projectmanagementmodel	61

4	Het projectvoorstel	63
4.1	Project-start-up	65
4.2	Het inhoudelijke traject	67
4.2.1	Formuleren van de vraagstelling	70
4.2.2	Formuleren van de inhoudelijke uitgangspunten	73
4.2.3	Inhoudelijke en zakelijke uitgangspunten	81
4.2.4	Het ontwikkelen van een basisconcept	82
4.3	Het marketing- en communicatietraject	89
4.4	Het beheersgerichte traject	98
4.4.1	Kwaliteit	99
4.4.2	Organisatie	100
4.4.3	Faciliteiten	102
4.4.4	Tijd	104
4.4.5	Informatie	106
4.4.6	Geld	107
4.5	Het besluitvormingstraject: het projectvoorstel	111
4.6	Format projectvoorstel	111
5	Het projectplan	117
5.1	Het inhoudelijke traject	122
5.1.1	Ontwikkelen van een gedetailleerd plan of ontwerp	122
5.2	Het marketing- en communicatietraject	124
5.2.1	Marketingplan opstellen	125
5.2.2	Fondsenwervingsplan opstellen	127
5.2.3	Communicatieplan opstellen	131
5.3	Het beheersgerichte traject	133
5.3.1	Kwaliteit	133
5.3.2	Organisatie	133
5.3.3	Faciliteiten	134
5.3.4	Tijd	135
5.3.5	Informatie	138
5.3.6	Geld	138
5.4	Het besluitvormingstraject: het projectplan	141
5.5	Format projectplan	143
6	Het productieplan	147
6.1	Het productgerichte of inhoudelijke traject	149
6.2	Het marketing- en communicatietraject	153
6.2.1	Opstellen en uitvoeren van actieplannen	154
6.3	Het beheersgerichte traject	157
6.3.1	Kwaliteit	157
6.3.2	Organisatie	159
6.3.3	Faciliteiten	161

6.3.4	Tijd	163
6.3.5	Informatie	165
6.3.6	Geld	166
6.4	Het besluitvormingstraject: het productieplan	169
7	Het evenement	173
8	De evaluatie	183
Bijlagen A	Het gereedschap	187
Bijlage A1	Taakverdelingsschema	188
Bijlage A2	Taakomschrijving	189
Bijlage A3	Tijdplanningsformulier	190
Bijlage A4	De stappen in het marketing- en communicatietraject	191
Bijlage A5	Kostenraming	194
Bijlage A6	Begroting AV-project	195
Bijlage A7	Budgetbewakingsformulier	196
Bijlagen B	Fasemodellen	197
Bijlage B1	Fasemodel conferenties	198
Bijlage B2	Fasemodel tentoonstellingen	199
Bijlage B3	Fasemodel evenementen en festivals	200
Bijlage B4	Fasemodel podiumproducties	201
Bijlage B5	Fasemodel video-/filmproducties	202
Bijlage B6	Fasemodel beurzen	203
Bijlagen C	Formats Beslisdocumenten	205
Bijlage C1	Format voor projectvoorstel	206
Bijlage C2	Format voor projectplan	209
Bijlage C3	Format voor productieplan	211
	Literatuur	213
	Register	217
	Over de auteurs	221

Leeswijzer

In 2017 werd de uitgave *Projectmanagement. Een professionele aanpak van evenementen* volledig herzien. Op basis van ervaringen, feedback uit het werkveld en de vele lezersreviews die wij de afgelopen jaren ontvangen hadden, hebben we de methode gemoderniseerd. Hierdoor is het nu een veel compacter boek met een 60-stappenplan om van A tot Z een (evenementen)project op te kunnen zetten en te kunnen organiseren. De lezer wordt van het eerste idee tot en met de evaluatie van een project aan de hand genomen.

Omdat vooral in de creatieve industrie projectmanagement steeds minder vaak lineair wordt toegepast, is in deze editie meer aandacht voor andere benaderingen van projectmanagement, zoals design thinking en value-based projectmanagement. Daarnaast bespreken we tactieken om de accountability en ROI van projecten te kunnen berekenen en hebben we meer voorbeelden toegevoegd van allerlei onderdelen van een (evenementen)project. Om ervoor te zorgen dat de casuïstiek in het boek en de voorbeelden op de website aansluiten bij de beroepspraktijk hebben ID&T (internationale dance-evenementen), the Good Guyz (evenementenproductie) en MissPublicity (pr- en marketing agency) praktijkvoorbeelden aangedragen. Het Awakenings festival heeft voor de cover een prachtige foto beschikbaar gesteld, the Goodguyz, ID&T, LiveOnlineEvents en de RAI hebben fotomateriaal voor het binnenwerk beschikbaar gesteld. We zijn ID&T, the Goodguyz, MissPublicity, Awakenings, LiveOnlineEvents en de RAI zeer dankbaar voor het delen van het materiaal!

Naast de opmaaktechnische verbeteringen van de vorige druk hebben we voor deze druk de website verder ontwikkeld. De website bevat aanvullende informatie en voorbeelden die gelijk ingezet kunnen worden tijdens een project, zoals draaiboeken, plattegronden en voorbeeldcontracten, maar ook oefenvragen voor tentamens.

Net zoals in de vorige edities van het boek starten we met een inleiding in de methodiek, maar beginnen we al snel met de praktische toepassing. In het vierde hoofdstuk vind je het stappenplan voor het projectvoorstel, en volgt per fase een hoofdstuk. De hoofdstukken over financiën, marketing en organisatie zijn verwerkt in het 60-stappenplan. Het stappenplan voor een conferentieproject is in zijn geheel opgenomen op de website. Hierna kun je terugvinden hoe je de methode het beste kunt gebruiken.



Voor wie is de methode bestemd en hoe kun je de methode gebruiken?

Deze methode is enerzijds geschreven voor gebruik in het hoger onderwijs. Ze biedt studenten van allerlei studierichtingen waarin het vak projectmanagement van evenementen of andere projecten in de creatieve industrie of culturele sector is opgenomen in het opleidingsprogramma, de mogelijkheid zich een professionele aanpak van projecten eigen te maken. Anderzijds kunnen ook professionals die in de beroepspraktijk te maken krijgen met het opzetten van een dergelijk project, de methode gebruiken als houvast.

