



Master Cultuurmanagement
Afstudeerthesis
Academiejaar 2007-2008

18 augustus 2008

Samen aan tafel

De Week van de Smaak en publiek-private samenwerking

Sophie Serraris

**Scriptiebegeleidster: Kristien Werck
Instellingsbegeleidster: Hilde Brepoels**

Samen aan tafel

De Week van de Smaak en publiek-private samenwerking



Voorwoord

Men neme...

- Een probleemgeoriënteerde opdracht vanuit de opleiding Cultuurmanagement
- Jong, cultureel publieksevenement met uniek uitgangspunt van smaak
- Organisatie die open staat voor samenwerkingsverbanden van allerlei aard
- Wens of noodzaak van organisatie om zich verder te ontwikkelen
- Bedrijven die bereid zijn tot samenwerking

De ingrediënten zijn grillig en vormelijk, speciale aandacht vereist bij het doseren. Marineer de managementkwestie. Evalueer eerdere samenwerkingsverbanden. Neem de samenwerking met verscheidene organisaties in overweging, en tast hun belangen af. Voeg voldoende analyse toe voor ondersteuning van de kwestie. Het recept vraagt creatieve en zakelijke inspanningen en de nodige tijd; het is belangrijk deze te respecteren.

Laat het u smaken...

... een praktijkproject in de vorm van een scriptie, dat hulp beoogt voor de bestudeerde organisatie en mag tellen als afsluiting van de Master Cultuurmanagement.

Dank komt toe aan Hilde Brepoels en Fien Danniau voor hun begeleiding en verrijkende gesprekken. Ook veel dank voor Kristien Werck voor de goede en vriendelijke begeleiding vanuit de universiteit.

Neem gerust contact met mij op voor vragen en opmerkingen:

Sophie Serraris
Pompstraat 31
B-2000 Antwerpen

Email: sophieserraris@hotmail.com

Gsm: 04 87 57 92 86

Samen aan tafel

De Week van de Smaak en publiek-private samenwerking

Inhoudsopgave

Pagina:

1. Inleiding	11
1.1. Publiek-private samenwerking als managementkwestie	11
1.1.1. Beschrijving en situering van de managementkwestie	
1.1.2. Relevantie van onderzoek	
1.2. Probleemstelling	13
1.2.1. Aanpak en beoogd resultaat	
1.3. Opbouw scriptie	14
2. Introductie van de organisatie	17
2.1. De Week van de Smaak en haar activiteiten	17
2.2. Missie en doelstellingen	17
2.3. Organisatiestructuur en –cultuur	19
2.4. De Week van de Smaak binnen de hedendaagse cultuursector	20
3. Conceptueel kader	23
3.1. Afbakening van begrippen	23
3.1.1. Definiëring en uitleg PPS	
3.1.2. Voorbeelden PPS buiten de culturele sector	
3.1.3. PPS binnen de Week van de Smaak	
3.1.4. Sponsoring als samenwerkingsverband: onderscheid van PPS	
3.2. Methodologie	27
3.2.1. Interviews	
3.2.2. Imago-onderzoeksmethode	
3.2.3. SWOTanalyse	
3.2.4. <i>Benchmarking</i>	
4. Managementrelevantie van PPS	29
4.1. Naar meer PPS toe	29
4.2. Vervulling van behoeftes door middel van PPS	29
4.3. Bijkomende voordelen van PPS	32
4.4. Conclusie	33
5. Samenwerkingsverbanden met bedrijven in huidige situatie	35
5.1. Vorming van samenwerkingsverbanden	35
5.2. Inventarisatie manieren van samenwerking	35
5.2.1. Deelname aan de Week van de Smaak	
5.2.2. Adverteren in de programmabrochure van de Week van de Smaak	

5.2.3. Adverteren in de Week van de Smaak-bijlage van Het Nieuwsblad	
5.2.4. Sponsoring van het openingsevenement	
5.2.5. Structureel <i>partnership</i>	
5.2.6. Mediasponsoring	
5.2.7. Overige sponsoring	
5.3. Conclusie	43

6. Nieuwe perspectieven in samenwerking **45**

6.1. Imago-onderzoek	46
6.1.1. Gewenst imago	
6.1.2. Gerealiseerd imago	
6.1.2.1. Uitstraling: omvang van publiek	
6.1.2.2. Uitstraling: omvang van bereik	
6.1.2.3. Waarden in gedrukte media	
6.1.2.3.1. <u>Voorpubliciteit, publiciteit tijdens het evenement en nubliciteit</u>	
6.1.2.3.2. <u>Associaties en gerealiseerde waarden</u>	
6.1.2.3. Besluit gerealiseerd imago	
6.1.3. Conclusie	
6.2. Aansluiting op belangen bedrijfsleven	54
6.2.1. Inbreng van de Week van de Smaak	
6.2.2. Belangen van bedrijven	
6.2.3. Win-winsituatie	
6.2.4. Conclusie	
6.3. SWOTanalyse PPS bij de Week van de Smaak	62
6.4. <i>Benchmarking</i>	67
6.4.1. Samenwerkingsverbanden en inkomstenbronnen bij vergelijkbare organisaties	
6.4.2. Casussen PPS in de culturele sector	
6.4.3. Conclusie	
6.5. Selectie van private partners	76
6.5.1. Selectiecriteria	
6.5.2. Voorzet private partners	
6.5.2.1. Voedingssector	
6.5.2.2. Smaaksegment, niet-voeding	
6.5.2.3. Neutrale bedrijven	
6.5.2.4. Media	
6.6. Formules en invalshoeken rond smaak voor bedrijven	89
6.6.1. PPS modellen	
6.6.2. Formules in de Week van de Smaak	
6.6.3. Ad hoc formules naast en niet in de Week van de Smaak	
6.6.4. Continuerende formules kortlopend	
6.6.5. Continuerende formules langlopend (3 maanden tot 1 jaar)	

7. Hervorming samenwerkingsbeleid: suggesties en aanbevelingen **101**

7.1. Randvoorwaarden	101
7.1.1. Intern-organisatorische voorwaarden	
7.1.2. Kosten-batenanalyse	
7.1.3. Ontwikkelen van gunstig PPS klimaat	
7.1.4. Kwaliteitscontrole aanscherpen	
7.1.5. Balans in het oog houden	
7.1.6. Website uitbreiden voor bedrijfsacquisitie	

7.1.7. Structuur van de samenwerking	
7.2. Selectie	105
7.3. Acquisitie	105
7.3.1. Juiste persoon	
7.3.2. Juiste timing in contacteren potentiële partner(s)	
7.3.3. Toespitsen op de potentiële partner(s)	
7.3.4. Aanmaken exclusief partnerdossier	
7.4. Continuering van de relatie	109
7.4.1. Onderhouden van de relatie	
7.4.2. Databank bijhouden	
7.5. Nawerking	109
7.5.1. Structuur in evaluatie brengen	
7.5.2. Verantwoording afleggen	

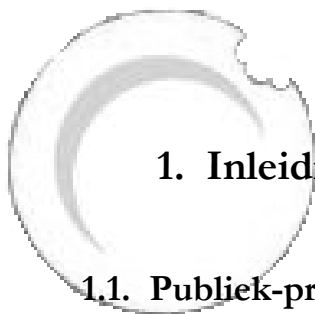
8. Conclusie **111**

9. Bronnenlijst **115**

9.1. Bibliografie	115
9.2. Brochures	116
9.3. Dossiers	116
9.4. Interne documenten	116
9.5. Geraadpleegde internetbronnen	117
9.6. Overige bronnen	120

10. Bijlagen **121**

I	Inkomstenmix Week van de Smaak (bij hoofdstuk 4 ‘Managementrelevantie van PPS’)
II	Advertentietarieven programmabrochure van de Week van de Smaak 2007 en 2008 (bij hoofdstuk 5 ‘Samenwerkingsverbanden met bedrijven in huidige situatie’)
III	Standaard overeenkomst structureel <i>partnership</i> (bij hoofdstuk 5 ‘Samenwerkingsverbanden met bedrijven in huidige situatie’)
IV	Interview : Katia Segers over <i>partnerships</i> in de culturele sector
V	Interview : Cindy Goossens over sponsorwerking van Caffè Kimbo



1. Inleiding

1.1. Publiek-private samenwerking als managementkwestie

1.1.1. Beschrijving en situering van de managementkwestie

Landbouwers, voedselverkopers, restaurantuitbaters en frietkoten, scholen, moeders en kotmadammen, jeugdbewegingen en gezondheidsdeskundigen, allochtonen en autochtonen, damesbladen en herenmagazines, derdewereldactivisten en andersglobalisten met smaak, culturele erfgoedinstellingen en erfgoedorganisaties, musea en archieven, voedingshistorici, promotoren van streekproducten, consumenten en recensenten, horecazaken en koks, leveranciers, zelfstandigen, verenigingen, winkels, bibliotheken,

Het is maar een greep uit alle partners van de Week van de Smaak.¹ Dit jaarlijkse eet- en cultuurevenement, een initiatief van de Vlaamse Overheid, heeft contacten met zeer diverse organisaties in Vlaanderen en Brussel. Het deelnemersveld kenmerkt zich door tal van samenwerkingsverbanden, brugjes en win-winsituaties. Hierbij koestert de Week van de Smaak duidelijk diversiteit: niet alleen participeert de sociaal-culturele sector op grote schaal (verenigingen, stadsbesturen, culturele instellingen, en dergelijke), maar ook betreft het festival andere beleidsdomeinen zoals onderwijs, toerisme, media, jeugd, horeca, welzijn, landbouw en de bedrijfswereld.

Vooraf dit laatste domein, de bedrijfswereld, werd nog niet voldoende verkend en biedt tal van nieuwe mogelijkheden. Bedrijven kunnen de Week van de Smaak ondersteuning bieden, wenselijk voor de verdere ontwikkeling en de groei van het evenement. Het onderzoek in deze scriptie concentreert zich op dergelijke samenwerking tussen het bedrijfsleven en de Week van de Smaak. Voor zulke *partnerships* bestaat de veel gebruikte term 'publiek-private samenwerking' ('PPS'). PPS houdt in dat een publiekrechtelijke en een privaatrechtelijke partij, gezamenlijk en in een samenwerkingsverband, een project realiseren om een meerwaarde voor beide partijen tot stand te brengen.² Het concept komt in verschillende domeinen voor: overheid en de bedrijfssector werken samen aan openbare werken, ruimtelijke ordening, milieu, huisvesting,

¹ In deze inleiding komt de Week van de Smaak als organisatie slechts beknopt aan de orde: meer uitleg over onder andere oprichting van het initiatief, organisatiecultuur en -structuur, missie en doelstellingen is te lezen in hoofdstuk 2 'Introductie van de organisatie'.

² Peeters 2007, internetsite: http://docs.vlaanderen.be/portaal/beleidsbrieven2007-2008/peeters/beleidsbrief_pps_peeters.pdf.

onderwijs, gezondheidszorg en IT-faciliteiten, en steeds vaker, nog voorzichtig, valt ook in de culturele sector te spreken van PPS.

1.1.2. Relevantie van onderzoek

De Vlaamse traditie kent een sterk overheidsbeleid, wat overigens geen evidentie vormt: het idee van staatszorg geldt bijvoorbeeld niet in de Angelsaksische context, die vrijwel zonder subsidies werkt. In de laatste jaren valt echter een verandering waar te nemen in de rol die de Vlaamse overheid bekleedt. Waar ze tot in de jaren negentig van de vorige eeuw nog liefst alle touwtjes zelf in de hand hield, treedt ze tegenwoordig steeds vaker faciliterend op. Onderzoek naar publiek-private samenwerking past daarmee al te goed in de huidige ontwikkelingen in het overheidsmanagement. Samenwerkingsverbanden tussen de overheid en het bedrijfsleven vormen dan ook het *hot item* van de laatste jaren. Op het niveau van de Vlaamse Regering en bij lokale besturen, in moeilijke financiële omstandigheden, staat de discussie over de mogelijkheden van deze structuren bovenaan de agenda. De eerste pilootprojecten zijn intussen opgezet en de Vlaamse regering richtte medio 2002 zelfs een heus Kenniscentrum PPS op, om een impuls te geven aan de introductie en de implementatie van PPS in Vlaanderen. De overheid schiep bovendien in 2003 een decretaal kader dat PPS-projecten aanmoedigt en vergemakkelijkt, door de rechtszekerheid van de PPS-projecten te vergroten en door belemmeringen in de bestaande wetgeving weg te werken.

Ook naar de culturele wereld toe promoot de overheid in de recente ontwikkelingen samenwerking met het bedrijfsleven. Met haar regisseursrol evolueert de Vlaamse overheid zich door minder inhoudelijke beslissingen over kunst en cultuur te beogen. En inderdaad zetten cultuurinstellingen, in navolging van de 'harde' sector van bijvoorbeeld infrastructuur, steeds vaker in op samenwerking met bedrijven. Maar terwijl publiek-private samenwerking in de cultuursector langzaam aan populariteit wint, bleef wetenschappelijk onderzoek naar dit onderwerp tot nog toe uit.

Bovenstaande schets van de politiek-maatschappelijke achtergrond van PPS, geeft zicht op de relevantie het PPS-terrein verder te onderzoeken. Uit de vaststellingen mag bovendien, en vooral, ook de urgentie van onderzoek naar publiek-private samenwerking *in de culturele sector* blijken.

1.2. Probleemstelling

De Week van de Smaak veroverde op korte tijd een vaste plaats als cultureel publieksevenement. Het populaire thema, de brede benadering van smaak en de aanpak ‘van onderuit’ (met nadruk op sociale participatie) oogstten succes: 670 initiatieven rond eetcultuur werden georganiseerd tijdens de eerste editie in 2006, 1300 tijdens de tweede editie in 2007. Het aantal blijft maar groeien en samenwerkingsverbanden van allerlei aard ontwikkelen zich om de honderden activiteiten van de Week van de Smaak te realiseren.

Deze sterke groei legt de behoefte bloot aan een inventarisatie van de huidige publiek-private samenwerkingen en het in kaart brengen van verbeterde en nieuwe mogelijkheden op dit gebied. De Week van de Smaak dient externe partners te overtuigen van de toegevoegde waarde en dient zich meer in de markt te bewegen om win-winsamenwerkingen aan te gaan. De bijdragen van partners kunnen bestaan uit massificatie en versterking van het imago, maar zeker ook dient de Week van de Smaak uit de samenwerkingen meer inkomsten te genereren. De organisatie acht geldelijke bijdragen zelfs van belang voor verdere ontwikkeling en de groei van het evenement. Zelf heeft zij echter onvoldoende middelen en tijd om zich te verdiepen in diepgaand onderzoek naar samenwerkingsmogelijkheden.

De hoofdvraag van dit onderzoek sluit aan op geschetste problematiek en luidt: *welke mogelijkheden en kansen biedt publiek-private samenwerking de Week van de Smaak en hoe kan het management deze optimaal benutten in ontwikkeling van het evenement?* ‘Ontwikkeling van het evenement’ slaat in deze onderzoeksvraag zowel op de groei van het aantal activiteiten tijdens de Week van de Smaak, als op de diepgang die elk van de activiteiten moet (blijven) hebben.

Het onderzoek vertrekt vanuit het perspectief van de Week van de Smaak. Bij het beantwoorden van de hoofdvraag dient rekening te worden gehouden met de behoefte van de Week van de Smaak aan passende commerciële partners, die in hun filosofie of publiek geheel of gedeeltelijk aansluiten bij het imago en de uitstraling van de Week van de Smaak. De partners dienen bovendien te kunnen voldoen aan de voorwaarden die de Week van de Smaak heeft opgesteld met betrekking tot naamgebruik en kwaliteit van het aanbod.

1.2.1. Aanpak en beoogd resultaat

Ten grondslag aan het onderzoek ligt bronmateriaal van diverse aard. Vakinhoudelijke boeken en artikelen en interne documenten van de Week van de Smaak vormen bronnen, alsook dossiers en websites. Voorts dient een interview met Katia Segers, professor Communicatiewetenschappen aan de Vrije Universiteit Brussel en expert op het gebied van cultuursponsoring, als inspiratiebron en reflectief kader.

Het onderzoek start met een evaluatie van bestaande publiek-private samenwerkingsverbanden in de Week van de Smaak. Het verkent vervolgens het potentieel en de nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden in samenwerking met bedrijven: deze worden in kaart gebracht en een plan van aanpak wordt voorgesteld. De samenwerking met verscheidene bedrijven worden in overweging genomen, zowel lokaal als landelijk opererend, aanbieders van *food* en *non-food*.

Uiteindelijk zal het onderzoek inzicht geven in de manier waarop gesubsidieerde, culturele instellingen en de particuliere bedrijfssector op de werkvloer met elkaar kunnen samenwerken. De focus ligt nadrukkelijk op de Week van de Smaak. Het onderzoek resulteert voor de bestudeerde organisatie in de opmaak van een praktisch verbeterplan dat de verschillende aspecten van de managementkwestie benadert en maatregelen voorstelt. Met het plan kan het management van de Week van de Smaak een gericht en gestructureerd samenwerkingsbeleid voeren.

