

Globale planning: niet te veel tijd en heldere deadlines

Als project heeft een kennisfestival een groot voordeel: er is een extreem heldere deadline, de festivaldag. Op basis van die datum reken je gewoon heel simpel terug wat er dan op welk moment gereed moet zijn om succesvol te zijn. Om niet te veel op details in te gaan maar je wel een goed beeld te geven van de tijd die je moet rekenen, geven we je hieronder een voorbeeldtraject met de belangrijkste planningsonderdelen en hoeveel tijd je daarvoor moet rekenen in je voorbereiding.

Ideale voorbereidingsperiode: zes maanden

Let op: we geven hier een ideaalbeeld. De benodigde periode is ook wel eens veel korter of langer, maar dat is minder ideaal. Natuurlijk moet je voldoende tijd hebben om alles goed te regelen. Maar een te lange projectperiode werkt niet goed. Het is dan namelijk veel lastiger om de focus en energie vast te houden. Voldoende druk op de ketel werkt gewoon beter. Houd als ideale voorbereidingsperiode ongeveer zes maanden aan. Ervan uitgaande dat de knoop dát je kennisfestival er komt, is doorgehakt natuurlijk. Nog een laatste punt voordat we de globale planning doorlopen: bij sommige organisaties duurt het besluitvormingsproces behoorlijk lang. Deze tijd tel je nog bij die zes maanden op. Een mooi programma bedenken, een gave festivalvormgeving maken en een website met aanmeldsysteem bouwen, kan heel snel. Maar voor een aantal onderdelen moet je echt tijd reserveren. Bijvoorbeeld:

- > Besluitvorming binnen je organisatie (komt dus nog bij de zes maanden).
- > Partners aanhaken (zie pag. 45).
- > Locatie, tenten en techniek reserveren (die zijn vaak al ver van tevoren volgeboekt).
- > Sprekers reserveren (houd rekening met hun drukke agenda's).
- > Deelnemers werven (zeker bij festivals met open inschrijving).

Deze deadlines in de grove planning zijn echt belangrijk (zie ook het plaatje):

- > De foldersessies als belangrijk startpunt.
- > Festivaldatum bepalen: minimaal 5-6 maanden van tevoren.
- > Locatie bepalen: minimaal 5-6 maanden van tevoren. Bij echt grote festivals zul je wel echt al langer van tevoren een locatie moeten reserveren omdat het aanbod gewoon minder groot is.
- > Globaal vastleggen van tenten, techniek en catering (foodtrucks): bij voorkeur 5-6 maanden van tevoren.
- > Aanvraag evenementenvergunning (indien nodig): afhankelijk van de locatie 3-4 maanden van tevoren.
- > Website lanceren en save the date: 4-5 maanden van tevoren.
- > Programma met eerste namen sprekers: 3-4 maanden van tevoren. Daarna elke volgende maand nieuwe namen communiceren. En als je echt een populaire spreker wilt boeken, moet je dat nog wat langer van tevoren doen.

Het kan best een stukje sneller. Zeker voor eigen medewerkers kun je in vier maanden een prachtig festival neerzetten. Maar op zo'n korte termijn zijn beschikbaarheid van locatie, tenten en techniek en topsprekers vaak wel mogelijke knelpunten. Stelregel: hoe specifieker de locatie, de tent of de spreker die je wilt regelen, hoe langer van tevoren je dit moet doen.

Blijf verleiden, deel telkens wat nieuws

Een belangrijke beslissing bij de planning is wanneer je daadwerkelijk start met de communicatie richting bezoekers. Een eerste save the date is natuurlijk handig. Zeker bij interne events. En anders dan bij bijvoorbeeld een congres kun je in verschillende fases communiceren. Net als bij een muziekfestival waarbij je steeds weer nieuwe headliners aankondigt. De belangrijkste boodschap die we je hierover kunnen geven: blijf verleiden, deel telkens wat nieuws. Communiceer dus niet ineens het hele ingevulde programma met alle sprekers in één keer. Stel een communicatieplanning op voor hoe je je festivalprogramma, onderwerpen en sprekers in blokjes gaat communiceren.