De methode heeft tot doel de lezer vertrouwd te maken met de verschillende aspecten van het professioneel managen van relatief complexe (evenementen) projecten. Je kunt de methode op twee manieren gebruiken. In beide gevallen geldt dat het beste leerresultaat wordt bereikt wanneer bestuderen en toepassen hand in hand gaan.

1 *Van de theorie naar de praktijk*

Je leest de methode eerst integraal door en neemt eventueel deel aan ondersteunende colleges over de verschillende thema's die hier aan de orde komen. Vervolgens kan de methode als gids dienen om je door middel van de stappenplannen en checklists door het proces van projectontwikkeling te loodsen.

2 *Van de praktijk naar de theorie*

Gezien de ervaringen van beide auteurs in de praktijk binnen zowel de evenementenindustrie als het hoger beroepsonderwijs, wordt deze weg aanbevolen. Je bestudeert vooraf alleen hoofdstuk 1, 2 en 3, waarin het projectmanagement-model wordt gepresenteerd. Daarna begin je met een team van medestudenten direct aan een (oefen)project aan de hand van de stappenplannen in hoofdstuk 4, 5, 6, en als je het project ook daadwerkelijk gaat uitvoeren, ga je verder met hoofdstuk 7 en 8. Op de website vind je per hoofdstuk praktijkcases, zodat je de theorie in de stappen direct kunt toepassen. Parallel aan het werken aan het project is een serie begeleidende colleges die nader ingaan op de aspecten die in het project spelen, wenselijk. Deze colleges kunnen eventueel gedeeltelijk worden ondersteund door intensieve begeleiding van een projectcoach of docent. De ervaring heeft geleerd dat studenten op deze wijze in relatief korte tijd zeer vaardig worden in het toepassen van de professionele projectmatige aanpak.

Als je dit boek direct in je eigen beroepspraktijk wilt toepassen, zul je de begeleiding die een opleiding kan bieden moeten ontberen, maar daar staat vaak een ruimere werkervaring tegenover. Ook is het mogelijk het gemis aan ondersteuning te compenseren door het volgen van een workshop projectmanagement.



Tot slot nog twee opmerkingen:

- Wanneer je de methodiek voor het eerst toepast, zul je deze wellicht wat omslachtig vinden. De ervaring heeft geleerd dat wanneer je één keer een project consequent volgens deze methodiek hebt aangepakt, je bij volgende projecten de methode slechts als naslagwerk nodig hebt.
- Een te rigide toepassing van de methodiek is niet zinvol. De methodiek en de stappenplannen en formats zijn bedoeld als richtlijn en kunnen worden aangepast aan je eigen werkwijze en aan de eisen die het project stelt.

Indeling van het boek

Dit boek is onderverdeeld in acht hoofdstukken, met een logische opbouw, van het eerste idee of de opdracht voor het project tot de uitvoering en de evaluatie van het project. We lichten hier kort toe wat je per hoofdstuk kunt verwachten.

Eerst wordt in hoofdstuk 1 toegelicht wat projectmanagement precies inhoudt en wordt een aantal evenementenvormen in kaart gebracht. Hierbij wordt ingegaan op de verschillende doelen die met evenementen kunnen worden nagestreefd. Ook worden de stakeholders genoemd die bij het opzetten van evenementen van belang zijn.

In het tweede hoofdstuk wordt uiteengezet wat de oorsprong van verschillende soorten projecten is, wat de organisatorische aspecten zijn, hoe je projecten aan kunt pakken en welke aanpak de voorkeur heeft in verschillende situaties. Van daaruit worden de startvragen van projecten onderverdeeld, omdat de keuze voor een project steeds afgewogen moet worden.

In hoofdstuk 3 staat het projectmanagementmodel centraal en vind je de theoretische kern van de methode. Ook wordt uitgelegd uit welke onderdelen het projectmanagementmodel bestaat, welke functie de verschillende onderdelen hebben en hoe je deze kunt inzetten om het doel van het project te behalen.

Vanaf hoofdstuk 4 wordt de methode heel erg praktisch van aard en kun je er zo mee aan de slag. In hoofdstuk 5, 6, 7 en 8 zijn uitgebreide stappenplannen beschreven, waarmee je stap voor stap door iedere fase van een project wordt geleid. Deze stappenplannen kun je gebruiken als checklist bij het ontwikkelen van een project. Elk stappenplan mondt aan het eind van een fase uit in een zogenoemd beslisdocument of rapport. In zowel de hoofdstukken als op de website zijn gedetailleerde formats opgenomen voor deze beslisdocumenten: projectvoorstel, projectplan, productieplan en evaluatie. Op de website vind je ook praktijkcases zodat je deze modellen in praktijk kunt brengen.



In het vierde hoofdstuk gaan we gelijk aan de slag met het schrijven van het projectvoorstel, waarbij we starten met het formuleren van de inhoudelijke doel-

stellingen van het project en het ontwerp van een basisconcept. Vervolgens leer je hoe je een marketingstrategie voor een project kunt ontwikkelen en hoe je de beheersaspecten van een project in deze eerste fase kunt beschrijven.

In het vijfde hoofdstuk ga je vanuit het voorstel een gedetailleerd plan of ontwerp voor een project ontwikkelen en daarbij een marketing- en communicatieplan opstellen. Ook ga je leren hoe je de kwaliteit, de tijdsplanning en de kosten van een project kunt beheersen en bewaken.

In hoofdstuk 6 ga je de technische en organisatorische productie-informatie van een project uitwerken in draaiboeken en de marketing-, fondsenwervings- en communicatieplannen uitvoeren. In deze fase moet je de kwaliteitscriteria van het project kunnen verantwoorden en de uitvoeringsorganisatie van een project gaan opzetten. Ook is er aandacht voor de bewaking van het budget als het project echt gaat lopen.

In het zevende hoofdstuk wordt de uitvoering van een (evenementen)project doorlopen, met bijvoorbeeld de organisatie van een briefing voor de verschillende stakeholders van het project en het uitvoeren van de draaiboeken.