1.3. Opbouw scriptie

Deze scriptie kent de volgende opbouw. Allereerst zal de Week van de Smaak geïntroduceerd worden: aan bod komen de organisatiestructuur en -cultuur, de activiteiten van het festival en de plaats van de organisatie binnen de hedendaagse cultuursector. Om onduidelijkheden rondom het begrip PPS, sponsoring en fondsenwerving te voorkomen, volgt op de tweede plaats een conceptueel kader. Hierin vormen de definiëring van de gebruikte begrippen en de presentatie van gebruikte methodes voor onderzoek en analyse de hoofdmoot.

Vervolgens staan twee grote deelonderzoeken centraal. Het eerste van de twee deelonderzoeken is toegespitst op het huidige samenwerkingsbeleid van de Week van de Smaak. Er wordt geïnventariseerd wat de Week van de Smaak kan betekenen voor bedrijven. Ook komen bijdragen van de reeds deelnemende organisaties aan de orde: onder meer valt te denken

aan massificatie, versterking van het imago en financiële ondersteuning aan het hof van de Week van de Smaak. Het tweede deelonderzoek spitst zich toe op vernieuwing en verbetering van publiek-private samenwerkingen. De wijze waarop de Week van de Smaak zich kan linken aan bepaalde bedrijven en merken, zonder dat het imago en de doelstellingen van het evenement in het gedrang komen, komt hier aan de orde. Tot dit onderdeel behoort bovendien het opstellen van nieuwe formules en invalshoeken om bedrijven te kunnen laten inspelen op het thema smaak.

Na de onderzoeken volgen suggesties en aanbevelingen voor het management van de Week van de Smaak om een nieuw en verbeterd beleid ten aanzien van publiek-private samenwerking te voeren. Tenslotte zullen in de conclusie alle bevindingen samengevat worden.



2. Introductie van de organisatie ³

2.1. De Week van de Smaak en haar activiteiten

Vlaams minister van Cultuur, Bert Anciaux, nam in 2006 het initiatief om de Week van de Smaak in Vlaanderen en Brussel te lanceren. Met steun van de Vlaamse regering sproot het eet- en cultuurevenement voort uit gelijkaardige projecten in Zwitserland en Frankrijk. Sindsdien vindt het evenement elk jaar in de tweede helft van november in tien dagen plaats, waarbij onderwijs, publiek, organisatoren en overheden betrokken zijn. Van 13 tot 23 november 2008 vindt de derde editie plaats van de Week van de Smaak, op allerlei lokaties doorheen Vlaanderen en het Brussels hoofdstedelijk gewest.

De Week van de Smaak veroverde in korte tijd een vaste plaats als publieksevenement. Het kent een sterke groei: 670 initiatieven rond eetcultuur tijdens de eerste editie, 1300 in 2007. Het evenement vertrekt vanuit een cultureel perspectief. De Week van de Smaak heeft aandacht voor voedingsproducten, en niet onbelangrijk voor de culturele meerwaarde van erfgoed, de verhalen en de studies erover. Het beperkt zich daarbij niet tot de Vlaamse keuken en producten en recepten van eigen bodem, maar zet elk jaar een ander land mee in de kijker. Met deze keuze voor openheid en ontdekking speelt de Week van de Smaak in op de interculturaliteit van smaak en smaa­k­cul­tuur. De keuken en culinaire tradities van het gastland vormen elk jaar een inspiratiebron voor deelnemers om nieuwe en originele activiteiten te organiseren.

Een apart comité houdt toezicht op de kwaliteit van het programma-aanbod tijdens de Week van de Smaak. Het Kwaliteitscomité bestaat uit sleutelfiguren uit uiteenlopende sectoren en beleidsdomeinen. Aan het hoofd van het comité staat een jaarlijks wisselende peter of meter, een bekende Vlaamse chefkok. Het Kwaliteitscomité adviseert over de keuze van de Stad en/of Streek van de Smaak, een titel die elk jaar wisselt. Elke stad, gemeente en streek in Vlaanderen kan zich hiervoor kandidaat stellen. De Stad van de Smaak organiseert het slotfeest, een groot publieksevenement dat de Week van de Smaak afsluit.

2.2. Missie en doelstellingen

De organisatie van de Week van de Smaak heeft zelf geen missie geformuleerd. De volgende *mission statement* is opgesteld op basis van het Charter van de Week van de Smaak en naar eigen inzicht⁴:

³ De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op teksten in: Week van de Smaak 2007, *Partnerdossier*.

Vanuit het steunpunt voor cultureel erfgoed in hartje Brussel coördineert de Week van de Smaak een jaarlijks eet- en cultuurevenement dat plaatsvindt in Vlaanderen en Brussel. Het evenement wil een breed publiek aan blijven spreken van kenners, liefhebbers en verkenneren van smaak, met behoud van culturele diepgang, kwaliteit en verscheidenheid in thema's en benaderingen. Als platform stimuleert de Week van de Smaak participatie van diverse organisaties en daarmee wil de organisatie groeien in aanbod van activiteiten en versterking van het eigen imago.

Toelichting bij enkele van de begrippen uit de missie:

- *Platform*: De Week van de Smaak is een organisatie waarin samenwerking en overleg tussen verschillende groeperingen tot stand komen. Zo biedt het spelers uit de cultuurhistorie en erfgoedsector de kans zich te profileren en hun activiteiten bekend te maken bij een groot publiek.
- *Participatie*: De Week van de Smaak wil bijdragen tot culturele participatie in de betekenis van deelnemen én deelhebben aan cultuur. Het legt een actieve rol weg voor zowel bezoekers als partners. Bij partners bestaat de participatie vanzelfsprekend uit samenwerkingen.
- *Groeien*: De Week van de Smaak wil samenwerkingen blijven aangaan met verscheidene organisaties en sectoren en zo haar aanbod van activiteiten ontwikkelen. Het gaat hierbij zowel om culinaire activiteiten met culturele meerwaarde tijdens de Week van de Smaak, als om langer lopende projecten. De groei van culinaire activiteiten met culturele meerwaarde is bedoeld in kwalitatieve zin: het gaat hier om het bieden van een hogere kwaliteit en het garanderen van culturele meerwaarde. Het ontwikkelen van langer lopende projecten heeft betrekking op de kwantiteit: de Week van de Smaak wil meer langer lopende projecten aangaan.

Een evenement als de Week van de Smaak is receptief: het 'ontvangt' andere organisaties om tot resultaten te komen. In plaats van artistieke doelstellingen die producerende organisaties hebben, heeft een receptieve organisatie doelstellingen die aansluiten bij artistieke doelstellingen. Voor de Week van de Smaak gelden met name, naar aanleiding van de missie:

- Het blijven verzekeren van diepgang
- Behoud en verbetering van kwaliteit
- Groei in aanbod van activiteiten
- Versterking van het imago

⁴ Ter verduidelijking: de missie is opgesteld door mijzelf (Sophie Serraris).

De Week van de Smaak wil niet zuiver receptief zijn, maar wenst ook op te treden als coproductent en hierdoor meer mogelijkheden voor producerende organisaties te creëren.

2.3. Organisatiestructuur en -cultuur

De organisatie van de Week van de Smaak valt onder FARO, Vlaams steunpunt voor cultureel erfgoed vzw. Het kantoor van FARO is gelegen in het centrum van Brussel. Het steunpunt wordt gesubsidieerd door de Vlaamse overheid en versterkt en ondersteunt de sector van het roerend en immaterieel erfgoed. De organisatie fungeert als venster op het cultureel erfgoedveld en alle bewegingen en trends die zich daarbinnen ontwikkelen. Binnen FARO zorgt de coördinatieceel van de Week van de Smaak, overigens geen aparte vzw, voor:

- algemene coördinatie van de Week van de Smaak
- mobilisering van deelnemers
- realisatie van alle promotiedragers, website, brochure voor deelnemers en programmabrochure voor het grote publiek
- uitwerking van acties in kader van het (jaarlijks wisselende) gastland
- logistiek, financieel beheer van het evenement
- sponsoring- en media-akkoorden
- pers en communicatie
- publiekscampagne

Twee personen nemen voltijds de werkzaamheden voor de Week van de Smaak op zich: Hilde Brepoels treedt op als project-coördinator en Fien Danniau verzorgt de communicatie en pers. Zij vormen samen het management van de organisatie. Tijdelijke medewerkers en jobstudenten ondersteunen in sommige periodes van het jaar de administratieve en communicatieve werkzaamheden.

De organisatie van de Week van de Smaak ligt ingebed in het kantoor van FARO. Er heerst een sterke organisatiecultuur⁵: ieder neemt serieuze verantwoordelijkheid binnen FARO voor realisatie van projecten en werkt hard. Een *open office* met lichte, ruime lokalen onderstreept deze bindende factoren: door zichtbaarheid en transparantie legt de organisatie nadruk op de gemeenschappelijke doelen die elk van de medewerkers nastreven.

⁵ Het is weinig relevant om de organisatiecultuur van de Week van de Smaak te analyseren aan de hand van gangbare theorieën, daar deze niet geschikt zijn om een organisatie met slechts twee medewerkers te analyseren. Hier toch een korte schets.

Hilde Brepoels en Fien Danniau maken lange en intensieve werkdagen. Piekmomenten vinden voor hen plaats in de aanloop van het evenement en tijdens het evenement; de werkdruk is in die weken op zijn hoogtepunt. De twee hebben nauw contact met elkaar en plegen meerdere malen per dag persoonlijk overleg.

2.4. De Week van de Smaak binnen de hedendaagse cultuursector

Week van de Fairtrade, Fashion Week Amsterdam, Weekend van de Blaasmuziek, Open Bedrijven dag, Dag van de Molens, Dag van de Poëzie, De 'weken van', 'weekends van' en 'dagen van' schieten de voorbije jaren als paddenstoelen uit de grond. Er valt een tendens naar evenementen te ontwaren, zichtbaar in allerlei sectoren, maar het meest dominant in cultuur. De vrijetijdscultuur groeit naar ongekeerde pieken en evenementen dienen duidelijk in het oog te springen van het publiek. Het hedendaagse publiek maakt zijn keuzes in het gigantische aanbod in vrijetijdsbesteding vaak pas op het laatste moment en het spontane karakter van de 'kort maar krachtige' evenementen geeft deze culturele activiteit een sterke aantrekkingskracht.

In bepaalde opzichten onderscheidt de Week van de Smaak zich van andere culturele evenementen. Zo wil het zoveel mogelijk win-winsituaties tot stand brengen en kenmerkt het zich door een zoektocht naar kruisbestuiving. Bovendien heeft de Week van de Smaak een actieve rol weggelegd voor organisaties en groeperingen waarmee ze samenwerkt: ze moedigt deelnemers aan om zelf op zoek te gaan naar schakels en projecten en initiatief te nemen om hun eigen kijkerspubliek te betrekken. Tenslotte spreekt de Week van de Smaak meerdere zintuigen van het publiek aan, door de koppeling van culturele meerwaarde aan smaak. Het proeven van voedsel en dranken lijkt een ultieme cultuurbeleving: de ervaring waar het publiek zo naar zoekt, is compleet. Hedendaagse cultuurbezoekers wensen namelijk te ervaren en actief te beleven. Ze willen ontsnappen uit de alledaagse werkelijkheid, zich ontspannen en verwonderen en ook (of juist daardoor) leren.⁶

De Week van de Smaak speelt met haar aanbod bewust en succesvol in op de laatstgenoemde ontwikkeling binnen de culturele sector. Het kan met het toegankelijke en populaire thema smaak een breed publiek bereiken: alle lagen van de bevolking worden betrokken en de drempels om aan cultuur te participeren, vallen weg. Van daaruit wordt culturele participatie door minderheden vergroot. Het evenement bouwt zelfs gemeenschapsgevoel op, door mensen die tot nog toe weinig of nooit met cultuur en kunst in aanraking kwamen, sociaal

⁶ Noordman 2007, p. 223.

en cultureel te activeren. De nadruk op diversiteit in publiek toont zich in het participatiesucces, af te meten aan groei in kwantiteit (aantal mensen, activiteiten, plaatsen, ...) en groei in kwaliteit (soorten, aard, intensiteit,...).⁷

⁷ Redig 2008, presentatie *FARO. Het gebeugen van een stad. De buurt als plaats voor activering en participatie.*



3. Conceptueel kader

In dit hoofdstuk staan enkele belangrijke definities en onderzoeksmethodes centraal die in de rest van het onderzoek gebruikt zullen worden. Aan bod komen publiek-private samenwerking ('PPS'), het verband tussen PPS en sponsoring, en methodologie.

3.1. Afbakening van begrippen

3.1.1. Definiëring en uitleg PPS

Zowel op het Vlaamse, Europese als mondiale niveau bestaan verschillende definities en omschrijvingen van publiek-private samenwerking. PPS lijkt daarmee een containerbegrip: een eenduidige definitie is niet voorhanden.⁸ In de inleiding van deze paper werd reeds een werkbare definitie voorgesteld, zoals ook artikel 2 van het PPS-decreet deze hanteert: publiek-private samenwerking houdt in dat een publiekrechtelijke en een privaatrechtelijke partij gezamenlijk een project realiseren in samenwerkingsverband en op basis van een heldere taak- en risicoverdeling. Op de website van het Vlaams Kenniscentrum PPS staat een verdere aanvulling op deze definitie:

“Toegegeven, elk contract tussen een overheid (publiek) en een bedrijf (privaat) impliceert een samenwerking. De ‘samenwerking’ in een PPS-constructie gaat echter verder. Beide partijen maken ruimte om de vooropgestelde resultaten creatiever te behalen. PPS biedt de mogelijkheid om de overheid en de bedrijven zo te laten samenwerken dat ze elk datgene kunnen doen waarin zij het beste zijn. Centraal staat dan ook de idee van een *winningsituatie*.”⁹

In een win-winsituatie zien beide partijen hun belangen behartigd. De meerwaarde die de publieke sector en het beiden bedrijfsleven realiseren, kan bestaan uit financiële meerwaarde (meer projecten voor minder geld), maatschappelijke meerwaarden (een gewenst maatschappelijke aanvaarding of gevolg kan groter of sneller worden verkregen) of operationele meerwaarden (snellere uitvoering, minder complexiteit).¹⁰

3.1.2. Voorbeelden PPS buiten de culturele sector

⁸ Vlaams Kenniscentrum PPS zj., internetsite: http://www2.vlaanderen.be/pps/PPS/pps_definitie.html.

⁹ Vlaams Kenniscentrum PPS zj., internetsite: http://www2.vlaanderen.be/pps/PPS/pps_definitie.html.

¹⁰ Kamer van Koophandel Halle-Vilvoorde 2008, internetsite: <http://www.voka.be/halle-vilvoorde/agenda/Pages/0a29f260-7ac3-dc11-9064-00137259ae44.aspx>.

Steeds vaker, nog voorzichtig, komt in de culturele sector PPS voor.¹¹ Veruit de meeste gevallen van publiek-private samenwerking zijn echter in andere domeinen aan te wijzen: de overheid en de bedrijfssector werken onder meer samen aan openbare werken, ruimtelijke ordening, milieu, huisvesting, onderwijs, gezondheidszorg en IT-faciliteiten. Twee voorbeelden komen hieronder beknopt aan de orde.

1) Realisatie van openbaar zwembad

De realisatie van openbaar zwembad De Dommelslag in Overpelt, dat in juni 2003 opende, kwam tot stand via PPS. Private partij NV S&R Pelt investeerde op basis van een contract met de overheid (gemeenten Overpelt en Neerpelt, verenigd in de Dienstverlenende Vereniging Pelt) in het project. NV S&R Pelt zorgt voor de financiering, ontwerp, bouw en exploitatie van de sportinfrastructuur. De beide gemeenten betalen gedurende 30 jaar jaarlijks ongeveer 1 miljoen euro. Dat bedrag dekt onder meer de realisatie van het project, het onderhoud en jaarlijkse bijkomende investeringen. Op een termijn van 30 jaar zullen de twee gemeenten de private partner uitkopen.¹²

2) Herbestemming erfgoedsite

Erfgoed Vlaanderen heeft erfpacht over terrein Herkenrode (nabij Hasselt), waar een herbestemmingsproject van de cisterciënzerabdij gerealiseerd wordt. In 2006 werd gewerkt aan het concept voor de herbestemming en de voorbereiding voor PPS. De Vlaamse regering bood via LISOM € 13,92 miljoen voor de herbestemming. LISOM valt als Vlaams overheidsinstrument onder de bevoegdheid van de minister van Financiën en Begroting en Ruimtelijke Ordening. De organisatie sloot een beheersovereenkomst met het Vlaams gewest, een zogenaamd hefboomproject. Toerisme Vlaanderen zal tevens mee participeren in de samenwerking door een financiële ondersteuning. In 2010 gaat het project klaar zijn.¹³

3.1.3. PPS en de Week van de Smaak

11 Voorbeelden van PPS in de culturele sector komen uitgebreid aan de orde in paragraaf 6.4. 'Benchmarking'.

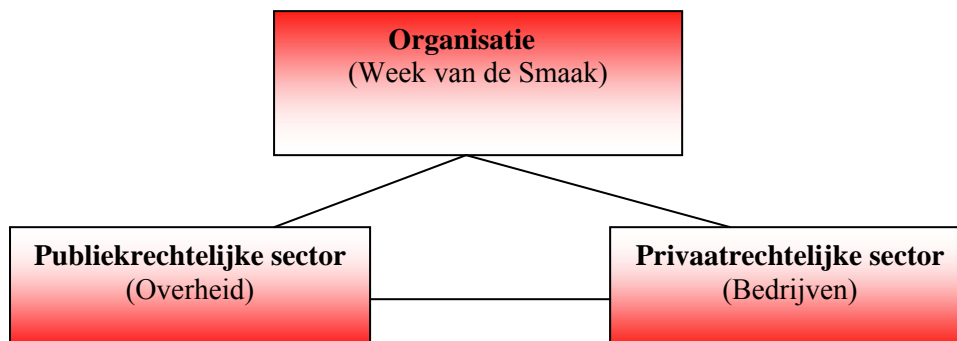
12 Vlaams Kenniscentrum PPS zj., internetsite:

http://www2.vlaanderen.be/pps/projecten/data/proj_dommelslag.html.