Moedig je bezoekers aan. Het programma hoeft bijvoorbeeld niet helemaal rond te zijn voordat je begint met communiceren. Het mag ook voor 30% duidelijk zijn. Als je maar op het moment dat je gaat communiceren een voldoende aantrekkelijk programma hebt waar mensen naartoe willen komen.

Wacht dus niet tot je je programma 100% rond hebt. Sterker nog, normaal gesproken komen er op een kennisfestival überhaupt te veel sprekers om in één keer te communiceren. Als je vijf sprekers hebt, die aantrekkelijk genoeg zijn om mensen te triggeren om zich alvast in te schrijven, verstuur dan direct je eerste direct mail. Grappig trouwens: vijf sprekers. Bij een congres is dat zo'n beetje het complete programma. Dan heb je in je eerste mail in feite je complete congres al gecommuniceerd. Bij een festival wordt dat steeds aangevuld met nog meer moois.

Wat we maar zeggen willen: zorg ervoor dat je contact blijft houden met potentiële deelnemers. Of je nu een nieuwsbrief verstuurdt of een alert waarin ze kunnen aangeven dat ze in de toekomst nieuwe interviews of andere informatie willen ontvangen. Het hoeft niet per se te gaan over het kopen van een kaart of een aanmelding, liever deel je in je contact telkens wat 'lekkers', iets aantrekkelijks, grappigs, verrassends en inhoudelijks. Wel slim natuurlijk om in elke communicatieactie een directe inschrijfmogelijkheid te zetten.



Ideale globale voorbeeldplanning	Mrt.	April	Mei	Juni	Juli	Aug.	Sep.
De start							
Foldersessie							
Maken folder of visuele presentatie o.b.v. foldersessie							
Maken globale begroting en scenario's							
Besluitvorming MT/directie							
Projectmanagement							
Bepalen kernteam							
Maken projectplanning, scenario's en checklist							
Maken detailbegroting							
Benaderen partners							
Programma							
Samenstellen programmateam							
Maken checklist							
Eerste ideeën programma en sprekers							
Uitwerking programma en eerste namen voor op website							
75% programma klaar en op website festival							
75-99% programma klaar en op website festival							
Communicatie							
Samenstellen communicatieteam							
Maken communicatieplan							
Uitwerking vormgeving							
Uitwerking communicatiekalender							
Save the date festivals							
Vormgeving en maken banieren, zeilen, beachflags etc.							
Technisch platform/website							
Bepalen technische en functionele eisen							
Ontwikkelen en bouwen technisch platform (website)							
Lancering nieuwe website							
Afspraken over backoffice							
Locatie							
Samenstellen locatieteam							
Zoeken locaties							
Selectie locatie							
Uitwerking en vastlegging (tenten, techniek, meubilair etc.)							
Plan & checklist inrichting van festivallocatie							
Detailuitwerking locatie							
Catering							
Maken cateringplan							
Uitwerking							
Inzet op dagen zelf							
Maken checklist en instructie dag zelf incl. op- en afbouw							
Planning benodigde mensen op dag zelf							
Regelen vrijwilligers							
Opbouw							

Hoe maak je een inschatting van de kosten?

Uiteraard moet je vooraf ook een goede inschatting van de kosten kunnen maken. Dat bepaalt mede of jij zelf, een directie of partner definitief akkoord kan geven voor de organisatie van je festival.

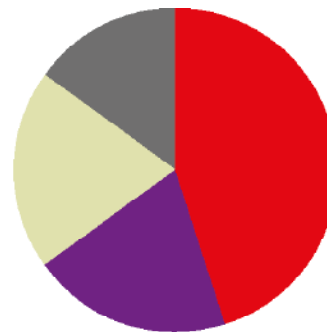
Tegelijk kun je geen kosten beramen als je nog niet weet wat je wilt. Neem bijvoorbeeld de locatie. Die is zeer bepalend voor de kosten. Maar: doe je het in een eigen pand? Ga je zelf een terrein bouwen? Hoeveel tenten moeten er komen? Et cetera. Ook cruciaal is het aantal te verwachten deelnemers. Alleen al voor de catering maakt het een enorm verschil of er 100 of 1.000 deelnemers maal bijvoorbeeld € 35,- komen.