Ten slotte krijgt in hoofdstuk 8 de evaluatie nog specifieke aandacht, met de focus op het verkrijgen van inzicht in het bereik of resultaat en het gewenste effect van het project, en hoe je de juiste informatie in handen kunt krijgen om het project te verantwoorden.

In de A-bijlagen wordt een aantal praktische gereedschappen gegeven: formulieren voor een tijdsplanning, voor budgetbewaking en voor het vastleggen van de projectorganisatie.

In de B-bijlagen worden fasemodellen gepresenteerd voor conferenties, tentoonstellingen, beurzen, festivals en manifestaties, podiumproducties en video-/filmproducties. In de C-bijlagen vind je de formats voor de verschillende beslisdocumenten terug.

Website

In het boek wordt vaak verwezen naar de bijbehorende website **www.projectmanagement11edruk.nl**. Daar vind je oefencases om de theorie uit dit boek toe te passen, en ook extra informatie, context en verdieping. Daarnaast bieden we daar ook praktisch inzetbare draaiboeken, voorbeeldcontracten en planningsschema's aan. Alle bijlagen in dit boek zijn ook op de website geplaatst als invulmodel, zodat je er zelf mee aan de slag kunt. Verwijzingen naar de website kun je gemakkelijk vinden door de website-icoontjes in de marge (zoals hier-
naast afgebeeld).



De creatieve industrie groeit, niet alleen in omvang, maar ook in belang. Sectoren zoals architectuur, mode, gaming, design, muziek, media en de evenementenindustrie creëren betekenis en hebben daardoor een symbolische waarde. De toegenomen mobiliteit, massamedia en internet hebben de wereld binnen handbereik gebracht. Het toenemende belang van identiteit, onderscheidende levensstijl en betekenisvolle ervaringen is waarneembaar in alle domeinen van de samenleving. En juist hier kan de creatieve industrie een unieke bijdrage leveren.

Evenementen spelen hierbij al sinds mensenheugenis een grote rol; denk aan gladiatorengevechten, riddertoernooien, kermissen en markten. Ook tegenwoordig kunnen evenementen zowel een maatschappelijke als een economische, culturele of toeristische waarde vertegenwoordigen. Er worden professionele evenementen georganiseerd, zoals beurzen, exposities, congressen, podium- en filmproducties, festivals en sportmanifestaties. Bedrijfsevenementen zijn een effectief middel gebleken om direct in contact te komen met de doelgroep en hebben de laatste decennia dan ook een grote vlucht genomen. Naast evenementen worden er door instellingen in de culturele sector en door bedrijven en ondernemers in de creatieve industrie ook veel projecten opgezet. Het flexibele karakter van projecten geeft vaak meer mogelijkheden om de aanhoudende bezuinigingen van de overheid en de door economische druk afgenomen budgetten het hoofd te kunnen bieden en zaken zoals budgetfinanciering, zelfbeheer, verzelfstandiging, cocreatie of fusie een plek te geven binnen een organisatie. Als gevolg van een meer op output gerichte sturing door de overheid en het bedrijfsleven, de toenemende concurrentie en een steeds kritischer wordend publiek neemt het belang van een markt- en publieksgerichte houding toe, evenals het belang van kwaliteitsbewustzijn en van de efficiënte omzetting van creatieve ideeën in interessante en hoogwaardige producten met een zichtbare 'return on investment'. De betekenisvolle ervaring staat dus niet op zichzelf; het effect moet wel meetbaar zijn.

In dit eerste hoofdstuk beschrijven we het nut van projectmanagement, wat projectmanagement precies is, wat voor soort projecten er zijn, waarom projectmanagement geschikt is voor het organiseren van evenementen of andere creatieve projecten, en wanneer het zin heeft om een evenement projectmatig aan te pakken.

**Voorbeeld****Tien meest voorkomende fouten bij evenementenorganisatie**

Of het nou om een evenement gaat dat een belangrijk onderdeel is van de marketing- of communicatiemix van een bedrijf, of om een bedrijfsfeest voor het goede gevoel, in alle gevallen is het organiseren van een evenement ook gewoon logisch nadenken. Event-Branche TrendMagazine zette de tien meest voorkomende fouten bij het organiseren van een evenement op een rijtje.

1 *Het dagevenement? Het file-evenement!*

'U bent van harte welkom op ons evenement/congres van 09.30 tot 16.30.' Slim, want alleen een kopje koffie, een lunch en nog een klein hapje aan het eind van de dag. Maar die standaardtijden zorgen voor groot fileleed en dat is niet bevorderlijk voor de beoordeling van het evenement. De gast komt gestrest binnen en komt geïrriteerd thuis.

Tip: De tijd is rijp om uw tijden aan te passen. Compactere programma's zijn een prima oplossing. Door de ervaringen met corona hebben we ook de voordelen van hybride en online-evenementen en bijeenkomsten ontdekt. Neem dit dus mee in je overwegingen!

2 *Eerst de jas ophangen?*

Het klinkt heel logisch en gebeurt ook bijna standaard: na een hartelijk welkom bij de deur mogen de gasten eerst hun jas ophangen bij de garderobe. Daarna stuurt een vriendelijke hostess de gast door naar de registratiebalie. En zowaar: daar staat weer een beste rij. Wat blijkt uit navraag? De meeste opstoppingen bij de registratie ontstaan omdat het uitgeprinte (e-)ticket nog in de jaszak zat...

Tip: Eerst registreren en daarna de garderobe, of de registratiebalie in de garderobe.

3 *De onleesbare badge*

Het gebeurt eigenlijk bijna altijd: een naambadge heeft een lettertype waardoor het altijd staren wordt. Daarnaast wordt vaak vergeten het bedrijf of de bedrijfstak te vermelden.

Tip: Een voor het gevoel veel te grote badge, met in groot lettertype de naam van de persoon of die van het bedrijf. Of een badge met alleen een kleur, waarbij de kleur overeenkomt met de kleur van andere gasten die bijvoorbeeld een interessegebied delen.

4 *Staan en eten, lastig snijden*

Of het nu een buffet is, of uitgeserveerde catering, bij veel evenementen wordt staand gegeten en dat is niet altijd even handig. Daar staat de gast dan tijdens een stampottenbuffet: boerenkool met worst op een bord in de ene hand, bestek in de andere, maar geen statafels om te eten. Dat eet erg lastig.