13 Toerisme Vlaanderen 2007, internetsite:

http://www.toerismevlaanderen.be/doc/UPL_2007062811590321297.pdf.

In het scenario van PPS in de culturele sector vormen de overheid, een culturele (publieke) organisatie en het bedrijfsleven een coalitie, zoals hieronder schematisch weergegeven.



Figuur 1. Schematische voorstelling van de relationele verbanden bij PPS

De term publiekrechtelijke organisatie binnen PPS kan ruim worden begrepen: de ‘werkelijke’ overheid valt hieronder, alsook organisaties die vooral maatschappelijke waarde tot stand brengen en die niet op de eerste plaats op hun financiële winstgevendheid worden afgerekend. De Week van de Smaak vormt een publieke organisatie, die opereert met toezicht van de overheid. Als rijksoverheidsdienst coöperereert de Week van de Smaak met de privaatrechtelijke sector in al zijn verschijningsvormen: bedrijven, vakorganisaties, *non-profit*, individuele burgers, enzovoorts. Ook op lokaal niveau werkt de overheid samen met het bedrijfsleven in het teken van de Week van de Smaak. Zo staat in de deelnemersbrochure van de Week van de Smaak bijvoorbeeld een verwijzing voor deelnemers om contact op te nemen met hun lokale coördinator, en dat kan onder meer “... een gemeentelijke dienst (cultuur, toerisme, integratie, jeugd, ...) zijn.”¹⁴ De 101 gemeentelijke besturen en de 2 provinciale diensten die in 2007 deelnamen aan de Week van de Smaak vormen namelijk ook overheden, ofwel de publiekrechtelijke sector. In hoeverre zij op hun beurt samenwerkingen aangaan met de bedrijfssector, is onduidelijk.¹⁵

Dergelijke samenwerkingsverbanden tussen publiekrechtelijke en privaatrechtelijke sector binnen de Week van de Smaak, waarbij beide betrokkenen *efficiency*winst boeken, lijken te wijzen op PPS. Toch gaat de definitie niet op voor de samenwerkingen die de Week van de Smaak met bedrijven aanging in 2006 en 2007. De samenwerkingsverbanden van de Week van de Smaak tellen als het ware niet zwaar genoeg om tot de definitie van PPS gerekend te kunnen worden.¹⁶ Tot nu toe hielden ze eerder sponsoring in, wat veel minder tastbaar en berekend is dan waar het bij publiek-private samenwerking om draait.¹⁷

¹⁴ Week van de Smaak 2008, *Week van de Smaak 13-23 november 2008. Informatie- en inspiratiegids voor deelnemers*.

¹⁵ *Week van de Smaak voor partners; Week van de Smaak Vlaanderen*, Word document 2008.

¹⁶ Zoals bevestigd door Katia Segers in interview (Vrije Universiteit Brussel, 8 april 2008).

¹⁷ Zie ook de volgende paragraaf: 3.1.4. ‘Sponsoring als samenwerkingsverband; onderscheid met PPS’.

Slechts bij één van de samenwerkingsverbanden die de Week van de Smaak aanging, valt te spreken van PPS. Een project rond kindvriendelijke restaurants in Vlaanderen, genaamd EETiKET, kwam tot stand in samenwerking met de Week van de Smaak, de Vlaamse overheid, de Gezinsbond en Davidsfonds Uitgeverij. De organisatie van de Week van de Smaak zorgde voor de promotie van EETiKET, door het boekje dat bij het project hoort te lanceren tijdens het plaatshebben van de Week van de Smaak.

Davidsfonds Uitgeverij, die het EETiKET-boekje drukte en verspreidde, noemt zichzelf een private organisatie.¹⁸ De uitgeverij, een naamloze vennootschap, haalt zijn financiën voornamelijk uit verkoop van producten en ondervindt weinig toezicht en financiële steun vanuit de Vlaamse Overheid. Ten gevolge valt EETiKET onder publiek-private samenwerking: publiekrechtelijke partijen (de Week van de Smaak, de Vlaamse overheid, de Gezinsbond) en privaatrechtelijke sector (Davidsfonds Uitgeverij) werken samen aan een project om tot een win-winsituatie te komen.

Desalniettemin een kritische noot: de inbreng van alle betrokken partijen is niet uitgedrukt in geldwaarde en dat impliceert dat de samenwerking niet berekend genoeg is om tot PPS te behoren. Hoe dan ook vormt EETiKET een voorbeeld van een samenwerkingsverband van de Week van de Smaak dat in de richting van PPS gaat.

3.1.4. Sponsoring als samenwerkingsverband: onderscheid van PPS

Om externe financiering te verkrijgen voor projecten, kunnen organisaties aan fondsenwerving doen. Binnen fondsenwerving vormt sponsoring een bijzonder onderdeel. Het gaat bij sponsoring niet om een vrijblijvende financiële gift, maar om een commerciële overeenkomst waarbij sponsor en ontvanger een win-winsituatie nastreven en dat ook op papier vastleggen.¹⁹ De sponsor levert de gesponsorde ondersteuning voor de organisatie van een activiteit of project, in de vorm van promotie en communicatie, in natura (producten, kennis, netwerk, faciliteiten, arbeidskracht, diensten), sponsorbedragen, advies of begeleiding. In ruil verwacht de sponsor dat de actie voordeel zal opleveren op het vlak van *public relations*, communicatie of eventueel verkoop. Een dergelijke ruil wordt aangeduid met de term *return on investment*, wat inhoudt dat de

¹⁸ 'Email van Rudi Teirlinck (Davidsfonds) aan Sophie Serraris' (21-04-2008).

¹⁹ Huygens 2006, p. 35.

geïnvesteerde middelen duidelijk een rendement en meerwaarde moeten opleveren voor het sponsorende bedrijf.²⁰

Kort gezegd bestaat het finale doel van de samenwerking tussen sponsor en de gesponsorde uit het bereiken van een bepaald publiek: de sponsor hoopt zijn doelgroepen te bereiken en de gesponsorde wil de juiste publieksgroepen aanspreken. Het publiek kan zowel bestaan uit consumenten als commerciële partners, waarbij sponsoring voor het bedrijf respectievelijk reclamedoeleinden dient en een *public relations*-instrument is.²¹

Sponsoring lijkt, met het oog op voordeel voor beide partijen, aan te sluiten op de voorwaarden van PPS. Toch behoort sponsoring niet tot publiek-private samenwerking. PPS gaat op de eerste plaats namelijk verder dan sponsoring: de *returns* zijn meer tastbaar en meer berekend, het is een pure *business deal*. Bij sponsoring hoort ten tweede duidelijk de intentie van de sponsor om een *return* te ontvangen, maar vooral ook om een cultureel evenement te ondersteunen. Een laatste onderscheid tussen sponsoring en publiek-private samenwerking zit in het doel om de activiteit of het project tot stand te brengen. Bij sponsoring ligt het doel namelijk in zakelijk opzicht, terwijl bij PPS onvoldoende telt om slechts zakelijke *returns* te leveren: de betrokkenen werken samen en artistieke staat daarbij centraal.

3.2. Methodologie

De aard van de onderzoeksvraag leidde naar de keuze om voor dit onderzoek kwalitatieve onderzoeksmethodes te gebruiken. De onderzoeksvraag peilt met name naar de achterliggende mechanismen en processen van publiek-private samenwerking met betrekking tot de Week van de Smaak. De volgende onderzoeksmethodes komen aan de orde:

3.2.1. Interviews

Een interview met Katia Segers, professor Communicatiewetenschappen aan de Vrije Universiteit Brussel en expert op het gebied van cultuursponsoring, dient als inspiratiebron en reflectief kader. Voorts levert een interview met Cindy Goossens, sponsorverantwoordelijke voor

²⁰ Segers 2007, p. 245.

²¹ Segers 1992, p. 21.

koffiebedrijf Caffè Kimbo, ondersteunende citaten waar het gaat om de belangen die bedrijven hebben om met een culturele organisatie samen te werken.

3.2.2. Imago-onderzoeksmethode

Een praktijkstudie vormt de onderzoeksmethode om het imago en de uitstraling van de Week van de Smaak in kaart te brengen.²² Gegevens en bevindingen uit de praktijk, zoals een schatting van het bezoekersaantal van de Week van de Smaak en de weerslag in de pers over het evenement, liggen aan de analyse ten grondslag.

3.2.3. SWOTanalyse

Om alle bevindingen inzichtelijk te maken, wordt halverwege in deze thesis een SWOTanalyse gepresenteerd, opgesteld rond publiek-private samenwerking bij de Week van de Smaak.²³ SWOT staat voor ‘Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats’ en geeft een overzicht van de sterke en zwakke punten, en van de kansen en bedreigingen van de organisatie.²⁴

3.2.4. Benchmarking

In paragraaf 6.4 komt *benchmarking* als onderzoeksmethode aan de orde. *Benchmarking* vergelijkt continu toepassingen, processen, producten en strategieën van andere organisaties met dezelfde zaken binnen en buiten de eigen organisatie. Doel vormt het vinden van werkmethode die tot betere prestaties leiden in de eigen organisatie.²⁵

Het beleid met betrekking tot PPS in vergelijkbare evenementorganisaties kan als inspiratie dienen voor het bestaande en nieuwe beleid van de Week van de Smaak. Met andere woorden stelt *benchmarking* in staat om succesvolle methodes en oplossingen te vinden voor PPS in de Week van de Smaak.

²² Zie paragraaf 6.1. ‘Imago-onderzoek’.

²³ Zie paragraaf 6.3. ‘SWOTanalyse’.

²⁴ Robbins en Coulter 2003, p. 201.

²⁵ Robbins en Coulter 2003, p. 227.



4. Managementrelevantie van PPS

4.1. Naar meer PPS toe

Publiek-private samenwerking wint in de culturele sector voorzichtig aan populariteit, zoals nader aan de orde komt in paragraaf 6.4. 'Benchmarking'. Subsidiering blijft vooralsnog de navelstreng waarmee non-profit kunst- en cultuurinstellingen aan de staat verbonden zijn. De overheid blijkt echter niet altijd financieel te kunnen voorzien in alle noden van de instellingen, en organisaties gaan steeds vaker ten rade bij het bedrijfsleven voor aanvullende, alternatieve geldbronnen en andere middelen om zich te ontwikkelen. Dit zorgt voor een gezonde balans en een veilige positie in artistiek en zakelijk opzicht. De culturele sector laat zo kunst en cultuur immers niet door de staat monopoliseren, en tegelijkertijd verruimen de processen van privatisering de kansen van het particulier initiatief in de culturele sector.

De Week van de Smaak zou zich op een meer autonoom en zelfbewust vlak begeven als het vaker en bewuster PPS gebruikt. De organisatie ziet zich dan beschermd tegen het mogelijke opdringen van normen en waarden door de overheid als aandeelhouder. Noch stelt het zich al te afhankelijk op ten opzichte van de privé-sector; van de tendensen in de markt en de wensen van de commercie. Inmiddels heeft het evenement bekendheid verworven onder bedrijven, mitsdien is de weg open voor de organisatie om zich toe te gaan leggen op gestructureerde samenwerkingsverbanden van blijvende aard. Dat wil zeggen dat de uitwerking van de samenwerking zich niet slechts tot die ene week in het najaar uitstrekt, maar beter over langere en andere periodes gedurende het hele jaar.

4.2. Vervulling van behoeftes door middel van PPS

De Week van de Smaak heeft behoefte aan de volgende drie middelen, opgesteld naar aanleiding van haar doelstellingen: financiële ondersteuning, naamsbekendheid en innovatie. Publiek-private samenwerking kan de organisatie aan deze middelen helpen en de weg banen naar continuïteit en groei van het evenement.

a) Financiële ondersteuning

Het PPS-begrip onderscheidt zich van de traditionele overheidsbijdragen en vormen van alternatieve financiering, vanwege de verregaande samenwerking die erbij komt kijken.

Toch sluiten publiek-private samenwerking en financiering elkaar niet uit. Een PPS-project omvat zelfs vaak een belangrijk component alternatieve financiering. Een deel van de samenwerking kan met andere woorden bestaan uit een geldelijke bijdrage, bijvoorbeeld door deelname van een privé-partner die een deel van de financieringslast op zich neemt en de lasten voor de overheid evenredig verlicht.

In het deelonderzoek 'Inkomstenmix Week van de Smaak' in bijlage I wordt de noodzaak aangetoond van financiële ondersteuning van de Week van de Smaak door bedrijven. Vanuit de behoefte aan alternatieve financiering bestaat er op dit ogenblik een belangrijke impuls om te kiezen voor PPS. De Week van de Smaak kan haar kapitaal vergroten met de financiële middelen die de private sector ter beschikking stelt. Het aantrekken van meer privé-gelden kan op de eerste plaats een zekere continuïteit in de werking verzekeren en zodoende een noodzakelijke bijdrage leveren aan continuering van het evenement. De Week van de Smaak heeft het geld op de tweede plaats nodig voor groei in kwalitatieve zin: bieden van een hogere kwaliteit en culturele meerwaarde garanderen.

b) Naamsbekendheid

Bedrijven kunnen in een PPS met de Week van de Smaak onder andere inbreng leveren door de naam mee bekend te maken. De Week van de Smaak ziet in naamsbekendheid via bedrijven een gewenste massificatie van haar naam, voor continuering en groei. Zo kan het evenement door de nieuw aangerode bronnen een groter publiek bereiken: elke organisatie neemt immers zijn eigen kijkerspubliek mee, ofwel het publiek daar eraan gekoppeld is.

c) Innovatie

In ontwikkeling van de Week van de Smaak ligt een belangrijke rol weggelegd voor creativiteit en vernieuwing, die PPS kan invullen. Met innovatie in het samenwerkingsbeleid komt de organisatie tegemoet aan de wensen van bedrijven.²⁶ Op het niveau van de *return* vormen flexibiliteit en creativiteit van de culturele partner namelijk zeer belangrijke eisen en de Week van de Smaak kan zich best nog creatiever opstellen in het bepalen en valoriseren van die *return*. Publiek-private

²⁶ Lievens en Segers 2004, p. 107.

samenwerkingsprojecten tonen bovendien andere potentiële private partners dat de Week van de Smaak niet stil blijft staan, maar vooruit denkt en zich blijvend ontwikkelt.

Innovatieve ontwikkeling van de Week van de Smaak via een creatief initiatief als PPS vormt een belangrijk punt binnen het besturen van de organisatie, zoals het onderstaande figuur inzichtelijk maakt. Het figuur toont een model van de levenscyclus van evenementen. Net als reguliere consumentenproducten kennen ook veel evenementen een periode van opkomst, bloei en tanende belangstelling. In de levenscyclus van evenementen zijn vier fasen te onderscheiden: fase 1 'Investeren en ontwikkelen', fase 2 'Investeren en verder ontwikkelen', fase 3 'Handhaven' en fase 4 'afstoten/afbouwen'.



Figuur 2. De levenscyclus van evenementen²⁷

De Week van de Smaak bevindt zich tussen de eerste en tweede levensfase in. Aansluitend bij haar huidige plaats in de levenscyclus, dient zij te investeren en zich verder te ontwikkelen. Publiek-private samenwerking, als innovatief investeringsbeleid, kan deze groei ondersteunen.

²⁷ Gemeente Den Helder, afdeling VVH 2005, p. 19.

4.3. Bijkomende voordelen van PPS

Zoals in voorgaande paragraaf beschreven, ligt de relevantie voor de Week van de Smaak om PPS-projecten op te zetten kort gezegd in het vergroten van financiële slagkracht, verhoging van marketing- en communicatiekracht en innovatie in het samenwerkingsbeleid. Bijkomstige voordelen van PPS die de Week van de Smaak voldoening zullen schenken, zijn versterking van het imago, kennis en overige steun:

a) Versterking imago

De Week van de Smaak kan haar imago²⁸ versterken in samenwerking met bedrijven, vanwege de vorm van legitimiteit die het verschaft aan de Week van de Smaak en haar activiteiten. PPS-projecten zorgen voor een stevigere vestiging van de maatschappelijke waarden van de Week van de Smaak bij het grote publiek. De organisatie kan ondersteuning en verspreiding van haar imago vinden in de eventueel bijkomende promotiemogelijkheden via de communicatiekanalen van het bedrijf waarmee zij samenwerkt.

b) Kennis

De Week van de Smaak kan voordeel halen uit de kennis van een bedrijf, in de vorm van advies of begeleiding. Zo kan de professionele kennis van private partners over bepaalde zaken kan de professionalisering van de Week van de Smaak ondersteunen. PPS draagt met andere woorden bij tot een professionalisering en verzakelijking van het cultuurmanagement.