Een begroting van een kennisfestival is dus nooit standaard. Je moet er echt even voor gaan zitten en wellicht meerdere scenario's naast elkaar leggen. Een kennisfestival organiseren is in ieder geval zeker niet goedkoper dan een gemiddeld congres.

Hierbij wat ervaringscijfers:

- > Locatie: 40-50% van de kosten (huur locatie, tenten, techniek, elektra, meubilair en opbouw).
- > Catering: 15-25% van de kosten.
- > Communicatie: 15-25% van de kosten (website, vormgeving, aankleding, communicatieacties).
- > Programma: 10-20% van de kosten (kosten sprekers, muziek et cetera).

In de loop van de afgelopen jaren ontwikkelden we voor onszelf een uitgebreid begrotingsoverzicht. Hierin staan alle kostenposten tot in detail en wat de daadwerkelijke kosten van al die posten waren bij de verschillende kennisfestivals. Hierdoor kunnen we na een foldersessie op basis van de gekozen opzet, aantal deelnemers en locatie al heel snel een eerste kostenberaming maken die steeds behoorlijk accuraat blijkt te zijn.



Doen: maak begrotingsscenario's

We raden je sowieso aan om een aantal scenario's van de begroting te maken. Deze scenario's worden natuurlijk ingegeven door het soort festival. Gaat het bijvoorbeeld om een festival voor de eigen organisatie waarbij er geld moet worden vrijgemaakt om het event te organiseren en waarbij je het aantal deelnemers redelijk goed kunt inschatten? Of is het zoals bijvoorbeeld bij Het Grootste Kennisfestival van Nederland een festival waarbij deelnemers zelf betalen voor deelname en inkomsten en uitgaven in balans moeten zijn, terwijl het aantal deelnemers van tevoren lastig te bepalen is?

Op basis van de keuzes die zijn gemaakt in de foldersessie en de denkrichting die je wellicht vanuit de directie of het managementteam hebt meegekregen, kun je al een begroting in verschillende scenario's uitwerken. Bij de start van de voorbereiding kun je dan in eerste instantie kiezen voor één scenario zodat je weet waar je aan toe bent. Maar omdat je ook al andere scenario's hebt uitgewerkt, kun je onderweg makkelijk opschalen of 'downsizen' als het heel succesvol is of als er juist veel minder belangstelling blijkt te zijn.

Bij het opstellen van een plan en de begroting voor ons eigen festival, gaan we uit van het affordable loss-principe. Dit is een van de vijf principes van de theorie van effectuation (zie het kader op pag. 66). Dit is vooral belangrijk bij events met een open inschrijving.

Je weet ondertussen namelijk heel goed wat je met je kennisfestival wilt realiseren. Je kunt een redelijk goede inschatting van de kosten maken, maar het aantal bezoekers – zeker bij een betaald event – is natuurlijk veel lastiger te voorspellen. Zelfs als je het event al vaker hebt georganiseerd. Daarom is het veel handiger om uit te gaan van het maximale verlies dat je je kunt of wilt veroorloven. In de eerste plaats gaat dat natuurlijk om financiële middelen, maar denk ook aan andere zaken zoals reputatieschade.

Op basis van je maximaal te veroorloven verlies stel je een aantal scenario's op. Het idee is dan dat je al naar gelang het succes van het festival kunt switchen van het ene (zonnige) naar het andere (matige) scenario. In het meest negatieve scenario is het maximale verlies dan nog steeds te dragen.