Tip: Serveer vlees in kleine hapklare stukjes, of zorg voor voldoende (sta)tafels(!).

5 *De voorste rijen zijn weer leeg*

Een plenaire zaal vult zich meestal van achter naar voor. 'Hier vooraan zijn nog plekken genoeg', is een veelgehoorde opening van een spreker of dagvoorzitter.

Tip: Zorg voor hostessen bij binnenkomst van de zaal, die de gasten naar de voorste rijen begeleiden.

6 *De losse flodder(s)*

Of het nou om entertainment gaat, om een spreker of een dagvoorzitter, het gebeurt zo vaak dat ze ingehuurd worden op naam en helemaal niet op het criterium of ze passen bij het doel van het evenement. Dat zorgt nog veel te vaak voor losse flodders. Zorg er nou voor dat het echt deel uitmaakt van de communicatie die dag.

Tip: Denk bij ieder onderdeel aan de doelstelling en doelgroep van het evenement. Betrek de toeleveranciers in de conceptontwikkeling.

7 *Het programma: standaard*

Als er één ding is dat, slechts op een zeldzame uitzondering na, altijd hetzelfde is, dan is het wel de programma-indeling. Neem nou een inhoudelijke dag met sprekers: welkom, koffie, beetje netwerken, zaal in, meestal de keynote als opener, spreker op verhoogd podium, nog een spreker, 10 minuten pauze, terug de zaal in, nog twee sprekers, zaal uit, borrel, netwerken, druppelsgewijs naar huis...

Tip: Durf anders te zijn. Zo is bijvoorbeeld wetenschappelijk aangetoond dat het slim is om het evenement in te delen met drie of vier hoogtepunten verdeeld over de dag. Daartussen even gas terug, om vervolgens te pieken.

8 *De beamer, de powerpoint, de microfoon... presenteren is een vak*

Presentaties die pijn doen aan ogen en oren. Dan staat er weer iemand vol in de lamp van een beamer te presenteren of, nog treuriger, de haardos van enkele van de gasten wordt meegeprojecteerd... Ah, daar houdt de spreker al weer tien minuten de microfoon te ver van zijn mond. Ach, en kijk, op de powerpoint staat het complete verhaal uitgeschreven... in lettertype 12... Stop ermee.

Tip: Laat je adviseren door AV-bedrijven of andere experts en doe altijd een generale repetitie.

9 *Netwerken? Bijpraten zult u bedoelen*

De dag sluiten we vanzelfsprekend af met een netwerkborrel. Een hele dag vol met interessante informatie delen met nieuwe contacten. Zo zou het idealiter moeten gaan, maar uiteindelijk staan we met onze directe collega's of kennissen nog wat te drinken, om vervolgens naar huis te gaan.

Tip: Er zijn heel veel tools, apps en zelfs simpele concepten om het netwerken te begeleiden.

10 *Houdoe en bedankt...*

En dan loopt de gast naar zijn of haar jas. Bij de uitgang nog vriendelijk begroet door de beveiliging of een hostess die nog een tasje meegeeft, maar daarna wordt het akelig stil. Nog altijd lijkt het evenement een moment. Dan hebben we het nog niet eens over een voortraject, maar dat er na afloop niet geëncquêteerd wordt of aan een afterevent gedaan wordt, is onbegrijpelijk. Daar trappen opdrachtgevers niet meer in; die willen weten wat het resultaat is van het evenement!

Bron: www.eventbranche.nl/nieuws/evenement-organiseren-de-10-meest-gemaakte-fouten-8727.html, geraadpleegd in november 2016

Kader 1.1

De belevingseconomie, waarin de ervaring van de consument of gebruiker centraal staat, dwingt ons om aan te sluiten bij de belevingswereld van de bezoeker door de bezoeker bijvoorbeeld te betrekken bij het ontwerp van die beleving. Hierdoor ontstaat een rijkere ervaring en dat schept een band. Daarnaast moet deze beleving ook nog eens meetbaar zijn. Wat kan een project precies opleveren? Hoe kan een evenement of een website het gedrag van de bezoekers beïnvloeden? Deze manier van werken en denken vind je terug in de organisatie van bedrijfsevenementen, beurzen en congressen, maar ook in de ontwikkeling van websites, games, theatervoorstellingen en grootschalige festivals. Om dit soort projecten flexibel en doelgericht te kunnen realiseren pakken organisaties ze meestal projectmatig aan.

1.1 Waarom projectmanagement?

Het sturen van projecten stelt specifieke eisen. Regelmatig resulteren projecten in een mislukking doordat de financiering niet rond komt, deadlines of kwaliteitsniveaus niet worden gehaald, budgetten worden overschreden, of communicatieproblemen de samenwerking dusdanig verstoren dat projecten moeten worden afgeblazen of het gewenste resultaat niet wordt behaald. Als je een project professioneel aanpakt, kunnen veel van deze problemen worden voorkomen. Dat kun je doen door een evenement op *projectmatige* wijze aan te pakken. Dit maakt het mogelijk snel en flexibel in te spelen op vragen uit de omgeving van de organisatie en binnen het projectteam draagvlak en eigenaarschap te creëren.

1.2 Wat is projectmanagement?

Management heeft betrekking op het sturen van allerlei processen in een organisatie. Hierbij kun je denken aan productieprocessen, communicatieprocessen, de stroom van schriftelijke en mondelinge informatie, samenwerking tussen mensen, en beheersing van bijvoorbeeld budgetten en tijd. De manager zorgt dat het bedrijfsproces zich blijft richten op de gekozen doelstelling van de organisatie (instelling, bedrijf, afdeling, groep). Hij is als een luchtverkeersleider die in een druk luchtruim de verkeersstromen coördineert en stuurt.