Bovendien beschikken private partners over een uitgebreid netwerk, waar de Week van de Smaak in een PPS wellicht een beroep op mag doen.

c) Overige steun

Overige steun die bedrijven kunnen inbrengen bij een PPS-project kan bestaan uit technische steun, werkkraft, diensten en materiaal. Hierbij bepaalt de bedrijfstak van het bedrijf in hoge mate de prestatie die hij of zij zal leveren, zoals het volgende citaat illustreert aan de hand van sponsoring:

²⁸ In paragraaf 6.1. 'Imago-onderzoek' komt uitgebreid aan de orde wat het imago van de Week van de Smaak behelst.

“Bedrijven die producten vervaardigen welke niet onmiddellijk van nut zijn voor de gesponsorden, bieden in de eerste plaats geld en ook diensten aan: de chemische en farmaceutische industrieën en de voedingssector. In het geval van banken gaat het vooral om het openen en beheren van een rekening. Ook de niet-voeding levert een derde van haar prestaties in de vorm van geld, maar schenkt daarnaast vaak materiaal, waarvan een gedeelte geschonken wordt aan televisiezenders als prijzen voor spelprogramma's.[...] Ook de dienstensector neemt vaak de promotiekosten op zich, door te zorgen voor het drukwerk van de gesponsorde.”²⁹

De genoemde inbreng vanuit verschillende bedrijfstakken, slaat ook op de inbreng van bedrijven bij publiek-private samenwerking.

4.4. Conclusie

De missie en doelstellingen van de Week van de Smaak vereisen doorgroeien en ontwikkeling, onder meer door diepgang en kwaliteit in het programma-aanbod te waarborgen. De voorgestelde samenwerkingsvorm met commerciële partners hoeft kwaliteit niet in de weg te staan; het is aan de Week van de Smaak om een evenwicht te behouden tussen enerzijds de (financiële) mogelijkheden aangedragen door subsidiënt en partners, en anderzijds haar artistieke en maatschappelijke aspiraties. Op basis van financieringsoverwegingen en commerciële doeleinden kan de Week van de Smaak dan ook gerust kiezen voor PPS. Bijkomende voordelen van PPS zijn:

- a. verspreiding en versteviging van de maatschappelijke waarden die het evenement uitdraagt;
- b. kennis;
- c. steun in natura of diensten die de organisatie van bedrijven kan ontvangen.

Kortom, PPS biedt de Week van de Smaak opportuniteiten voor continuïteit en ontwikkeling. Daarom geldt PPS als strategische keuze voor de toekomst en is het van belang hierin te investeren en er concrete beleidsplannen voor op te stellen.

²⁹ Segers 1992, p. 84.



5. Samenwerkingsverbanden met bedrijven in huidige situatie

In dit hoofdstuk staat een analyse van de huidige samenwerkingsverbanden tussen de Week van de Smaak en bedrijven centraal. Aan de orde komen de vorming en de samenstelling van de *partnerships*, en de manier waarop ze geëvalueerd worden. Aan de hand van een aantal voorbeelden wordt een overzicht gegeven van de *returns* die de Week van de Smaak en bedrijven elkaar bieden. Immers geldt: in een samenwerking moeten beide partijen toegevoegde waarde kunnen zien en de *returns* zijn liefst gelijkwaardig. De gegevens die voortkomen uit de analyse kunnen als basis dienen voor projecten van de Week van de Smaak die via PPS worden vormgegeven. Uiteindelijk komt de informatie bovendien ook van pas bij het vormgeven van het partnerdossier.

5.1. Vorming van samenwerkingsverbanden

Het komt zelden voor dat een bedrijf zelf contact opneemt met de Week van de Smaak om een samenwerking aan te gaan - wellicht omdat bedrijven nog onbekend zijn met het evenement? Hilde Brepoels gaat op zoek naar potentiële partners, onder meer door te inventariseren welke bedrijven reeds adverteren in tijdschriften. Ze benadert hen vervolgens met een voorstel via email. Enkele dagen later neemt zij telefonisch contact op; bij een positief geluid verstuurt zij het partnerdossier in de bijlage van een email en maakt zij een afspraak om langs te komen.

Hilde geeft aan dat het moeilijk is tijd vrij te maken om partners te zoeken, benaderen en overtuigen van samenwerking. Ook het onderhouden van de relatie met huidige partners neemt kostbare tijd in beslag. Toch vraagt Hilde altijd na hoe het bedrijf de samenwerking heeft ervaren, en vraagt ze na of een partner in het volgende jaar opnieuw zou willen deelnemen aan de Week van de Smaak. De evaluatie van de samenwerking verloopt daarmee semi-gestructureerd en vrij oppervlakkig.

5.2. Inventarisatie manieren van samenwerking

In het partnerdossier uit 2007 staan vijf mogelijkheden toegedicht om als bedrijf samen te werken met de Week van de Smaak, in volgorde van impact: deelname aan Week van de Smaak (1), adverteren in de programmabrochure (2), adverteren in de Week van de Smaak-bijlage van Het

Nieuwsblad (3), sponsoring van het openingsevenement (4) en structureel *partnership* (5). Deze samenwerkingsverbanden komen hierna aan de orde³⁰ - zij het beknopt - en een zesde en zevende bestaand samenwerkingsverband, niet vermeld in het partnerdossier, worden toegevoegd: mediasponsoring (6) en overige sponsoring (7). De bijdragen van het bedrijf en de *returns on investment* van de Week van de Smaak worden per samenwerkingsverband in een kadertje nog eens samengevat.

Ten overvloede: geen van deze zeven samenwerkingsvormen vallen onder publiek-private samenwerking. Ze komen hier aan de orde, omdat ze als basis kunnen dienen voor een publiek-private samenwerking die wél als zodanig benoemd kan worden. De Week van de Smaak zou de huidige samenwerkingsvormen als het ware kunnen uitbouwen.

5.2.1. Deelname aan de Week van de Smaak

Bedrijven kunnen op eigen initiatief en met instemming van de Week van de Smaak een activiteit organiseren en zijn op die manier deelnemer aan de Week van de Smaak. Het volstaat dat een bedrijf een activiteit bedenkt die een culturele, sociale of educatieve meerwaarde heeft. Deze ‘eenvoudige’ samenwerkingsvorm tussen de Week van de Smaak en de private sector komt veelvuldig voor in vergelijking met de andere manieren van samenwerking. Onder de 732 deelnemers in 2007 die een of meerdere activiteiten organiseerden (totaal 1240 activiteiten), bevinden zich volgens een indeling in het partnerdossier 101 bedrijven:

138	verenigingen (vrouwenverenigingen, Gezinsbond, Davidsfonds, Masereelfonds, allochtonenorganisaties, jongeren- en seniorenverenigingen, kookclubs, wijnclubs)
105	horeca-zaken
101	gemeentelijke besturen (43 algemeen bestuur, 32 cultuur, 10 jeugd, 13 toerisme, 23 gemeenschaps-, ontmoetings- en lokale dienstencentra)
101	bedrijven (hoeves, producenten, winkels, ...)
94	scholen (waarvan 20 hotelscholen)
70	culturele instellingen (culturele centra, musea, erfgoedcellen, heemkundige kringen)
33	bibliotheken
25	vormingscentra (Vormingplus, CVO's, muziekscholen)
14	welzijn (ziekenhuizen, opvangcentra)
11	belangenverenigingen
2	provinciale diensten

732 organisaties totaal

Tabel 1. Deelnemers aan de Week van de Smaak 2007 gegroepeerd³¹

³⁰ Onderstaande paragraaf is gebaseerd op: *Partnerdossier* 2007, p. 19- 21.

³¹ Week van de Smaak voor partners; Week van de Smaak Vlaanderen 2008, Word document, p. 2.

In vergelijking met 2006 ervoor toont het aantal deelnemende bedrijven een opzienbarende stijging: in 2006 organiseerden namelijk slechts 54 bedrijven een of meerdere activiteiten, tegenover 101 bedrijven in 2007.³² Deze verdubbeling is te danken aan de verdiensten van Hilde enerzijds en het eigen succes van Week van de Smaak anderzijds.

Deelname aan de Week van de Smaak lijkt de meest voor de hand liggende vorm van samenwerking met bedrijven en de Week van de Smaak informeert hier op toegankelijke wijze over. Zo kunnen partners die een activiteit willen organiseren in de informatie- en inspiratiebrochure voor deelnemers meer informatie vinden. Ook kunnen ze gemakkelijk terecht op de website van de Week van de Smaak, waar informatie over deelname een prominente plaats heeft op de *homepage*.

Voor deelname aan de Week van de Smaak betalen partners een bijdrage van 50 euro per aangemelde activiteit. Dit bedrag dekt de kosten van het drukwerk, het promotiemateriaal dat het ontvangt, en de verzendkosten. In ruil ondersteunt de Week van de Smaak de deelnemers met extra zichtbaarheid en door ze ‘mee te laten surfen’ op de campagne van de Week van de Smaak. Alle activiteiten komen op de website van de Week van de Smaak te staan, alsook in de programmabrochure, die een oplage kent van 300.000 exemplaren. De programmabrochures zijn overigens, in afwijking van voorgaande jaren, voor het eerst in 2008 provinciaal bepaald, wat inhoudt dat de Week van de Smaak alle activiteiten publiceert in vijf afzonderlijke provinciebrochures. Dit spaart niet alleen druk- en distributiekosten, maar heeft ook als voordeel dat activiteiten beter tot hun recht komen en dat de brochure handzamer wordt. Onderstaande tabel toont de oplage van het programmabrochure per provincie:

Provincie	Oplage in aantal exemplaren
Antwerpen	80.000
Vlaams Brabant /Tweetalig gebied Brussel Hoofdstad	60.000
Limburg	40.000
Oost-Vlaanderen	65.000
West-Vlaanderen	55.000
	totaal 300.000

Tabel 2. Oplage van de programmabrochure 2008 per provincie

³² NB: Horeca-zaken, zoals ook terug te vinden in tabel 1, zijn in feite ook bedrijven. ‘Bedrijven’ betreft in deze context van samenwerkingsverbanden echter niet-horeca, zoals Oil & Vinegar en Bio Shop Kamille.

Samenvatting deelname aan de Week van de Smaak

Bijdrage bedrijf: het organiseren van een activiteit, kleine financiële bijdrage

Return on investment: promotie

Toelichting: In de deelnemersbrochure meldt de Week van de Smaak wat het kan betekenen voor deelnemers. Er worden drie zaken genoemd: “de gelegenheid om hun producten en diensten voor te stellen aan het grote publiek, de erkenning van hun kennis en vaardigheden, een actieve deelname aan de bescherming van het culinair erfgoed”.³³

Voorbeelden: Oil & Vinegar, Bio Shop Kamille

5.2.2. Adverteren in de programmabrochure van de Week van de Smaak

Bedrijven kunnen in 2008, net als in de twee voorgaande jaren, adverteren in de programmabrochure. Deze wordt vanaf midden oktober, een maand voor de start van de Week van de Smaak, gratis verspreid. De brochure heeft een oplage van 300.000 exemplaren. De verspreidingskanalen van de programmabrochure bestonden in 2007 uit:

- internet: de programmabrochure kan vanaf begin oktober gratis aangevraagd worden via de Vlaamse infolijn, via www.weekvandesmaak.be en www.cultuurweb.be
- alle Nederlandstalige openbare bibliotheken en postkantoren
- alle partners en deelnemers van de Week van de Smaak: zij krijgen een promotiepakket met daarin affiches, flyers en een aantal brochures waarmee ze hun deelname aan de Week van de Smaak kunnen bekendmaken.
- alle winkels van Standaard Boekhandel
- verschillende toeristische diensten en infoloketten van steden en gemeenten
- de publieksbeurzen Megavino, Voedingssalon en Het Culinaire Boek, en de beurs Horeca Expo
- de boekenbeurs in Antwerpen (vindt plaats kort vóór de Week van de Smaak)
- alle winkels van Colruyt

In 2008 blijven de eerste vijf van de hierbovengenoemde kanalen hetzelfde; de onderste drie zijn vervangen door:

- de publieksbeurzen Megavino, Voedingssalon, Het Culinaire Boek en Zenith

³³ Week van de Smaak 2008, *Week van de Smaak 13-23 november 2008. Informatie- en inspiratiegids voor deelnemers.*, p. 5.

- alle Nederlandstalige culturele centra
- bij de ambtenaren van de Europese Commissie
- alle winkels van Spar Retail

De drie mediapartners van de Week van de Smaak, één, Radio 2 en Het Nieuwsblad, maken de programmabrochure mee bekend. Ze verwijzen ernaar in hun communicatiekanalen (website, uitzendingen, publicaties).

De regionale programmabrochure, uitgevoerd in vierkleurendruk, heeft een formaat van 175 bij 255 millimeter. Adverteerders hebben keuze uit advertenties die eenderde van de bladzijde beslaan, een halve pagina of een hele pagina – met bijbehorende, oplopende prijzen. In bijlage II deze scriptie staan de advertentietarieven vermeld die de Week van de Smaak hanteerde in respectievelijk 2007 en 2008. Omdat de programmabrochures per 2008 vijf regionale edities kent, kan een adverteerder zijn of haar activiteit beter en gericht onder de aandacht van het gewenste publiek brengen. Landelijk opererende bedrijven kunnen bijvoorbeeld kiezen voor een focus op een bepaalde regio, waar de naamsbekendheid ten opzichte van de rest van het land nog wat achterblijft. Tevens maakt de nieuwe regeling het, vanwege de lagere advertentietarieven per provincie, gemakkelijker mogelijk om lokale, kleinere organisaties te laten adverteren. Bedrijven die nationaal willen adverteren, dat wil zeggen wensen te adverteren in alle vijf de regionale edities, betalen ten opzichte van 2007 een hoger bedrag.

Samenvatting adverteren in de programmabrochure
Bijdrage bedrijf: financiële bijdrage
<i>Return on investment:</i> promotie
<u>Toelichting:</u> Advertenties vormen een onderdeel van promotie.
Voorbeelden: Oxfarm, VLAM, Raineri, Spar, Caffè Kimbo

5.2.3. Adverteren in de Week van de Smaak-bijlage van Het Nieuwsblad

In 2006 en 2007 verscheen vlak voor de start van de Week van de Smaak een bijlage in Het Nieuwsblad, De Gentenaar/Het Volk, exclusief gewijd aan de Week van de Smaak. Lezers kregen deze insert bij hun krant geleverd. Het katern, met een oplage van 354.000 exemplaren, bevatte bijdragen over de hoogtepunten uit het programma, redactionele teksten en achtergrondinformatie. De volgende tarieven gelden voor de adverteerders in de bijlage:



1 pagina, 184 mm breed x 271 mm hoog: € 9.000 + BTW 21%



½ pagina, 184 mm breed x 135 mm hoog: € 5.500 + BTW 21%



⅓ pagina, 184 mm breed x 90 mm hoog: € 3.900 + BTW 21%

Samenvatting adverteren in de Week van de Smaak-bijlage

Bijdrage bedrijf: financiële bijdrage

Return on investment: promotie

Toelichting: Advertenties vormen een onderdeel van promotie.

Voorbeelden: Oxfam, Resto.be, de Bib

5.2.4. Sponsoring van het openingsevenement

De coördinatrice van de Week van de Smaak organiseert elk jaar een openingsevenement, een besloten feest voor sponsors en pers. Bedrijven kunnen het evenement ondersteunen met product sponsoring in natura en / of een geldelijke bijdrage. In ruil ontvangen zij een uitnodiging voor het feest, en zij krijgen mogelijkheid om klanten uit te nodigen.

In 2006 konden bedrijven kaarten voor hun klanten tegen betaling kopen. Het schoot er in 2007 bij de organisatie bij in om een vergoeding te vragen voor uitnodigingen en zodoende was de entree voor iedereen dat jaar gratis. De grotere partners die geldelijke bijdragen leverden voor het openingsfeest en / of op een andere manier een fundamentele bijdrage leverden, kregen van de Week van de Smaak ieder vier toegangskarten voor het openingsfeest toegezonden. Andere sponsors van het openingsevenement die in natura leverden, zoals leveranciers van wijn en jenever, die een enkele klant wilden uitnodigen, konden daarvoor contact opnemen met de Week van de Smaak. In de praktijk hebben zij echter niemand uitgenodigd.

Samenvatting sponsoring van het openingsevenement

Bijdrage bedrijf: financiële bijdrage, producten

Return on investment: promotie, *hospitality*

Toelichting: Uit sponsoring vloeien promotionele kansen voort.