Maatwerk: partners in je begroting

Het al dan niet hebben van partners en hoe partners juist wel of niet bijdragen, heeft ook invloed op de festivalbegroting. Partners die bijvoorbeeld sprekers leveren, zorgen voor minder kosten aan die kant. Partners die mensen meenemen, zorgen juist voor meer opbrengsten. Een combi is nog mooier: minder kosten en meer opbrengsten. Partners kunnen dus op allerlei manieren meedoen. Ze kunnen meedenken en meedoen in de programmering en een onderdeel van het programma verzorgen. Of misschien is het kennisfestival interessant voor hun eigen medewerkers of relaties.

Zoals we bij de organisatie met een driedeling werken van communicatie, programma en locatie geldt dat voor partnerships ook. Naast het sponsoren of regelen van een spreker (programma), het aanbrengen van deelnemers (communicatie), kan een partner ook het terrein mooier maken, bijvoorbeeld met een supergave bar of het beschikbaar stellen van een reuzenrad om maar eens wat te noemen. Wij vragen in ieder geval nooit om geld aan een partner in ruil voor een logovermelding, maar om het festival mooier te maken. Indirect heeft dit dus ook wel met geld te maken, maar de betrokkenheid van de partner is veel groter hierdoor. Ze zijn onderdeel van het event door iets aan het programma of het terrein bij te dragen.

Theorie van effectuation

Effectuation is een theorie van professor Saras D. Sarasvathy over ondernemerschap. In de resultaten van wereldwijd onderzoek naar hoe topondernemers effectief ondernemen en beslissingen nemen, ontdekte zij vijf samenhangende principes van effectief ondernemen en goede besluitvorming.

In het kort: topondernemers ondernemen vanuit beschikbare middelen, in kleine stapjes en in cocreatie. Per stapje toetsen ze eerst of iets wel aanslaat. Al doende komen ze zo tot een doel en een strategie terwijl ze flexibel met veranderingen kunnen omgaan. Op deze manier doen ze geen grote investeringen en voorkomen ze onnodige risico's.

Deze theorie bleek goed aan te sluiten op onze aanpak en werkzaamheden en geeft daar ook veel handvatten voor. Dit zijn de vijf principes van effectuation:

1. Bird in hand: start met wat je tot je beschikking hebt

Dit eerste principe zegt dat je niet vanuit een doel redeneert en daar middelen bij zoekt, maar dat je vanuit een bepaalde richting en ambitie kijkt en dan eerst kijkt wat je zelf beschikbaar hebt (de bird in hand) om dat doel te bereiken. Je beschikbare middelen kun je vanuit deze vragen bepalen:

- > Wie ben ik?
- > Wat kan ik?
- > Wie ken ik?
- > Wat heb ik?

2. Affordable loss: bepaal hoeveel risico je kunt en wilt nemen

Reken jezelf niet rijk aan potentiële omzet, maar zorg dat je gevoel hebt bij het mogelijke risico. Wat is het maximale risico dat je je kunt of wilt veroorloven? Hoe kun je aannemelijke risico's zo klein mogelijk maken? En hoeveel ben je bereid te verliezen? Door deze drie vragen bij elke kleine stap te beantwoorden, kom je tot de beste balans tussen 'wat kan het me opleveren?' en 'welk risico ben ik bereid te nemen?'. Dat risico gaat trouwens niet alleen om financieel risico, maar ook om zaken zoals imago, reputatie of strategische partners of netwerken. De combinatie van dit aftasten in kleine stappen en het bird-in-hand-principe – weten wat je beschikbaar hebt – helpt je je affordable loss te beperken.

3. Quilten: bouw samen met klanten, partners e.d.

Samenwerking is cruciaal. Het quiltingprincipe stelt samenwerking voor als een lapjesdeken: net zoals allerlei verschillende lapjes tot een kleurrijke deken genaaid worden, kunnen samenwerkende partijen hun kennis, vaardigheden, middelen en netwerken combineren.

Dit kan leiden tot onverwachte, verrassende en positieve uitkomsten. Denk aan het Senseo-apparaat, de succesvolle krachtenbundeling tussen Philips en Douwe Egberts. Hoe sterk de quilt is, wordt bepaald door het garen. Oftewel het commitment van partijen waarmee je samenwerkt: wat partijen toezeggen, echt beschikbaar stellen en verder nog investeren.