Een manager kan grofweg in twee soorten organisaties werken. De eerste soort is de permanente organisatie. In de culturele, de media- en de vrijetijdssector is dit bijvoorbeeld een poppodium, een productiebedrijf, een museum, een orkest, een sportorganisatie, een reisorganisatie of een conferentieoord. Buiten deze sectoren is dat bijvoorbeeld een ministerie, een fabriek, een school of een winkelorganisatie. De tweede soort is de *projectorganisatie*. Deze wordt opgezet voor het realiseren van een concreet product of resultaat binnen een bepaalde periode en heeft dus altijd een tijdelijk karakter. In de culturele en evenementenbranche zien we bijvoorbeeld festivals, theaterproducties, exposities, beurzen, publicaties en bedrijfsevenementen als projecten.

Met projectmanagement stuurt men de processen binnen zo'n tijdelijke organisatie. Het kenmerkt zich door het *systematisch* en *integraal* sturen van het (ontwikkelings)proces van een creatief idee (of opdracht) tot een concreet product of resultaat.

Een projectmanager moet uiteraard beschikken over vaardigheden op het gebied van projectmanagement. Hij moet het project bijvoorbeeld kunnen structureren en sturen, tijd en geld kunnen beheersen en het project kunnen afstemmen op de omgeving. Daarnaast zijn algemene managementvaardigheden van belang, zoals vergader- en onderhandelingsvaardigheden, het omgaan met opdrachtgevers en andere belanghebbenden, het samenwerken in een team, het motiveren van teamleden, het hanteren van conflicten, en effectief leidinggeven.

1.3 Een evenement als project

In Nederland worden jaarlijks zo'n 600.000 evenementen georganiseerd. Ze zijn er in alle soorten en maten, van een braderie tot een World Expo, van een pop-festival tot een experimentele theatervoorstelling en van een personeelsfeest tot een internationaal symposium. De manifestaties en festivals zijn in de zomermaanden niet bij te benen. Zowel online als offline wordt gesuggereerd dat wie wegblijft van leerzame conferenties, congressen, seminars of vrijetijdsbestedingen zoals festivals, markten en evenementen, zichzelf tekortdoet. Evenementen worden in allerlei sectoren ingezet, vaak met een specifiek doel. Denk aan de lancering van een nieuw album van een artiest of een nieuw product, een festival om meer publiek naar een theater te trekken, de opening van een nieuw gebouw, of een workshop om een nieuw product te introduceren. Steeds meer mensen krijgen vroeg of laat dan ook te maken met het opzetten en organiseren van evenementen. Een belangrijk kenmerk van een evenement is dat het een tijd- en plaatsgebonden gebeurtenis is. Voor de economie en het toerisme zijn evenementen van groot belang. Hierbij kan worden gedacht aan de spin-off van een mega-evenement als de Olympische Spelen. Ook in (sociaal-)cultureel opzicht en in het zakelijk leven hebben evenementen grote betekenis. Een evenement kan dus vele functies vervullen.

Omdat bijna ieder evenement binnen een vastgelegde periode en op een bepaalde plaats georganiseerd wordt, met een concreet en meetbaar resultaat, kunnen alle evenementen in principe projectmatig worden aangepakt.

1.3.1 Wat is een evenement?

Het woordenboek geeft bij evenement de betekenis 'voorval', maar ook 'gewichtige of merkwaardige gebeurtenis'. Dit zijn heel brede verklaringen, die voor ons doel wat specifiekere gemaakt moeten worden.

Er zijn veel definities voor het fenomeen evenement te bedenken. De meeste definities in de vakliteratuur slaan op een beperkte groep evenementen. In een boek over bedrijfsevenementen staat bijvoorbeeld:

Een evenement is een activiteit met een bijzonder karakter waarbij een groep genodigden aanwezig is.

Bron: Herlé

Gabriëlle Kuiper noemt in het *Basisboek eventmanagement* een evenement:

Een georganiseerde gebeurtenis waar een vooraf bepaalde inhoud op een doordachte wijze wordt aangeboden aan een uitgekozen publiek, dat daarmee deelnemer aan deze gebeurtenis is geworden.



ECNP congres in de RAI (2015)

Om het hele scala aan evenementen te dekken is dus een ruime definiëring nodig. Wij kiezen voor de volgende definitie:

Een evenement is een speciale, tijd- en plaatsgebonden gebeurtenis die door een initiatiefnemer (individu, groep of organisatie) bewust is gepland en die gericht is op een bepaalde doelgroep om met een bewust gekozen vorm een bepaald doel te realiseren.

Onder deze ruime definitie vallen, naast alle bedrijfs- en publieksevenementen, ook beurzen en congressen. Daarnaast worden hiermee zowel eenmalige als editie-evenementen gedefinieerd, maar ook brede, multidisciplinaire evenementen zoals veelvormige manifestaties (met bijvoorbeeld workshops, exposities, optredens, tv-opnames enzovoort) en juist heel specifieke of enkelvoudige evenementen.

Met betrekking tot de omvang van evenementen wordt wel de volgende indeling gemaakt:

- kleinschalig: tot circa 500 bezoekers per dag;
- middelgroot: circa 500-5000 bezoekers per dag;
- grootschalig: meer dan circa 5000 bezoekers per dag;
- mega: meer dan circa een miljoen bezoekers.

Berridge (2007) presenteert een categorisering die is ontleend aan de zogeheten *Event Management Body of Knowledge*, oftewel de EMBOK. De EMBOK betreft een inventarisatie van alle kennis die nodig en nuttig is inzake eventmanagement. Deze categorisering is voornamelijk gebaseerd op het doel van de bijeenkomst (zie figuur 1.1).

Evenementen	Omschrijving
Zakelijke evenementen	Ieder evenement dat bedrijfsdoelstellingen ondersteunt, zoals marketing, klantrelaties, training, bedrijfscommunicatie enzovoort.
Fondsenwerving	Een evenement georganiseerd om fondsen, ondersteuning en/of bekendheid te werven.
Tentoonstellingen, exposities en beurzen	Een evenement waar verkopers en kopers en andere geïnteresseerden samenkomen om producten en diensten te tonen en te verkopen.
Vermaak- en vrijetijds-evenementen	Een eenmalig of terugkerend evenement, gratis of betaald, dat is georganiseerd om te vermaken.
Festivals	Een culturele viering, wel of niet religieus, voor en door het publiek.
Politieke evenementen en overheids-evenementen	Een evenement van politieke partijen of overheidsinstanties.
Marketing-evenementen	Een commercieel georiënteerd evenement om verkopers en kopers samen te brengen of om aandacht te vragen voor een commercieel product.
Hybride evenementen	Een evenement dat zowel live is als online. 'Een hybride evenement is voor mij een evenement dat vanaf de start ontworpen en gemaakt is voor een live en online publiek.' (Schreuders, 2014).
Conventies	Het samenkomen van mensen om informatie uit te wisselen, te discussiëren, te leren en relaties te onderhouden.
Sociale evenementen	Een privégebeurtenis om samen met genodigden iets te vieren of te herdenken.
Sportevenementen	Een recreatieve of competitieve sportactiviteit om naar te kijken of aan deel te nemen.