Voorbeelden: (‘grotere’ partners:) Erfgoed Brussel, Onthaal en Promotie Brussel, Istituto nazionale per il Commercio Estero, Vlaamse Gemeenschapscommissie; (sponsors in natura:) Raineri, Wineart, La Fattoria, La Tomaterie, Mabru

5.2.5. Structureel *partnership*

Structureel *partnership* houdt een *package deal* in: ‘alles ineen’ voor een bepaalde prijs. Als structurele partner geniet een bedrijf zichtbaarheid in de volledige promotiecampagne van Week van de Smaak. Dit behelst:

- logovermelding op *backcover* en advertentie in de programmabrochure
- advertentie en logovermelding in de Week van de Smaak bijlage van Het Nieuwsblad
- logovermelding op alle drukwerk van Week van de Smaak (duizenden affiches, placemats en flyers)
- *banner* op website www.weekvandesmaak.be (*homepage*)
- zichtbaarheid op het openingsevenement
- logovermelding op de uitnodigingen voor het openingsevenement
- gratis toegangskaarten voor het openingsevenement

Bovendien biedt de Week van de Smaak aan om eventueel een formule uit te werken rondom speciale VIP-arrangementen die bedrijven kunnen aanbieden aan hun klanten, en die plaatsheeft ten tijde van het openingsevenement. Een bedrijf betaalt 25.000 euro (exclusief BTW) aan de Week van de Smaak bij het aangaan van een standaard *partnership*-overeenkomst.³⁴

Een voorbeeld ter illustratie uitgewerkt: in 2006 had de Week van de Smaak een partnerovereenkomst met openbaarvervoersdienst De Lijn. De geldelijke bijdrage van De Lijn à 25.000 euro werd toen omgezet in een promotie. In een email (augustus 2007) aan medewerkster van De Lijn Yolande Helsen zet Hilde Brepoels de *returns* en *returns on investment* van een voorstel tot een ruilovereenkomst in 2007 nog eens kort op een rijtje:

³⁴ In bijlage III is voor de volledigheid een standaard *partnership*-overeenkomst opgenomen.

“Ook dit jaar [2007] wensen we opnieuw met jullie [de organisatie van De Lijn] een ruilvereenkomst te sluiten in het kader van de Week van de Smaak. Idem 2006: 410 affiches op achterruiten bussen, ruilwaarde 25.000 euro.

Jullie hebben dan recht op 25.000 mediawaarde, waaronder 1 pagina in onze programmabrochure, 1/3de p. in de Week van de Smaak bijlage van Het Nieuwsblad en logo in de volledige communicatiecampagne.”³⁵

Samenvatting structureel *partnership*

Bijdrage bedrijf: financiële bijdrage

Return on investment: promotie, visibiliteit, *hospitality*

Toelichting: Visibiliteit slaat op zichtbaarheid in de landelijke communicatiecampagne van de Week van de Smaak, alsook op zichtbaarheid op het openingsevenement.

Voorbeelden: Cultuurweb, De Lijn

5.2.6. Mediasponsoring

Week van de Smaak heeft in 2006 en 2007 ruilcontracten met de volgende drie mediapartners: televisienet één, Radio 2 en dagblad Het Nieuwsblad. Deze bedrijven sponsoren niet in de vorm van materiaal of geld, maar ze verlenen hun medewerking aan het evenement via gratis advertentieruimte of reclamespots en andere vormen van promotionele ondersteuning. Mediasponsoring staat met andere woorden gelijk aan naturasponsoring: de mediabedrijven stellen hun producten, namelijk advertentieruimte (in gedrukte, audio- of audiovisuele vorm), ter beschikking aan de Week van de Smaak. Dit biedt mediasponsors een aantal voordelen ten opzichte van geldelijke steun. Het laat de media toe om op goedkope wijze de promotie van de Week van de Smaak te koppelen aan de eigen reclameactiviteiten; de reële kostprijs van advertentieruimte of drukwerk ligt immers veel lager dan de commerciële prijs ervan.³⁶

De Week van de Smaak kan de adverteerruimte niet zelf bekostigen en ziet in haar mediasponsors belangrijke partners. Daarbij weet de Week van de Smaak makkelijker andere sponsors te vinden indien het al duidelijke deals heeft met mediapartners. Mediasponsoring komt overigens niet voor in de samenwerkingsmogelijkheden die staan beschreven in het partnerdossier. “De mediasponsoring loopt prima”, aldus Hilde Brepoels. Er is voor dit moment geen reden om er nader op in te gaan.

³⁵ ‘Email van Hilde Brepoels (Week van de Smaak) aan Yolande Helsen (De Lijn)’ (22-08-2007), *Partnerships, Mail Lijn*, WSV document (2007).

³⁶ Lievens en Segers 2004, p. 56.

Samenvatting mediasponsoring

Bijdrage bedrijf: promotie, sponsoring in de vorm van advertentieruimte

Return on investment: visibiliteit, promotie, *hospitality*

Toelichting: De visibiliteit bestaat uit logo-vermelding en een advertentie in programmabrochure. De Week van de Smaak ondersteunt promotionele acties door toegangskaarten voor het feestelijke openingsevenement beschikbaar te stellen aan het mediapubliek. Internen en relaties van de mediapartners kunnen rekenen op uitnodigingen voor het openingsevenement.

Voorbeelden: één, Radio 2, Het Nieuwsblad

5.2.7. Overige sponsoring

Onder de noemer ‘overige sponsoring’ vallen deelnames van bedrijven te scharen aan de Week van de Smaak, die een stap verder gaan dan slechts het eenzijdig organiseren van een activiteit. De bedrijven organiseren een activiteit én hebben tegelijkertijd een ruilovereenkomst met de Week van de Smaak: er is sprake van interactie in optima forma! Een voorbeeld vormt de samenwerking tussen de Week van de Smaak en Standaard Boekhandel in 2007. Standaard Boekhandel organiseerde een jeneverproeverij als Week van de Smaak-activiteit, zorgde voor de verspreiding van de programmabrochure in de vestigingen en zette in op de verkoop van kookboeken. De Week van de Smaak zorgde voor de levering van jenever, die stokerij Wissels als natura beschikbaar stelde, in filialen van de boekhandel door heel Vlaanderen.

Samenvatting overige sponsoring

Bijdrage bedrijf: organisatie van activiteit, financiële bijdrage, verscheidene diensten

Return on investment: promotie, hulp bij organisatie van de activiteit

Voorbeelden: Standaard Boekhandel

5.3. Conclusie

De huidige samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en de Week van de Smaak wijken af van publiek-private samenwerking: ze houden slechts een ruilovereenkomst in. De Week van de Smaak hanteert nagenoeg de klassieke sponsorvormen, namelijk *cash*-, natura- en

mediasponsoring. De *returns* lijken gelijkwaardig en ze worden in sommige gevallen duidelijk op papier vastgelegd.

Bij deelname door een partner aan de Week van de Smaak is het evenwicht in *return* echter moeilijk te controleren. In de deelnemersbrochure heeft de Week van de Smaak een reglement geformuleerd, bestaande uit algemene voorwaarden waaraan partners dienen te voldoen. Partners krijgen bepaalde plichten opgelegd, zoals een juist gebruik van het beeldmerk van de Week van de Smaak. Enkele bedrijven gebruiken tijdens het plaatshebben van de Week van de Smaak ongecontroleerd de naam van het evenement om hun eigen producten te promoten of de aandacht op zichzelf te vestigen. Ze gaan vaak zonder medeweten of zonder toestemming van Week van de Smaak te werk, of zij maken er zich in een samenwerking te gemakkelijk van af. De Week van de Smaak kan door het ontbreken van controlemiddelen geen toezicht houden op de kwaliteit van de actie en de aangeboden producten. Het controlemechanisme en de naamsbescherming ontberen met andere woorden een strak regiem, mancapaciteit en sancties, waardoor de waarborg van kwaliteit nog niet is geformuleerd.



6. Nieuwe perspectieven in samenwerking

Uit voorgaande hoofdstukken bleek reeds het belang van het betrekken van externe partners in de werkzaamheden van de Week van de Smaak. PPS bleek een belangrijke, zo niet noodzakelijke aanvulling op de huidige samenwerkingsverbanden. Waar liggen nu de kansen en mogelijkheden met betrekking tot PPS voor de Week van de Smaak?

Dit hoofdstuk vormt een aanloop naar nieuwe PPS-mogelijkheden en stelt voor hoe de organisatie van de Week van de Smaak PPS kan gebruiken. Allereerst presenteert paragraaf 6.1. een imago-onderzoek, waarin de waarden en uitstraling van de Week van de Smaak onderzocht worden. Daarna wordt in een tweede paragraaf besproken welke belangen bedrijven hebben bij samenwerking en hoe de Week van de Smaak bedrijven daarin tegemoet kan komen. Paragraaf 6.3. bestaat uit een SWOTanalyse met het oog op publiek-private samenwerking. Wat volgt is een analyse op grond van *benchmarking*: de Week van de Smaak wordt vergeleken met andere culturele evenementen, en PPS bij culturele organisatie in Vlaanderen en Nederland komt aan bod. Daarna wordt in 6.5. 'Selectie van private partners' nagegaan welke bedrijven de Week van de Smaak kan benaderen voor samenwerking. Nieuwe formules en invalshoeken rond smaak voor bedrijven komen in 6.6. aan bod. Het hoofdstuk sluit af met een samenvattende afronding.

6.1. Imago-onderzoek

We spreken van imago wanneer we het hebben over het beeld dat een bepaalde groep mensen heeft van het evenement; deels gebaseerd op betekenisgeving door anderen en deels op het beeld dat de organisatie naar buiten toe communiceert.³⁷ Het imago van de Week van de Smaak vormt een belangrijke *return* die het evenement in een samenwerking kan leveren aan bedrijven, zoals aangetoond in hoofdstuk 5 ‘Samenwerkingsverbanden met bedrijven in huidige situatie’ van deze scriptie. Als de Week van de Smaak geapprecieerd wordt door haar consumenten, hebben bedrijven die met de Week van de Smaak samenwerken daar belang bij. Ze kunnen zich dan op de eerste plaats met de positieve waarden associëren, maar ook, in de tweede plaats, kunnen die bedrijven de waarden uitdragen naar de markt en hun eigen consumenten.

6.1.1. Gewenst imago

De Week van de Smaak vormt een ideëel evenement, hetgeen inhoudt dat het niet tot de commerciële en bedrijfsevenementen behoort. Het evenement neemt de uitvoering en invulling van een publieke taak op zich, door zich waarden als saamhorigheid, educatie, bescherming van het culinaire erfgoed en dergelijke als doel te stellen.

In de deelnemersgids 2008, waarin informatie en inspiratie staat voor deelnemers aan de Week van de Smaak, staat een charter opgesteld.³⁸ Het charter beschrijft onder meer de inhoudelijke accenten van de Week van de Smaak, die overeen zullen stemmen met hoe het evenement zich wil profileren. De volgende ‘gewenste’ waarden komen tot uiting in het charter:

- toegankelijkheid
- diversiteit (in benaderingen)
- gevoelswaarde van smaak, bewustwording
- saamhorigheid
- gastvrijheid, gezelligheid
- gezondheid
- interculturaliteit
- leerzaamheid, educatie
- respect (voor culinair erfgoed)

³⁷ Alvesson 1990, in: Van Riel 2003, p. 89.

³⁸ Week van de Smaak: *Informatie- en inspiratiegids voor deelnemers* 2008, p. 4.

- sensibilisering (voor eerlijke handel, duurzame ontwikkeling en mondiale voedselvraagstukken)

Er lijkt geen speciale nadruk op een van deze waarden te liggen gezien de tekst in de deelnemersgids. Toch lijkt diversiteit de meeste aandacht te krijgen – al was het maar omdat de genoemde waarden zeer uiteenlopend zijn, alsook de invalshoeken en benaderingen die deelnemers kunnen kiezen rond smaak. Ook uit de vele suggesties en tips die in de deelnemersbrochure van de hand worden gedaan, blijkt dat diversiteit als grootste troef wordt ingezet. Ter illustratie: tijdens de tweede en derde editie van de Week van de Smaak in respectievelijk 2007 en 2008 worden prijzen uitgereikt aan bijzondere activiteiten rond interculturele smaakbeleving. De website van de Week van de Smaak kopt: ‘Wie blinkt uit in diversiteit tijdens de Week van de Smaak?’ Diversiteit krijgt kortom meer nadruk dan de andere waarden.

De Week van de Smaak heeft volgens de missie een duidelijke handtekening onder haar programma staan: de artistieke zeggingskracht bestaat uit diversiteit en toegankelijkheid, in combinatie met aandacht voor smaak, kwaliteit en culturele verdieping. Deze formule vormt het specifieke van het evenement, *the unique selling point*. Met name de diepgang die het evenement kenmerkt, vormt een belangrijke factor in de aantrekkelijkheid van het evenement: de specialisatie in een bepaald genre (smaak) maakt het programma gewaardeerd. Noordman verklaart in zijn boek *Cultuurmarketing*: “De fans onder de bezoekers hebben er behoefte aan om met allerlei microaspecten in een kunstvorm kennis te maken. Het festival voorziet hierin. De inhoudelijke koppelingen die de programmeur maakt, verhogen de aantrekkelijkheid van het programma dus ook.”³⁹

Opvallend genoeg lijken in het rijtje gewenste waarden in de deelnemersgids nu juist twee elementen uit *the unique selling point* te ontbreken, namelijk verdieping en kwaliteit. Diepgang komt echter wel tot uiting in het aspect van educatie, achtergronden en geschiedenis, maar zou meer expliciete nadruk kunnen krijgen ten gunste van de autonome aantrekkingskracht van het evenement. Kwaliteit kan de Week van de Smaak (nog) moeilijk waarborgen.⁴⁰

6.1.2. Gerealiseerd imago

³⁹ Noordman 2007, p. 107.

⁴⁰ Zie verder: paragraaf 7.1.4. ‘Kwaliteitscontrole aanscherpen’.

Hoe ziet het gerealiseerde imago van de Week van de Smaak eruit, hoe zien bedrijven de Week van de Smaak? Dat is lastig te onderzoeken en te meten, maar de uitstraling van het evenement en het beeld dat in de media wordt geschetst van de Week van de Smaak, kunnen een goed vertrekpunt vormen.

6.1.2.1. Uitstraling: omvang van publiek

De omvang van een evenement zegt veel over de uitstraling⁴¹ en dat maakt dat de Week van de Smaak, met haar grote omvang, een gunstige uitstraling heeft :

a) Nationaal bereik

De Week van de Smaak heeft nationale bekendheid. Er valt zelfs te stellen dat het evenement internationale uitstraling geniet. Ook in omliggende landen als Zwitserland, Frankrijk en Nederland vindt namelijk een Week van de Smaak plaats – zij het met andere accenten.

b) Breed publiek

De missie gaf reeds de doelgroepen van het evenement aan: kenners, liefhebbers en verkenner van smaak. Nadere specificatie van de doelgroepen laat zien dat het festival bezoekers trekt die participeren aan de activiteiten, maar ook organisaties en individuen aanspreekt. Door de toegankelijkheid van smaak bestaan deze doelgroepen naar alle waarschijnlijkheid uit zowel cultuurparticipanten als potentiële cultuurparticipanten en niet-cultuurparticipanten. Verder nemen zowel passanten als trouwe en incidentele bezoekers deel aan de activiteiten ter plaatse. Werkelijk allerlei mensen participeren: kinderen, jongeren, medioren en ouderen, mannen en vrouwen, allochtoon en autochtoon, hoger en lager opgeleiden.

c) Omvangrijk publiek

De korte geografische afstand van bezoekers tot activiteiten maakt de Week van de Smaak zeer toegankelijk. Cijfers ontbreken⁴², maar om toch tot een indicatie van het

⁴¹ Segers 2007, p. 247.

⁴² Bij de Week van de Smaak zijn weinig tot geen harde gegevens voorhanden over de bezoekersaantallen bij de diverse activiteiten. De organisatie heeft momenteel geen middelen om een onderzoek naar bezoekersaantallen uit te voeren. Een dergelijk onderzoek kost tussen de 30.000 en 50.000 euro; Erfgoeddag betaalde bijvoorbeeld 50.000

participantenaantal te komen, volgt een vergelijking met het aantal bezoeken tijdens Erfgoeddag. Erfgoeddag valt, net als de Week van de Smaak, onder FARO en het verwijst naar een jaarlijks terugkerende voorjaarsdag waarop musea en andere aanbieders van erfgoed hun deuren openstellen. Het evenement telde in 2008 in Vlaanderen en Brussel 210.000 bezoekers. De Week van de Smaak duurt langer: zeven dagen in 2006 en 2007 en zelfs tien dagen in 2008. Bezoekers kunnen naar keuze elke dag op verschillende tijden aan activiteiten deelnemen en ook het thema smaak werkt toegankelijkheid in de hand. Naar schatting, gebaseerd op bovenstaande gegevens, nemen zeker een miljoen bezoekers per jaar deel aan de (activiteiten van) Week van de Smaak.