Quilten is dus cocreatie: het gezamenlijk maken en versterken van een effect. Het is wel slim dat je samenwerkt met partijen die in jouw idee geloven of een vergelijkbare missie hebben en dat je je ideeën deelt en openstaat voor ideeën van buitenaf.

Grote voordelen van quilten zijn:

- > Risico's zijn samen makkelijker te delen.
- > Je krijgt beschikking over middelen die je anders niet zou hebben.
- > Nieuwe initiatieven worden makkelijker haalbaar en betaalbaar.
- > Samen kun je zaken groter maken en meer bereiken, zowel qua bereik, mensen en beleving als omzet.
- > Je komt tot andere, onverwachte, vaak betere initiatieven en resultaten dan je in je eentje kunt verzinnen.

Opschalen

Toen we het idee van ons eerste Grootste Kennisfestival van Nederland aan het uitwerken waren, hebben we vanuit het affordable loss-principe een aantal financiële scenario's uitgewerkt.

Het meest negatieve scenario was: stel, we gaan nu beginnen, maar het lukt niet om voldoende deelnemers te krijgen en we moeten het op het laatste moment afgelasten, wat is dan het verlies? Voor ons was dat financieel bijvoorbeeld € 8.000 per persoon (we waren toen met z'n drieën). Dat vonden we acceptabel.

Het meest zonnige uitgewerkte scenario was trouwens 1.000 deelnemers.

Uiteindelijk werden dat er 1.300.

We moesten dus nog flink opschalen. Daar bleek meteen het voordeel van een gemiddeld festivalterrein: je kunt makkelijker opschalen, gewoon door een extra tent te plaatsen of bestaande tenten groter te maken. Bij een gemiddelde congreslocatie is dat meestal wat lastiger.

Opschalen van 1.000 naar 1.300 deelnemers werd trouwens ook makkelijker doordat we al in scenario's dachten. Dat past dan weer helemaal bij het 'pilot in the plane'-principe.

4. Limonade maken: zie verrassingen als een verfrissende kans op verbetering

Je kent misschien wel de uitspraak 'when life gives you lemons, you make lemonade'. Sarasvathy ontdekte dat succesvolle ondernemers tegenslagen en onvoorspelbare of onverwachte situaties als kansen zien in plaats van belemmeringen.

Als je voor de eerste keer een kennisfestival organiseert, krijg je zeker uitdagende situaties en inzichten die je van tevoren niet had verwacht. Ga zo'n situatie dan niet uit de weg, maar neem 'm zoals-ie is en kijk goed of deze nieuwe situatie misschien juist kansen biedt.

Soms zijn citroenen gewoon echt zuur en moet je door. Maar het limonadeprincipe houdt in dat je organisch moet blijven bewegen en dat een flexibele, open en oplossingsgerichte houding vaak ruimte biedt voor kansen. Zo innoveer je en blijf je relevant.

5. Pilot in the plane: onderneem actie, handel altijd zelf en pas je aan

Effectuation gaat ervan uit dat er altijd onvoorspelbare en turbulente situaties op je pad komen. Blijf dan niet als passagier meevliegen, maar neem als piloot het heft in eigen handen van je plan, project of organisatie. Natuurlijk kun je de toekomst niet voorspellen of bepalen en zullen er altijd onvoorspelbare en turbulente situaties op je pad komen. Maar wat je op zijn minst kunt doen, is invloed uitoefenen om zo goed mogelijk de gewenste situatie te creëren. Handelen dus. Net zoals een piloot die in een storm terechtkomt, in een betere positie zit om voor een veilige landing te zorgen, dan de passagier die passief en afhankelijk van die piloot op een goede afloop hoopt.

Het 'pilot in the plane'-principe staat dus voor zo goed mogelijk zaken organiseren en controle hebben (maak een checklist, planning en instrueer je teams), terwijl je flexibel blijft, slim inzet wat binnen je mogelijkheden ligt en focust op kansen.