Figuur 1.1 Event Management Body of Knowledge: categorieën van evenementen



Hybride evenement op afstand: KNB congres oktober 2020

Het zal duidelijk zijn dat de vorm van het project afgestemd moet zijn op de inhoudelijke doelstelling van het project. Het is dus van groot belang deze doelstelling duidelijk voor ogen te hebben voordat je gaat kiezen voor de vorm van het project. Het kan bijvoorbeeld best zo zijn dat een opdrachtgever vraagt om een evenement, maar dat na de briefing blijkt dat de inhoudelijke doelstellingen van de opdrachtgever beter, sneller, effectiever of efficiënter behaald kunnen worden door het updaten van de website of door het ontwikkelen van een nieuwe applicatie.

1.3.2 Onderscheid tussen publieks- en bedrijfsevenementen

Als je kijkt naar de grote variatie aan evenementen in literatuur, kranten, vaktijdschriften en dergelijke, is het meest in het oog springende onderscheid dat tussen de bedrijfsevenementen enerzijds en de publieksevenementen anderzijds. De eerste zijn gericht op het realiseren van een bedrijfsdoelstelling en de tweede op algemene of ideële doelstellingen. Evenementen worden met name door het bedrijfsleven steeds meer gezien als een alternatief medium om te communiceren met doelgroepen en relaties. Evenementen, congressen en beurzen worden in dit verband ook wel de driedimensionale communicatiemedia genoemd. Naast het onderscheid dat samenhangt met de doelstelling kan er ook een onderscheid worden gemaakt op basis van het karakter van een evenement. Zo zijn er groepsreizen voor relaties met een sportief of educatief karakter, personeelsfeesten met een cultureel karakter en festivals met een feestelijk karakter. Het gaat hier om de sfeer of het 'sausje' dat over het evenement heen gaat.

De belangrijkste kenmerken van publieks- en bedrijfsevenementen zijn:

Publieksevenementen	Bedrijfsevenementen
– gericht op een publieks- of algemeen belang	– opgezet vanuit een bedrijfsbelang
– meestal weinig invloed op wie er komt, maar wel sterk gericht op een bepaalde doelgroep	– invloed op wie er komt (via uitnodiging)
– spelen in het vrijetijds-/toeristisch domein	– spelen in het businessdomein
– komen vaak voort uit een idee	– komen vaak voort uit een vraag, probleem of behoefte
– hebben soms een ideëel doel	– hebben vaak een direct/indirect commercieel doel
– de financiering is vaak afhankelijk van kaartverkoop of externe financiers zoals sponsoren of subsidiënten	– veelal is budget beschikbaar

Figuur 1.2 Schema kenmerken publieks- en bedrijfsevenementen

1.3.3 *Enkele vormen van publieksevenementen*

Lowlands, Deventer op Stelten, het Holland Festival, de Duitse oktoberfeesten, de lancering van een nieuwe smartphone, de straatbarbecue, bevrijdingsfestivals, de EO-jongerendag, de plaatselijke jaarmarkt. Op een vrije dag kom je bijna automatisch in aanraking met allerlei publieksevenementen: een gay-parade op de grachten, massale kussengevechten op het dorpsplein, levende kerststallen, oogstfeesten, de Zwarte Cross, schoolmusicals, carnaval, Koningsdag, Halloween en natuurlijk Moederdag.

Deze publieksevenementen noemen we festivals, feesten, concerten, vieringen, ceremonies, huldigen en optredens. Sommige van deze evenementen gaan ons persoonlijke leven aan, maar ze hebben ook vaak te maken met ons dorp, onze stad, de streek of het land, of hebben zelfs een mondiale uitstraling. Sommige hebben een planning van jaren nodig, zoals SAIL, terwijl andere ‘volksfeesten’ spontaan ontstaan. Soms zijn evenementen kleinschalig, zoals een straatfeest, soms hebben ze een mega-impact, zoals het Live Aid-benefietconcert in 1985.

Festivals

Een kenmerk dat in alle omschrijvingen van festivals terugkeert, is dat ze te maken hebben met een specifieke publieke plaats. Festivals spelen zich af in een openbare ruimte: een weiland wordt omgetoverd tot een dance-evenement, straten die normaal gevuld zijn met verkeer worden afgezet en versierd en er wordt op straat gedanst en gegeten. Die bewuste publieke plaats wordt dan afgezet, zoals bij een festivalterrein of door het aanbrengen van hekken, versieringen of promotiemateriaal die het festivalterrein markeren. De impact van een festival op een plaats of stad kan groot zijn doordat bijvoorbeeld de plaats of stad zichtbaar en blijvend van aanzien verandert. Denk bijvoorbeeld aan het hosten van de Olympische Spelen in een stad of land, wat over het algemeen nieuwe stadions of hotels oplevert, of aan wereldtentoonstellingen met blijvende iconen in grote steden, zoals de Eiffeltoren in Parijs. Een festival bestaat over het algemeen uit een verzameling van voorstellingen en is monodisciplinair van opzet, bijvoorbeeld het North Sea Jazz Festival en een straattheaterfestival zoals Deventer op Stelten, of multidisciplinair van opzet, zoals het Internationaal Theaterschool Festival of het Holland Festival. Of het zijn monodisciplinaire festivals met een multidisciplinaire randprogrammering, zoals theater en comedy op het muziekfestival Lowlands.