Al met al heeft de Week van de Smaak een grote publieksomvang, door het nationale bereik en door het aantrekken van een breed en omvangrijk publiek. Verder is het een jong, sterk groeiend evenement: gezien de forse toename van het aantal deelnemende organisaties in 2007 ten opzichte van 2006 met 62 procent, zal het aantal activiteiten gerelateerd aan de Week van de Smaak naar alle waarschijnlijkheid in 2008 nog toenemen. Dit betekent dat ook de omvang, en uitstraling, zich nog verder in positieve zin zullen ontwikkelen.

6.1.2.2. Uitstraling: omvang van bereik

Voldoende winkels, diensten, beurzen en dergelijke zorgen voor de verspreiding van de programmabrochure, zoals beschreven in paragraaf 5.2.2. 'Adverteren in de programmabrochure van de Week van de Smaak'. De Week van de Smaak verkrijgt bovendien zichtbaarheid door tal van activiteiten die op allerlei plaatsen in Vlaanderen en Brussel plaatsvinden. Bovendien bieden de communicatiekanalen van de partners bijkomende promotiemogelijkheden.

De belangrijkste graadmeter voor de omvang van het doelgroepbereik vormt echter de media-aandacht waarop de Week van de Smaak kan rekenen. Media zorgen immers in belangrijke mate voor de verspreiding van informatie en naamsbekendheid van het evenement. Evenementen krijgen over het algemeen veel aandacht in de pers en journalisten hielden het rond de Week van de Smaak 2007 zeker niet stil. Verschillende nationale radiozenders putten inspiratie uit het programma, de perscommuniqués en het persdossier van de Week van de Smaak. Radio 1, Radio 2, Donna en Studio Brussel brachten, naast de reguliere berichtgeving naar aanleiding van persberichten, tijdens het evenement opeenvolgende afleveringen over (de thema's van) de Week

euro voor een dergelijk onderzoek. Praktisch gezien zal het ook moeilijk zijn, of haast onmogelijk, om de vele honderdduizenden bezoekers te tellen.

van de Smaak. Ook VRT-televisie pikte de Week van de Smaak op met vier items in het Journaal, een thema-uitzending van Vlaanderen Vakantieland, een themaweek van de Rode Loper, een item in Man bijt Hond en Karrewiet. Verder maakten verscheidene tijdschriften gebruik van de Week van de Smaak om thema-items of een themanummer over gastronomie of gastland Italië te publiceren. Het Nieuwsblad, De Standaard en Het Laatste Nieuws zijn belangrijke nationale dagbladen die aandacht besteedden aan de Week van de Smaak, naast ook regionale en lokale kranten.

Tot slot wist de Week van de Smaak ook via internet veel mensen te bereiken. Op tal van publiekswbsites verschenen in 2007 voor, tijdens en na de Week van de Smaak *banners* en artikelen. De website van de Week van de Smaak, www.weekvandesmaak.be, kon op duizenden bezoeken rekenen rond het plaatshebben van de Week van de Smaak. In de maand november bijvoorbeeld telde de website 27.929 unieke bezoekers, met een piek in het bezoekersaantal van 3.452 op startdag 16 november.⁴³

Een kritische noot dient hier nog wel gemaakt te worden: ondanks het grote bereik blijken veel bedrijven de Week van de Smaak niet te kennen. Jobstudente Tine Teunissen, in juni 2008 belast met het werven van sponsors, komt tot deze bevinding. Zo'n 40 procent van de sponsorverantwoordelijken van bedrijven die zij contacteert, zeggen nog nooit van de Week van de Smaak te hebben gehoord.

6.1.2.3. Waarden in gedrukte media

De persmap van de Week van de Smaak bevat een verzameling van alle artikelen en vermeldingen die in gedrukte media in Vlaanderen verschenen voor, tijdens en na de Week van de Smaak in 2007. De persmap bestaat maar liefst uit vijf delen, met een totaal van meer dan duizend pagina's. De berichtgeving in de pers komt uiteindelijk ook huidige en potentiële partners van de Week van de Smaak onder ogen en daarom vormt deze persmap een belangrijke bron voor analyse van het gerealiseerde imago van het evenement.

6.1.2.3.1. Voorpubliciteit, publiciteit tijdens het evenement en nubliciteit

⁴³ Week van de Smaak 2007, *Partnerdossier*, p. 13.

De voorpubliciteit, van 6 maart 2007 tot en met 14 november 2007, bestaat uit interviews met meter Lut De Clercq en kokende burgemeesters, oproepen tot deelname en agendapubliciteit.

Tijdens het evenement, van 15 tot en met 24 november 2007, is de publiciteit op een hoogtepunt: er verschijnen elke dag tientallen artikelen en vermeldingen. De publiciteit bestaat uit de programma-activiteiten zoals de openingsactiviteiten. Journalisten publiceren vele artikelen over de activiteiten tijdens de Week van de Smaak. Hun berichtgeving in lokale en regionale media wordt hoofdzakelijk gevoed door de deelnemers van de Week van de Smaak die media aanschreven over hun activiteiten.

De napubliciteit tenslotte, vanaf 25 november 2007, bestaat uit de besprekingen en recensies van programma-activiteiten in de dagbladen.

6.1.2.3.2. Associaties en gerealiseerde waarden

De afbeeldingen in gedrukte pers bij berichtgeving over de Week van de Smaak 2007 tonen vaak een persoon of meerdere personen: meter Luth De Clercq bijvoorbeeld komt geregeld in beeld. Dit is een positief gegeven, omdat foto's van eten of gerechten maar een eenzijdig beeld van de Week van de Smaak geven. Ook het merendeel van de teksten representeert het evenement niet slechts als een plat eetfestijn, maar schenkt aandacht aan de achterliggende betekenis en overeenkomstige waarden. De media laten de belangrijkste waarden die de Week van de Smaak in zich het charter stelt aan bod komen en door aandacht voor de vele diverse programma-activiteiten, komen de brede doelstellingen van de Week van de Smaak redelijk goed tot uiting. De culturele functie van de Week van de Smaak nog wel enigszins achterwege gelaten, terwijl de sociale verbintenis van smaak goed uit verf komt.

Verder bericht de pers over het algemeen neutraal tot positief over het evenement. Journalisten verbinden positieve termen als uitdaging, samenwerking, authenticiteit, lekker(bekken), familie en gezelligheid aan de Week van de Smaak. De Week van de Smaak lijkt een sympathiek en sociaal imago te hebben. Door haar toegankelijkheid en diversiteit, en afwijzing van exclusiviteit, krijgt het evenement wellicht een ietwat 'volks' karakter. Al met al behelst het gerealiseerde imago een beeld van de Week van de Smaak als bedrijvig en sociaal smaakevenement met vele activiteiten en invalshoeken.

6.1.2.3. Besluit gerealiseerd imago

De Week van de Smaak heeft een zeer grote omvang, zowel van het publiek ter plaatse, als van het bereik van doelgroepen. Factoren als het nationale bereik en de toegankelijkheid voor een breed, omvangrijk publiek maken dat de publieksomvang uniek is voor een cultureel evenement in Vlaanderen. Verscheidene media, als radio, televisie, gedrukte pers en internet dragen bij aan de wijde verspreiding van het evenement. Gezien het beeld van de Week van de Smaak zoals dat in de gedrukte pers tot uiting komt, valt te concluderen dat de brede doelstellingen redelijk goed bekend zijn, door de aandacht voor de vele diverse programma-activiteiten. Diversiteit komt dan ook als belangrijkste waarde naar voren en dat benadrukt nog maar eens het sympathieke, sociale en bedrijvige imago.

6.1.3. Conclusie

Het imago van de Week van de Smaak zoals dat in uitstraling en berichtgeving vorm heeft gekregen, komt ook bedrijven ter ore. Associaties die journalisten bijvoorbeeld leggen met de Week van de Smaak kunnen het beeld dat potentiële partners van de Week van de Smaak hebben, beïnvloeden. Nu haalt de Week van de Smaak uit haar grote publieksomvang al veel voordeel. Naast de sterke uitstraling heeft het evenement bovendien een gunstig imago in de pers. Zo gewenst bestaat het karakteristieke van het evenement uit diversiteit en toegankelijkheid, in combinatie met aandacht voor smaak, kwaliteit en culturele verdieping. Ook overige bijkomende waarden, als gezelligheid en gezondheid, worden liefst uitgedragen, al krijgt diversiteit uiteindelijk de meeste nadruk. Dit laatste gegeven stemt overeen met het gerealiseerde imago, waarin diversiteit een belangrijke rol speelt. Op het gebied van kwaliteit weet de Week van de Smaak zich nog niet te profileren; activiteit en sociale waarden krijgen juist ruimschoots aandacht in de pers.

De Week van de Smaak kan haar eigen imago gericht trachten te beïnvloeden. De organisatie kan het beeld dat bedrijven hebben bijstellen door zich op een bepaalde manier naar bedrijven toe te representeren in de eigen communicatie en in het partnerdossier. Welke aspect van het imago nog aan overtuigingskracht dient te winnen voor bedrijven, zal afhangen van de aard en het beleid van elk bedrijf afzonderlijk. Over het algemeen geldt dat potentiële partners *goodwill* nodig hebben om een samenwerking aan te willen gaan, ofwel een bereidheid om de

organisatie ter wille te zijn. Voor het ontstaan van *goodwill* is onder meer sympathie nodig. Dit positieve gevoel ontstaat bij bedrijven als deze zich bewust zijn van de volgende drie zaken⁴⁴:

- 1) de betekenis van de culturele functie van de cultuurinstelling voor de gemeenschap
- 2) publieksactiviteiten van de cultuurinstelling voor de gemeenschap
- 3) afstraling van de cultuurinstelling op de gemeenschap

Kort gezegd dient een cultuurinstelling om sympathie te kweken duidelijk maken aan de gemeenschap wat deze voor haar betekent, doet en symboliseert. Op punt 1, betekenis van de culturele functie van de cultuurinstelling voor de gemeenschap, scoort de Week van de Smaak tot nu toe gematigd positief: dit aspect komt indirect aan de orde in de gedrukte media. De Week van de Smaak slaagde, zoals de weerslag in de media aantoont, tot nu toe prima in het tweede punt: het benadrukken van haar publieksactiviteiten. Met het derde punt, afstraling op de gemeenschap, zit het zeker ook goed: zoals beschreven in voorgaande paragraaf, wekt de Week van de Smaak sympathieke gevoelens op. Kortom, bedrijven die de Week van de Smaak kennen, hebben over het algemeen een vrij positief gevoel over het evenement. Het imago toont aan dat ze sympathie hebben voor het evenement en waar nodig kan de Week van de Smaak haar imago bijsturen in de communicatie naar bedrijven toe - in het partnerdossier bijvoorbeeld. De weg is gebaand voor publiek-private samenwerking...

⁴⁴ Noordman 2007, p. 208-209.

6.2. Aansluiting op belangen bedrijfsleven

Cultuursponsoring-deskundige Katia Segers stelt: “... bedrijven [gaan] steeds explicietere en hogere eisen stellen inzake return. Cultuurorganisaties worden verplicht om in dezelfde economische en marketinggericht [sic.] logica mee te denken.”⁴⁵ Inderdaad; bedrijven kunnen vandaag de dag kiezen uit een groot aanbod van evenementen voor potentiële samenwerking. Als gevolg gaan bedrijven in toenemende mate selectief te werk en drijven zij de eisen inzake *return* op. Daarom is het nuttig de inbreng van de Week van de Smaak en de belangen van bedrijven duidelijk in kaart te brengen. Zodoende kunnen de inbreng en belangen beter op elkaar afgestemd worden. Uiteraard probeert de Week van de Smaak het bedrijf het voordeel van de samenwerking te schetsen.

6.2.1. Inbreng van de Week van de Smaak

Welke meerwaarden heeft de Week van de Smaak bedrijven te bieden? In het vorige hoofdstuk over samenwerkingsverbanden kwamen reeds de *returns on investments* die de Week van de Smaak bedrijven biedt aan de orde: promotie, visibiliteit en *hospitality*-mogelijkheden. Om deze van wat meer uitleg te voorzien, komen de drie centrale *returns* hier nog eens beknopt aan de orde.

De Week van de Smaak biedt bedrijven in een samenwerking promotie en visibiliteit. Het neemt het bedrijf in de communicatie op, zoals ook staat beschreven in de Algemene voorwaarden in de deelnemersbrochure. Hierin stelt de Week van de Smaak dat zij de actie die door de deelnemer wordt georganiseerd, promoot via een website en een programmabrochure. De logovermelding vormt een standaard *return*, ook voor andere partners. Naast logovermelding kan de Week van de Smaak bedrijven mogelijkheden tot publiciteit in de media bieden. Door bedrijven meer zichtbaarheid te verschaffen, geeft de Week van de Smaak de bedrijven gelegenheid om hun producten en diensten voor te stellen aan het grote publiek. Bedrijven kunnen hun naamsbekendheid vergroten, of, als het om een nieuw bedrijf gaat, vestigen.

Samenwerking met de Week van de Smaak biedt bedrijven bovendien verscheidene hospitality-mogelijkheden. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld voordelen verkrijgen voor klanten of personeelsleden, zoals tickets voor het openingsfeest. Tevens kunnen bedrijven tijdens *hospitality*-momenten netwerken en in contact komen met bijvoorbeeld andere partners, politici en pers. De

⁴⁵ Segers 2007, p. 247.

hospitality-mogelijkheden van de Week van de Smaak bieden bedrijven goede kansen om goede relaties met zijn of haar doelgroepen tot stand te brengen, te realiseren of uit te bouwen.

De Week van de Smaak kan deze drie centrale waarden op een meer doeltreffender wijze aanwenden. Daarbij dient niet zozeer in vraag te staan ‘wat doen en kunnen wij als cultuurorganisatie?’, maar ‘wat wil het bedrijf?’⁴⁶ – zoals in de volgende paragraaf aan de orde komt. Deze laatste benadering geldt namelijk enkel in dienst van de voorgaande. De Week van de Smaak kan namelijk aan de hand van deze benadering een meer relevante *return on investment* realiseren, naast de drie centrale *returns*.

6.2.2. Belangen van bedrijven

“We willen ons meer richten op *event marketing*. Daar hoort het sponsoren van echt grote *events* bij, zoals de Week van de Smaak en beurzen als Kokerello, waarbij eetcultuur in al haar breedte aan de orde komt.” (Cindy Goossens, sponsorverantwoordelijke voor koffiebedrijf Caffè Kimbo, in interview)

Bedrijven steunen liever projecten dan organisaties, zo blijkt uit de hedendaagse trend van sponsoring. Voor bedrijven blijken evenementen aantrekkelijk vanwege de *returns* die evenementorganisatie kunnen en willen bieden.⁴⁷ Evenementen krijgen over het algemeen veel mediabelangstelling, waardoor de impact op het publiek en bijgevolg de *return* voor de ondersteunende bedrijven groter wordt. De Week van de Smaak kan als evenement succesvol deze tendens benutten. Zij biedt daarnaast een gunstig project waarmee het naar een bedrijf stapt: smaak is toegankelijk en van alle dag(en), is voldoende gekend, en het is daarom voor bedrijven niet risicovol om zich met smaak te associëren en in het project te stappen. Voor veel bedrijven vormen bovendien vooral grootschalige, populaire, *main stream* evenementen, zoals de Week van de Smaak, aantrekkelijke partners. Uit de brede waaier van keuzemogelijkheden binnen cultuur én sport geven bedrijven namelijk voorkeur aan producties die veel mensen in het doelpubliek weten te bereiken.⁴⁸ Kort gezegd lijkt de Week van de Smaak gezien vanuit bedrijven een gunstige positie te hebben.

⁴⁶ Lievens en Segers 2004, p. 107.

⁴⁷ Lievens en Segers 2004, p. 108.

⁴⁸ Lievens en Segers 2004, p. 45.

Om verder in te gaan op de belangen die bedrijven hebben bij een samenwerkingsverband, volgt een overzicht van de motieven van sponsoring van culturele organisaties door bedrijven, in volgorde van vaak voorkomend⁴⁹:

1. verbeteren communicatie met specifieke doelgroepen
2. imago opbouwen
3. vergroten merkbekendheid
4. vergroten naamsbekendheid
5. vergroten bedrijfsbekendheid
6. klantenrelaties onderhouden
7. vergroten productbekendheid
8. relaties onderhouden met de overheden
9. toevoegen ideële meerwaarde aan het product
10. differentiëring ten opzichte van de concurrentie
11. imago wijzigen
12. verkoopredenen
13. relaties onderhouden met de media
14. relaties onderhouden met andere doelgroepen
15. verhogen van de geloofwaardigheid
16. alternatief voor reclame
17. contact met lokale opinieleiders
18. andere motieven
19. band onder de werknemers versterken
20. motivatie van de werknemers verhogen
21. productpositionering

Dit overzicht uit 1992 toont al aan welke belangen bij bedrijven allemaal kunnen spelen, zij het dat het hier motieven voor *sponsoring* betreft, in plaats van voor het ruimere samenwerkingsverband. Naar alle waarschijnlijkheid zijn deze motieven nog steeds van toepassing, zoals ook te merken aan een onderzoek van Lievens en Segers uit 2004. Zij stellen dat het aandachtspunt van bedrijven in 2003 overduidelijk op de eerste plaats op het niveau van *corporate* imago ligt; op de tweede plaats om zakenrelaties uit te nodigen en aldus te onderhouden.