Culturele programma's

Onder culturele programma's kunnen activiteiten zoals stadswandelingen, monumenten- of stedenreizen en rondleidingen door musea worden verstaan. Dit soort programma's wordt georganiseerd door culturele instellingen, maar ook door reguliere reisorganisaties of culturele organisatiebureaus. Soms zijn het programma's met open inschrijving, maar vaak worden ze speciaal in opdracht van bijvoorbeeld een bedrijf opgezet. Ook wordt dit soort programma's soms gekoppeld aan (internationale) conferenties.

Attracties en markten

Tijdelijke attracties vormen vaak een onderdeel van een manifestatie. Ze worden meestal opgezet om mensen te vermaken, maar hebben daarnaast regelmatig een educatief doel. Ook musea en bezoekerscentra ontwikkelen steeds vaker educatieve of culturele attracties. In die gevallen staat het educatieve doel voorop, bijvoorbeeld bij een historische kermis, een oosterse markt of een nachtmis tijdens de kerstnacht. Evenals exposities kunnen attracties ook permanent zijn (bijvoorbeeld in een recreatiepark). Bij markten kan worden gedacht aan toeristische markten, kunstmarkten, folkloristische jaarmarkten, kaas- en vlooienmarkten, braderieën en pasar malams.

Voorstellingen

Deze evenementenvorm kenmerkt zich door beelden en optredens van mensen en groepen. Voorbeelden zijn:

- dans- en toneelproducties;
- concerten;
- film- en televisieproducties;
- gecombineerde voorstellingen.

Manifestaties

De manifestatie wordt gekenmerkt door een combinatie van verschillende evenementvormen, bijvoorbeeld een tentoonstelling met demonstraties, workshops en optredens. Tegenwoordig hebben manifestaties ook vaak interactieve en onlinecomponenten.

Herdenkingen

Bij herdenkingen kan worden gedacht aan eeuwfeesten en andere herdenkingen van historische betekenis, zoals bevrijdings- en Oranjefeesten.

Sportevenementen

Op het gebied van sport zijn er tal van evenementen, zoals een toernooi, een boksgala, een bekerfinale, een grand prix en een concours hippique. Soms is de consument als toeschouwer aanwezig en in andere gevallen kan hij zelf deelnemen.

Ondersteunende projecten

Het komt regelmatig voor dat een evenement wordt ondersteund door een ander evenement, bijvoorbeeld een conferentie door een lunchconcert, een congres door een beurs of expositie, en de opening van een expositie door een persconferentie. Een expositie in een museum gaat steeds vaker vergezeld van ondersteunende projecten, zoals speciale rondleidingen, een educatief programma, taxatiedagen, demonstraties of modeshows en tegenwoordig ook steeds meer interactieve onlineactiviteiten. In veel musea zijn *special events* niet langer

slechts ondersteunend, maar vormen ze een vast onderdeel van het beleid. Dit geldt in sterke mate voor vaak grote instellingen met meer dan alleen een museale doelstelling, bijvoorbeeld het Centre Pompidou in Parijs of de Kunst- und Ausstellungshalle in Bonn.

Hybride evenementen

In een wereld die op alle vlakken steeds meer digitaal verbonden raakt, lijken evenementen niet meer van deze tijd. Nieuwe technologische toepassingen bieden evenementen echter meer kansen dan voorheen. Een hybride evenement is een combinatie van een traditioneel live-evenement en een virtueel evenement. Het beste van beide werelden komt bij elkaar in één beleving, waarbij een mix van traditionele en onlinemedia wordt gebruikt om de boodschap over te brengen.

Bij een hybride aanpak komen vraag en aanbod op een interactieve manier bij elkaar. De participatie en het bereik van de doelgroep worden enorm vergroot door verschillende middelen online en offline slim in te zetten en te combineren. Denk aan digitale schermen, social media, live videostreaming, de inzet van offline en online netwerkmogelijkheden en het gebruik van online tools zoals chat en voting. De slimme inzet van middelen begint al in het communicatietraject voorafgaand aan het evenement en zet zich voort tot lang na het evenement. Het bereik van het publiek wordt breder en door de interactie met de klant te vergroten blijft men langer geboeid en verbonden met het evenement en de boodschap.

Op de website is uitgebreide achtergrondinformatie terug te vinden over verschillende soorten evenementen.



Als besloten wordt om een bepaald evenement projectmatig aan te pakken, houdt dat in dat er speciaal hiervoor een tijdelijke organisatie wordt opgezet. Voordat je een project gaat aanpakken, moet je dus eerst nadenken over de vraag of het wel een projectmatige aanpak nodig heeft en of het niet op een andere wijze gerealiseerd kan of moet worden. Om een project daadwerkelijk projectmatig te kunnen aanpakken moet het beschikken over de volgende kenmerken:

- het heeft een definieerbaar begin en einde;
- het is eenmalig of (meer)jaarlijks;
- het is resultaatgericht;
- het is multidisciplinair (soms ook met mensen van buiten de eigen organisatie);
- het is organisatorisch ingewikkeld;
- het is risicovol (onzeker);
- de financiële en tijdskaders zijn scherp en/of beperkt;
- het is vanuit een centraal punt (leiding) te sturen;
- er is één opdrachtgever, intern (veelal directie) of extern.

Voldoet een idee voor een project aan een groot deel van deze kenmerken, dan is het raadzaam om te overwegen het projectmatig aan te pakken. Zo kan worden voorkomen dat de randvoorwaarden worden overschreden (budget, deadline) of dat het project mislukt.

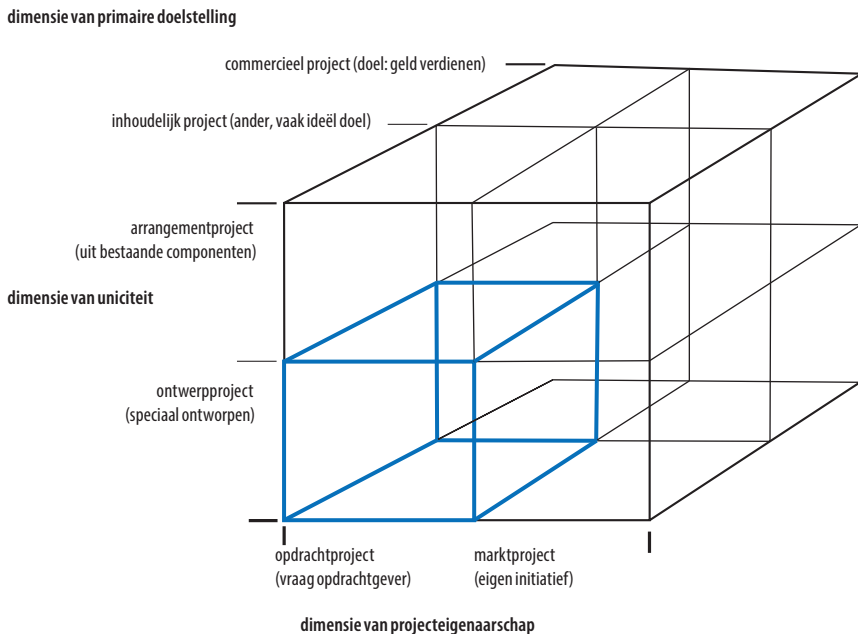
1.4 Projectcategorieën

Ook de projectcategorie bepaalt de mate waarin een (evenementen)project om een professionele projectmatige aanpak vraagt. Behalve het onderscheid naar doelstelling, bijvoorbeeld commercieel of ideëel, kan bij alle projecten gekeken worden naar de mate van uniciteit. Gaat het werkelijk om een nieuw ontwerp of is het een herschikking of arrangement van bestaande of al eerder ontworpen onderdelen? Evenementenorganisatoren verkopen vaak maatwerk, maar dat wil niet zeggen dat het steeds om een geheel nieuw concept gaat. Een speciaal voor het personeel van een grote onderneming ontwikkeld personeelsweekend kan bestaan uit bijvoorbeeld een puzzeltocht, een survival, een ballontocht, een diner in een kasteel en een groot feest. Het totaalconcept is maatwerk, maar de onderdelen bestaan al en worden ingekocht.

Tot slot kan een onderscheid worden gemaakt tussen projecten die in opdracht worden ontwikkeld voor derden en projecten die op eigen initiatief voor de markt worden georganiseerd.

Elke projectcategorie vraagt om haar eigen aanpak. Soms ligt het accent op de ontwikkeling van het inhoudelijke concept, terwijl het bij een ander project primair kan gaan om het ontwikkelen van een product dat winst genereert. Bij weer een ander project kan de afstemming met de opdrachtgever veel aandacht vragen. Bij het opzetten van een (evenementen)project moet de projectverantwoordelijke zich steeds bewust zijn van dit onderscheid en van de consequenties die dit heeft voor de uitgangspunten en randvoorwaarden die worden vastgelegd. Dus ook deze criteria of randvoorwaarden kunnen een rol spelen bij een besluit om een project wel of niet projectmatig aan te pakken. De hiervoor genoemde projectcategorieën zijn in figuur 1.3 schematisch weergegeven in de kubus van Verhaar.

Een evenement dat door een externe partij wordt georganiseerd ter gelegenheid van het driehonderdjarig bestaan van een universiteit is bijvoorbeeld een combinatie van inhoudelijk project, ontwerpproject en opdrachtproject. Een dergelijk project vraagt door zijn inhoudelijke doelstelling, uniciteit en het feit dat het in opdracht wordt ontwikkeld eerder om een gedegen projectmatige aanpak dan een personeelsdag die op eigen initiatief wordt 'geassembleerd' uit al bestaande elementen.



Figuur 1.3 Projectcategorieën in de kubus van Verhaar

1.5 De voor- en nadelen van de projectmatige aanpak

Met betrekking tot de projectmatige aanpak kan een aantal voor- en nadelen worden genoemd.

Voordelen:

- flexibel (de routinematige aanpak daarentegen wordt gekenmerkt door starheid, logheid en weinig innoverend vermogen);
- slagvaardig;
- doelgericht (de improviserende aanpak daarentegen wordt gekenmerkt door stuurloosheid);
- innoverend.

Nadelen:

- veel zaken moeten speciaal voor het project worden uitgewerkt of opgezet; de projectmatige aanpak is daardoor soms inefficiënt en dus duurder;
- met de projectmatige aanpak is het soms moeilijker om te werken aan gerichte carrièreontwikkeling;
- werken in projecten is complex en relatief risicovol.

Vaak is er geen keus. De besproken nadelen hebben met name te maken met het per definitie tijdelijke karakter van een project. Een gebouw, filmproductie of festival is nu eenmaal vaak eenmalig.



Buiten Westen festival

Projectmanagement biedt de professional (in spe) handvatten om vanuit een idee een succesvol en professioneel creatief project, zoals een evenement te realiseren. Het boek en de bijbehorende website belichten aansprekende cases en bieden handige instrumenten zoals werkmodellen, contracten en formats voor projectrapporten.

Aan de hand van een helder stappenplan neemt het boek de lezer mee door de verschillende fases van een project in de creatieve industrie. Voor deze geactualiseerde 11^e druk is het boek verrijkt met voorbeelden van hybride evenementen. Ook de website is geheel vernieuwd. Op www.projectmanagement11edruk.nl zijn cases met formats, beslisdocumenten, tips en achtergrondinformatie te vinden, die behulpzaam zijn bij het opzetten van een gedegen creatief project.

Projectmanagement is geschreven voor hbo-studenten die te maken krijgen met het organiseren van projecten in opleidingen zoals Creative Business, Facility, Hotel en Leisure Management. Maar ook studenten en professionals uit andere sectoren in de creatieve industrie en culturele sector kunnen direct aan de slag met deze praktische uitgave.

Iris Eshel heeft als projectmanager talloze evenementen georganiseerd en is als docent projectmanagement en schoolleider verbonden geweest aan verschillende opleidingen in het hoger onderwijs. Naast het trainen van professionals richt ze zich op het initiëren en begeleiden van innovatie- en verbeterprojecten in het gehele onderwijsveld.

Jan Verhaar was jarenlang als projectleider en docent projectmanagement verbonden aan verschillende opleidingen in het hoger onderwijs. Op dit moment richt hij zich op de begeleiding van mensen en groepen met levensvragen.



9 789024 429875 >

www.projectmanagement11edruk.nl
www.boomhogeronderwijs.nl