⁴⁹ Segers 1992, p. 67.

Eveneens bevestigen gegevens van onderzoeksinstituut NRIT dat deze motieven nog voor bedrijven gelden in 2004. De bevindingen van het NRIT lijken iets genuanceerder te liggen dan de eerder genoemde overzichten, daar het onderzoeksinstituut de motieven voor *hoofdsponsors* bij evenementen van andere sponsors onderscheidt. Hoofdsponsors liggen immers dichter tegen PPS-partners aan dan gewone sponsors, omdat zij een zekere exclusiviteit gemeen hebben en verdergaande betrokkenheid. In het onderzoek van het NRIT betreft het echter wel commerciële evenementen die niet per definitie culturele waarden uitdragen – in dit verband toch wel vergelijkbaar. De belangrijkste belangen voor hoofdsponsors van evenementen zijn volgens het onderzoeksinstituut, in willekeurige volgorde:

- Imago-ondersteuning verkrijgen
- Vergroten naamsbekendheid
- Klantenrelaties onderhouden⁵⁰

Op basis van bovenstaande motieven die bedrijven hebben om culturele organisaties of evenementen te sponsoren, kunnen de vier belangrijkste motieven om een publiek-private samenwerking aan te gaan met de Week van de Smaak als volgt geformuleerd worden: communicatie met specifieke doelgroepen verbeteren, imago-ondersteuning verkrijgen en *good citizenship*-profiel uiten, vergroten merk, naams- en bedrijfsbekendheid en onderhouden van zakenrelaties. Deze belangen van bedrijven komen hieronder wat meer uitgebreid aan de orde.

a. Verbeteren van communicatie met specifieke doelgroepen

Door associatie met en participatie aan cultuur kunnen bedrijven zich niet alleen een bepaald imago aanmeten, maar tevens kunnen ze zich richten tot specifieke doelgroepen.⁵¹ Vooral naar die doelgroepen toe speelt een relatie met cultuur een grote rol. Een evenement als de Week van de Smaak dient hierbij dan vooral als medium. Bedrijven kunnen het evenement gebruiken als een medium waarmee ze een honderdduizendenkoppige doelmarkt kunnen bereiken, op een manier die ook hun bestaande promotionele mix aanvult. Met andere woorden, het bedrijf maakt de verbintenis met een evenement tot een integraal deel van het marketing plan.⁵²

b. Imago-ondersteuning verkrijgen en *good citizenship*-profiel uiten

⁵⁰ NRIT 2004, p. 107.

⁵¹ Lievens en Segers 2004, p. 143.

⁵² Bowdin, McDonnell, Allen, O'Toole 2004, p. 153.

Bij het steunen van het algemeen belang en het goede doel, staat voor bedrijven het eigenbelang op de eerste plaats. Bedrijven willen zelf beter worden van de samenwerking, en wel op twee fronten. Iedere samenwerking moet er toe bijdragen, dat het imago en de positie van de verantwoordelijke bestuursleden erop vooruit gaat door de keuze van samenwerking. Ook dient de samenwerking het imago en de positie van het bedrijf te beïnvloeden. Bedrijven willen zich profileren naar het publiek toe aan de hand van het imago van de instelling die ze steunen. Zo kunnen partners hun eigen imago opbouwen, benadrukken en versterken bij hun doelpubliek.

Aan de Week van de Smaak liggen positieve waarden ten grondslag, onder meer culturele diepgang, educatie en bescherming van erfgoed. De Week van de Smaak sluit direct aan op de wens van een partner om zijn imago te verbeteren. Associatie met en participatie aan cultuur vormen namelijk belangrijke middelen om het imago van een bedrijf te profileren. Het bedrijf geeft zijn interesses en betrokkenheid aan de doelgroep door en creëert eventueel nieuwe kansen op een groeiende markt.

In het verlengde van de imago-doelstelling die een bedrijf wil realiseren, ligt het belang van een bedrijf om zich te betuigen van zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid.⁵³ Samenwerking met een culturele organisatie is daarmee een ideale uitingvorm voor het *good citizenship*-profiel van een bedrijf. Bedrijven winnen aan reputatie bij hun doelgroepen door hun maatschappelijk engagement te betuigen.

c. Vergroten merk, naams- en bedrijfsbekendheid

Bedrijven willen graag hun bekendheid vergroten of, als het om een nieuw bedrijf gaat, verkrijgen. Dat kan op lokaal, regionaal, landelijk of internationaal niveau zijn. De Week van de Smaak kan aan de doelstelling van merk-, naams- of bedrijfsbekendheid tegemoet komen door de zichtbaarheid van de bedrijven te vergroten. Dit beperkt zich niet enkel tot logovermelding en publiciteit door middel van advertenties, maar tevens visibiliteit ter plaatse; er wordt ruimte ter beschikking gesteld bij een activiteit om bijvoorbeeld spanners of vlaggen te hangen.

d. Zakenrelaties onderhouden

Bedrijven hechten veel belang aan *hospitality*-mogelijkheden. Voor hen is het ideaal om op een prikkelende wijze zakenrelaties te onderhouden en klanten te binden.

⁵³ Lievens en Segers 2004, p. 144.

Op de eerste plaats kan *hospitality* vorm krijgen in tickets als commerciële *return*. Partners hebben graag tickets voor evenementen, zeker indien er maar een beperkt aantal tickets voorradig is. Deze tickets kan het bedrijf inzetten als relatiegeschenk.⁵⁴

Ten tweede kan *hospitality* vorm krijgen in aanleidingen om iets te organiseren. Voor veel bedrijven maken het organiseren van manifestaties of evenementen deel uit van een bedrijfscultuur, van een promotie- of *public relations* budget of zelfs een investeringsbudget. Bedrijven zijn op zoek naar aanleidingen om iets te kunnen organiseren: een jubileum, een verbouwing, een nieuw product of dienst. Hiervoor hebben ze behalve een budget inspiratie nodig voor de juiste locatie en de meest geschikte aanpak binnen het gestelde budget.

6.2.3. Win-winsituatie

In hoofdstuk 5 ‘Samenwerkingsverbanden met bedrijven in huidige situatie’ komen reeds de opbrengsten aan de orde die elk van de huidige samenwerkingsvormen (sponsoring en dergelijke) oplevert. Maar wat is nu de winst aan beide zijden bij een PPS-project? Essentieel bij publiek-private samenwerking is de win-winsituatie: onderhandelingen, projecten en dergelijke dienen voor de betrokken partijen een gunstige afloop te hebben. Een overzicht, naar eigen inzicht opgesteld, van de meerwaardes die geboekt worden bij een PPS-formule met de Week van de Smaak:

a. Meerwaarde voor de publieke partner: *bedrijfseconomische meerwaarde*

De Week van de Smaak verkrijgt bedrijfseconomische steun in de vorm van financiële ondersteuning, naamsbekendheid en innovatieve insteken om de werking van de organisatie te verstevigen.

b. Meerwaarde voor de private partner: *bedrijfseconomische meerwaarde*

Het bedrijf weet zijn capaciteiten door de samenwerking te rendabiliseren, al naar gelang zijn belangen. Het zal op de eerste plaats denken aan een al dan niet directe geldelijke winst.

c. Meerwaarde voor de overheid: *maatschappelijke meerwaarde*

⁵⁴ Leliaert 2006, p. 68.

De Week van de Smaak en de private partner onderschrijven bepaalde maatschappelijke belangen als saamhorigheid en educatie. Platforms op verschillende niveaus werken het project uit en geven invulling aan de inhoud van de boodschap. Daarmee bereikt de boodschap een groter publiek; de publieke taak wordt versterkt en de overheid boekt zodoende kwaliteitswinst (een beter resultaat voor hetzelfde geld).

d. Meerwaarde algemeen: operationele meerwaarde

Door het bundelen van de krachten worden investeringen die normaal door de Week van de Smaak en een bedrijf of bedrijven apart worden gedaan, aan elkaar gekoppeld waardoor het rendement stijgt.

6.2.4. Conclusie

“Een van de motieven, die is vrij algemeen, is de rol van de *brand awareness*, ofwel merkbekendheid. Waarom? We hebben nu eenmaal een product dat al een tiental jaren op de Belgische markt aanwezig is, maar waarvoor we eigenlijk geen goede campagne hebben gevoerd. [...] Wat natuurlijk ook een belangrijk voordeel is van onze sponsoring, is dat we vrij gericht naar een doelgroep toe kunnen gaan, selectief zijn.” (Cindy Goossens, sponsorverantwoordelijke voor koffiebedrijf Caffè Kimbo, in interview)

Motieven zoals de surplus aan publiciteit en *public relations* liggen voor een bedrijf aan de samenwerking met een culturele instelling ten grondslag. De belangen die elk bedrijf heeft bij een PPS-project zullen per organisatie verschillen, maar zeker willen bedrijven samenwerken omdat de samenwerking een bedrijfseconomische meerwaarde geeft.

De Week van de Smaak biedt relevante eigenschappen voor bedrijven. Als groots cultureel evenement heeft het onbetwiste troeven in handen. Inzicht in de belangen van bedrijven maakt dat de Week van de Smaak haar inbreng in een samenwerking op de vraag kan afstemmen. Bij onderhandeling over PPS kan de organisatie bijvoorbeeld nadruk leggen op de zaken waar bedrijven veel belang aan hechten en die de organisatie uitdraagt, zoals onder andere:

- ‘Goede doel’-imago
- Bereik van een landelijk, breed publiek
- Persaandacht
- Visibiliteit ter plaatse, op de website en via andere kanalen
- *Hospitality*-mogelijkheden

De status die de Week van de Smaak biedt, beantwoordt kortom aan de belangen van private partners. De volgende figuur visualiseert de wisselwerking en de ondersteunende kwaliteiten van de private partner en de publieke partner:



Figuur 3. Wisselwerking aanbod en belangen in PPS

6.3. SWOTanalyse PPS bij de Week van de Smaak

Om de stand van zaken inzichtelijk te maken, wordt hier een SWOTanalyse gepresenteerd, opgesteld rond publiek-private samenwerking bij de Week van de Smaak. De SWOTanalyse maakt de balans op van de huidige situatie, zoals besproken voorgaande hoofdstukken en paragrafen. Tegelijk presenteert het een vooruitblik naar verbeteringen en aanpassingen in het PPS-beleid van de Week van de Smaak. Aangezien de SWOTanalyse op een toekomstig beleid gericht is, ligt de klemtoon op de O van Opportunities.

Strengths
<ul style="list-style-type: none">- aantrekkelijk 'product' voor bedrijven *- sterke uitstraling / grote omvang **- positief imago in de pers- toegankelijk en breed imago ***- inbreng die de Week van de Smaak kan bieden in een samenwerking sluit redelijk aan bij belangen van de bedrijfssector- pro-actieve attitude in het samenwerkingsbeleid ****

Verantwoording:

- * Smaak als uitgangspunt, een *unique selling point*, zal bedrijven over het algemeen aanspreken: smaak is toegankelijk en voldoende gekend, en daarom is het voor bedrijven niet risicovol om zich ermee te associëren. Daarbij blijken vooral grootschalige en mediagenieke evenementen aantrekkelijk voor bedrijven. De Week van de Smaak biedt kortom een gunstig project waarmee het naar een bedrijf stapt.
- ** De Week van de Smaak bereikt een breed en gevarieerd publiek over heel Vlaanderen en kan rekenen op veel media-aandacht.
- *** Door het toegankelijke en brede imago van de Week van de Smaak kan samenwerking gezocht worden bij verschillende bedrijven.

**** Vanuit de organisatie bestaat er een engagement in samenwerking met bedrijven en het onderzoek hiernaar. Een pro-actieve houding in het samenwerkingsbeleid betekent een voorsprong bij partnerwerving en bij langetermijnbudgettering.

Weaknesses

- gewenste imago stemt niet volledig overeen met gerealiseerde imago *
- beperkte kwaliteitscontrole
- gebrekkige personeelsomkadering **
- vrij oppervlakkige evaluatie van het gevoerde samenwerkingsbeleid ***
- gebrek aan publiekscijfers ****
- zwak imago bij bedrijven ●
- geen sterke profilering op een bepaald gebied ●●

Verantwoording:

- * Het gewenste en het gerealiseerde imago komen niet op alle punten overeen. Zo verschillen ze bijvoorbeeld in het aspect kwaliteit: het gerealiseerde imago legt onvoldoende nadruk op kwaliteit.
- ** De arbeids- en tijdsintensiteit van partnerwerving kan moeilijk opgevangen worden. Binnen de organisatie is de sponsorverantwoordelijke belast met tal van andere primordiale taken, waardoor de operationalisering van samenwerking in al zijn facetten niet ten volle kan gebeuren.
- *** De vrij oppervlakkige evaluatie van het gevoerde samenwerkingsbeleid heeft onder andere te maken met de gebrekkige personeelsomkadering op het niveau van de sponsorwerving en samenwerking. Het ontbreekt de organisatie aan een professioneel en degelijk meetinstrument, waarbij via een reeks objectieve criteria (te bepalen door de Week van de Smaak en het bedrijf) de Week van de Smaak zelf een kosten-batenanalyse kan uitvoeren. Lievens en Segers vullen aan: “Evaluatie blijkt immers een kritiek én cruciaal element. Bij bijna alle bedrijven bestaat het sponsorportfolio voor ongeveer 80% uit organisaties waarvan ze reeds eerder sponsor waren. Een goede evaluatie betekent immers niet alleen

opportunities naar de bestaande sponsors toe, maar ook naar toekomstige.”⁵⁵ Dit mag ook gelden voor publiek-private samenwerkingsverbanden.

**** Bij de Week van de Smaak zijn geen harde cijfers en gegevens voorhanden over de bezoekersaantallen bij de diverse activiteiten. Dit cijfermateriaal kan nu juist interessant zijn voor bedrijven.

- Naar schatting heeft 40 procent van de bedrijven nog niet van de Week van de smaak gehoord, volgens jobstudente Tine Teunissen die zich in juni 2008 bezighoudt met sponsorwerving.
- De Week van de Smaak heeft een breed en toegankelijk imago, doordat ze zich niet sterk en duidelijk profileert op een bepaald gebied. Dat kan nadelig werken voor sommige bedrijven, wanneer deze zich willen profileren als bijzonder of exclusief.

Opportunities

- het (landelijk) bezoek aan evenementen is hoog en groeiend
- groeiende algemene belangstelling voor cultureel erfgoed
- overheid moedigt PPS aan *
- de Week van de Smaak kan een juiste, afgebakende definitie van PPS hanteren
- veel bedrijven zoeken naar creatieve formules voor samenwerking
- gericht inspelen op hetgeen bedrijven willen **
- mogelijkheid positief imago in te vullen voor bedrijven die de Week van de Smaak niet kennen
- kwaliteitswaarborg uitspelen
- kennis over het publiek uitbreiden (*database*)
- meetinstrumentaria ontwikkelen voor de evaluatie van samenwerking
- fiscale en mentale klimaat voor PPS stimuleren
- internationalisering en globalisering van bedrijven ***

Verantwoording:

⁵⁵ Lievens en Segers 2004, p. 106.

- * De Vlaamse overheid moedigt PPS-constructies aan door faciliterend op te treden. In 2002 werd een Kenniscentrum PPS opgericht om een impuls te geven aan de introductie en de implementatie van PPS in Vlaanderen. De overheid schiep bovendien in 2003 een decretaal kader dat PPS-projecten aanmoedigt en vergemakkelijkt, door de rechtszekerheid van de PPS-projecten te vergroten en door belemmeringen in de bestaande wetgeving weg te werken.

- ** De Week van de Smaak kan haar inbreng in een samenwerking nog beter laten aansluiten op de belangen van de bedrijfssector, bijvoorbeeld door haar *hospitality*-mogelijkheden uit te bouwen. Vraag en aanbod in een publiek-privaat samenwerkingsverband kan op een alternatieve of creatieve manier op elkaar worden afgestemd. De Week van de Smaak is bovendien flexibel in het communiceren van van haar imago naar bedrijven: eventueel kan zij accenten verleggen in het programma-aanbod om bepaalde bedrijven te overtuigen van een samenwerking.

- *** Internationalisering en globalisering van bedrijven vormen een kans voor de Week van de Smaak. De Week van de Smaak vindt immers ook in andere Europese landen plaats en belangrijke, internationale bedrijven zouden in de toekomst aangetrokken kunnen worden als partners.

Threats
<ul style="list-style-type: none"> - door onderbezetting te weinig aandacht voor het samenwerkingsbeleid - verkeerde accenten in het imago schrikken sommige partners af - bedrijven leggen grotere nadruk op <i>return on investment</i> en <i>value for money</i> - kwaliteitswaarborg vraagt controle(systeem) - internationalisering en globalisering van bedrijven *

Verantwoording:

- * Internationalisering en globalisering van bedrijven vormen zowel een kans als een bedreiging. Het kan in het nadeel van de Week van de Smaak werken dat

internationalisering de belangstelling van lokale en regionale partners om samen te werken, bedreigt.

6.4. *Benchmarking*

Benchmarking neemt het beleid van andere organisaties als uitgangspunt. De methode gaat uit van concepten buiten de eigen organisatie om werkmethoden te vinden die tot betere prestaties leiden in de eigen organisatie.⁵⁶ Uit de vergelijkingen kunnen succesvolle methodes en oplossingen voortvloeien, die vervolgens kunnen toegepast worden in het nieuwe beleid van de eigen organisatie. Wat dit onderzoek betreft, kan de werking van publiek-private samenwerking bij culturele organisaties als inspiratiebron dienen voor het publiek-private samenwerkingsbeleid van de Week van de Smaak.

6.4.1. Samenwerkingsverbanden en inkomstenbronnen bij vergelijkbare organisaties

De Week van de Smaak is een overwegend ideëel en cultureel evenement. Voorbeelden van vergelijkbare evenementen in Vlaanderen, uit verschillende (kunst)disciplines, zijn: Gentse Feesten, Kulturama (Leuven), Week van de Amateurkunsten, Dag van de Poëzie en Festival van Vlaanderen. De Week van de Fairtrade bijvoorbeeld vertrekt vanuit meer commerciële doelstellingen, alsook muziekfestivals als Rimpelrock (Hasselt) en Werchter Boutique. Het Nederlandse SmaakExplosies, een cultureel-culinair festival te Zaandam, lijkt inhoudelijk nog de meeste overeenkomsten te hebben met de Week van de Smaak, maar heeft een commercieel aangestuurd karakter.

De keuze voor publiek-private samenwerking ligt in de evenementensector nog niet zo voor de hand: bij de genoemde vergelijkbare evenementen ontbreken voorbeelden van PPS. Samenwerkingsverbanden die de evenementenorganisaties aangaan en die nog niet aan de orde kwamen in deze scriptie, zijn: themasponsoring, *activity*sponsoring en coproductie. Wat financiering betreft, blijkt in veel gevallen van zelfstandige initiatieven sprake te zijn van zogenaamde stapelfinanciering: organisaties bouwen hun financiering op uit kleinere bijdragen van verschillende subsidiegevers, fondsen en sponsors.⁵⁷ Deze stapelfinanciering kan, naast de financieringsbronnen die de Week van de Smaak aanboort en die reeds uitgebreid aan de orde kwamen in hoofdstuk 5 ‘Samenwerkingsverbanden met bedrijven in huidige situatie’, bestaan uit :

⁵⁶ Robbins en Coulter 2003, p. 227. *Benchmarking* als onderzoeksmethode kwam reeds aan de orde in hoofdstuk 3 ‘Conceptueel kader’.

⁵⁷ Verhaar 2000, p. 108.

- Entreegelden: recettes uit publiek.⁵⁸
- Bijdragen uit (particuliere) fondsen. Evenementenorganisaties doen vaak beroep op een of ander fonds, waarvan er tientallen bestaan. Als voorwaarde geldt dat het evenement past binnen de doelstelling van het fonds.⁵⁹
- Donaties in geld of natura. Organisaties benaderen particulieren, bedrijven, verenigingen of stichtingen voor het verstrekken van een geldelijke gift, eenmalig of periodiek. Donaties in natura bestaan ook, zoals in de vorm van materialen of het gebruik van diensten.⁶⁰
- Merchandising en pacht. Productverkoop varieert van T-shirts en souvenirs tot programmaboekjes en belegde broodjes. De *merchandising* van bepaalde goederen of diensten kan in eigen beheer plaatsvinden, of de evenementorganisatie besteedt het uit aan derden of verpacht het.⁶¹
- Geldwervende acties: bijvoorbeeld loterijen, sponsorloop, rommelmarkten, puzzelacties, verzamelen van oud papier of lege flessen, veiling, rad van avontuur of bingo.

6.4.2. Casussen PPS in de culturele sector

Hoe wenden andere culturele organisaties PPS aan? Publiek-private samenwerking komt in de culturele sector nog niet veel voor, wellicht omdat culturele organisaties de private sector vooral zien als financieringsbron en bovendien voert bedrijfseconomie in het beleid vaak niet de boventoon. In deze paragraaf tonen vijf casussen, gepresenteerd in chronologische volgorde en elk afgesloten met een schematisch overzicht, dat PPS-formules in de culturele sector wel degelijk kan werken.

De eerste twee casussen, uit de jaren negentig van de vorige eeuw, stammen uit Nederland. Hier kwam PPS eerder voor dan in Vlaanderen. Naar alle waarschijnlijkheid komt publiek-private samenwerking in Nederland ook vaker voor in de cultuursector, vanwege de verdergaande acceptatie van samenwerking tussen cultuurorganisaties en commerciële bedrijven.⁶² Het cultuurbeleid evolueerde in Nederland in de loop der jaren naar het ‘Thorbecke-

⁵⁸ NB: Voor een groot deel van de activiteiten in het kader van de Week van de Smaak vragen organisatoren een kleine vergoeding aan het publiek. De prijzen liggen laag om het toegankelijke, democratische karakter van het festival niet in het gedrang te laten komen. Dit entreegeld gaat naar de organisatie die een activiteit organiseert, niet naar de coördinatriceel.

⁵⁹ Hahn en Ras-Marees 2005, p. 93.

⁶⁰ Hahn en Ras-Marees 2005, p. 93.

⁶¹ Hahn en Ras-Marees 2005, p. 94.

⁶² Segers 2008, in interview.

principe', wat betekent dat de overheid geen beoordelaar mag zijn van kunst. De Nederlandse overheid heeft minder invloed op de inhoud en legt meer nadruk op cultureel ondernemerschap.⁶³ Bijgevolg is een gunstige voedingsbodem voor publiek-private samenwerking ontstaan.

Casus 1) Dogtroep werkt samen met KPN⁶⁴

- Amsterdam, Nederland
- 1996 - 1997
- Podiumsector

De grensverleggende, fantasierijke theatergroep Dogtroep is zich in de jaren negentig van de vorige eeuw meer gaan specialiseren. Terwijl het theatergezelschap in de jaren tachtig veel korte projecten op verschillende locaties uitvoerde, streek de theatergroep nu neer op één plek en maakt een voorstelling die aan die plaats is gebonden. Deze verandering was niet alleen aantrekkelijk voor het publiek, maar ook voor geldschieters.

Dogtroep ontving financiële steun van de overheid. Het succes van de theatergroep was echter in sterke mate afhankelijk van de eigen inkomsten, aangezien alle productiekosten daaruit werden gefinancierd. Mede in de verwachting het draagvlak van de geprogrammeerde activiteiten te vergroten, zocht Dogtroep samenwerkingen met het bedrijfsleven op. Vanaf het seizoen 1996-1997 steunde ICT-bedrijf KPN de theatergroep als hoofdsponsor. Voor een voorstelling in theater Carré te Amsterdam had Dogtroep een solide financiering nodig. KPN diende in te staan voor het financiële risico als er niet voldoende tickets voor de voorstelling werden verkocht. De groep ging ermee akkoord dat KPN de publiciteit rond Dogtroep voor haar *corporate communication* zou inzetten. KPN genereerde veel publiciteit: het bedrijf maakte bijvoorbeeld een reclamespotje voor de televisie en publiceerde paginagrote advertenties in de landelijke dagbladen met Dogtroep als *body*.

Overzicht inbreng en winsten casus 1
<u>Inbreng publiekrechtelijke partij Dogtroep</u> : imago-ondersteuning
<u>Winst</u> : naamsbekendheid, publiciteit, risicobeperking
<u>Inbreng privaatrechtelijke partij KPN</u> : financiële steun, publiciteit, dienstverlening

⁶³ Plasterk 2007, internetsite: <http://www.kunstsubsidiedebat.nl/Cultuurnota.pdf>.

⁶⁴ De gegevens in onderstaande paragraaf zijn gebaseerd op: Boorsma, Möller, Olink e.a. 1999, p. 26-35.

Winst: beter imago, entreekaartjes, *hospitality*-mogelijkheden, publiciteit

Casus 2) De HEMA Ontwerpwedstrijd: stimulans voor toegepaste kunst⁶⁵

- Nederland
- 1998
- Ontwerpsector

Warenhuis HEMA houdt zich al decennialang bezig met het signaleren van trends en het vinden van methodes om ze vervolgens commercieel te verzilveren. Het bedrijf heeft naam gemaakt met een verkoopassortiment dat overwegend bestaat uit doordacht ontworpen artikelen.

Vanuit het kunstonderwijs was behoefte aan actuele en op de praktijk gerichte opdrachten, om de overgang van het kunstvakonderwijs naar de beroepspraktijk te vergemakkelijken. HEMA bleek gevoelig voor deze interesse vanuit het onderwijs en besloot een bijdrage te leveren aan de praktische vormgeving van de vakstudenten. In 1984 riep het bedrijf de HEMA Ontwerpwedstrijd in het leven, waar hbo- en TU-studenten vormgeving aan deel konden nemen. HEMA loofde aanmoedigingsprijzen uit, ook in de verwachting daarmee publiciteit te krijgen.

De HEMA ontwerpwedstrijd is uitgegroeid tot een instituut, een succesformule, die van alle kanten waardering krijgt. Ontwerpersopleidingen stellen deelname aan de wedstrijd soms zelfs verplicht. Van haar kant verlangt HEMA dat de ontwerpen leiden tot producten die passen binnen het assortiment, en daarmee aansluiting vinden bij de publiekssmaak. Het bedrijf combineert kortom het stimuleren van jong ontwerptalent met haar bedrijfsbelangen.

Bij de ontwerpwedstrijd in 1998 heeft ook de overheid een rol gespeeld. De departementale Commissie Boekentas benaderde HEMA om een ergonomisch acceptabele boekentas voor schoolkinderen op te markt te brengen. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gaf er voorkeur aan de ontwerpwedstrijd onder te brengen bij een instelling waar zij vertrouwen in kon stellen. HEMA betaalde de wedstrijd 1998-1999, 'Ontwerp de ergonomische schooltas', en de overheid legde er een klein bedrag in facilitaire vorm bij.

Overzicht inbreng en winsten casus 2

⁶⁵ De gegevens in onderstaande paragraaf zijn gebaseerd op: Boorsma, Möller, Olink e.a. 1999, p. 20-25.

Inbreng publiekrechtelijke partij kunstonderwijs: ontwerp, naamsbekendheid, publiciteit, overdracht van goed imago (sociaal-culturele betrokkenheid)

Winst: hulp in onderwijstaak, erkenning van studenten

Inbreng publiekrechtelijke Commissie Boekentas: bedrag in facilitaire vorm, publiciteit kunstopleidingen

Winst: innovatie in de wijze van realisatie en uitvoering van de publieke taak

Inbreng privaatrechtelijke partij HEMA: financiële steun, productie, publiciteit, kennis (van beroepspraktijk)

Winst: productie-ideeën, beter imago, publiciteit

Casus 3) Music Hall NV als privé partner van het Publiektheater⁶⁶

- Gent, Vlaanderen
- Podiumsector
- 2001

De samenwerking tussen het Publiektheater te Gent en Music Hall NV vormde in 2001 het eerste voorbeeld van publiek-private samenwerking in de Vlaamse podiumkunstensector, en een van de eerste voorbeelden van PPS in de Vlaamse culturele sector.

Voor een musical in het Publiektheater had de theaterorganisatie een solide financiering nodig en wendde om die reden PPS aan. Music Hall NV diende in te staan voor het financiële risico als er niet voldoende tickets voor de voorstelling werden verkocht. Met andere woorden, het Publiektheater gebruikte PPS om het financieel risico te delen: het marktrisico verviel door een gegarandeerde uitkoopsom en afgedekte financiering (voorschotten en bankgaranties) door Music Hall NV. Voor de publiekrechtelijke partner, het Publiektheater, bestond het winluik uit extra inkomsten: 180.000 euro.

Slechts 9.000 toeschouwers bezochten uiteindelijk de musical, minder dan de helft van het verwachte aantal. Music Hall NV deed financieel geen goede zaak door de samenwerking. Voor het bedrijf zat er echter wel enige winst in andere aspecten. In de eerste plaats had Music Hall NV de productie zelf niet tot stand kunnen brengen: de kosten werden door de samenwerking nu

⁶⁶ De gegevens in onderstaande paragraaf zijn gebaseerd op: lezing door De Corte 2002 en telefonisch gesprek met De Corte 2008.

meer dan gehalveerd. Bovendien leverde de samenwerking Music Hall NV naamsbekendheid op en een vergroot publieksimago. Tenslotte kon het uitzonderlijke *partnership* in de podiumsector tussen een publieke en private partij rekenen op veel media-aandacht, welke ook leidde tot vergroting van de naamsbekendheid.

Overzicht inbreng en winsten casus 3

Inbreng publiekrechtelijke partij Publiekstheater: uitvoering en middelen tot uitvoering (materiaal, kennis en dienstverlening), artistieke kwaliteit, imago-ondersteuning

Winst: risicobeperking, publiciteit, budgettaire voordelen

Inbreng privaatrechtelijke partij Music Hall NV: financiële steun

Winst: naamsbekendheid, beter imago, publiciteit, een hogere kwaliteit en vergelijking met de ingebrachte middelen

Casus 4) Alternatieve filmfinanciering⁶⁷

- België
- Sinds januari 2003
- Filmsector

De Belgische filmindustrie heeft enkele onbetwistbare troeven in handen, zoals vrij lage productiekosten en groot vakmanschap. Ondanks de voordelen kon deze activiteitensector nooit echt het vertrouwen van investeerders winnen. Die vaststelling bracht de Belgische regering ertoe om, in navolging van wat er in tal van Europese landen bestaat, fiscale voordelen te verzorgen voor bedrijven die willen investeren in de productie van audiovisueel werk. Ze creëerde een 'Tax Shelter'-wet, die tot doel heeft de ontwikkeling van de Belgische filmindustrie te bevorderen. Dankzij de Tax Shelter profiteren ondernemingen die in een film willen investeren van een verhoogde aftrekbaarheid van investeringen ten voordele van de filmwereld. Investeerders kunnen genieten van een belastingvrijstelling van 150% voor het bedrag dat zij besteden aan Belgisch audiovisueel werk. Dit bedrag kan gedeeltelijk bestaan uit een lening die gegarandeerd terugbetaald wordt.

⁶⁷ De gegevens in onderstaande paragraaf zijn gebaseerd op: ING 2008, internetsite: http://www.ing.be/business/showdoc.jsp?docid=268625_NL&menopt=sme|inv|tax&lang=nl.

Samengevat toont publiek-private samenwerking zich sinds 2003 in de Belgische filmwereld in vorm van een stimulans van de regering om bedrijven te laten investeren in films. In 2007 liet het Vlaamse Audiovisueel Fonds weten dat door middel van de Tax Shelter al 27 films werden voortgebracht, waarvan driekwart zonder het Tax Shelter-systeem niet, of op een kleinere schaal, konden worden gemaakt. De helft van het budget voor de film *Suske en Wiske – De Texasrakkers* (8,5 miljoen euro totaal) werd bijvoorbeeld opgehaald via de Tax Shelter.⁶⁸

Overzicht inbreng en winsten casus 4

Inbreng publiekrechtelijke partij film: imago-ondersteuning

Winst voor film: budgettaire voordelen, succes in werking, erkenning van sector

Inbreng publiekrechtelijke partij Belgische regering: financiële inbreng, fiscale regelingen voor aantrekkelijk rendement

Winst: budgettaire voordelen, imago-ondersteuning, hulp bij ondersteuning van audiovisuele sector, innovatie in de wijze van realisatie en uitvoering van de publieke taak

Inbreng privaatrechtelijke partijen: financiële inbreng

Winst: beter imago, publiciteit

Casus 5) Verbouwing van de Vlaamse Opera in samenwerking met ING RED⁶⁹

- Antwerpen, Vlaanderen
- Podiumsector
- 2004-2007

De Vlaamse gemeenschap en verzekeringsmaatschappij ING Insurance investeerden in 2006 beiden geld in de verbouwing van de Vlaamse Opera te Antwerpen. Het PPS-project vond zijn oorsprong in een aantal behoeftes van de Vlaamse Opera, die nood had aan nieuwe kantoren, een laad- en loskade, een zijtoneel en andere lokalen om in de toekomst alle grote producties vlot te laten verlopen.

Het gebouw dat naast de opera stond, eigendom van ING Insurance, is voor een stuk geïntegreerd in de Opera. De combinatie van het gebouw van de ING, met de eigendommen van

⁶⁸ Radiovisie.eu 2007, internetsite: <http://www.radiovisie.eu/be/nieuws.rvsp?art=00069305>.

⁶⁹ Leyten 2005, internetsite <http://www.vlaamseopera.be/4a4664c4-793b-40d5-9c27-67f31d98b3e7.down>.

de stad Antwerpen en de Vlaamse Opera, liet ING Real Estate Development ('ING RED') toe een project uit te werken dat aan de noden van de Vlaamse Opera beantwoordde.

De renovatie creëerde voor de opera bijkomende ruimtes in het vroegere gebouw en in het gebouw van de ING. Sinds de verbouwing staan er meer ruimtes ter beschikking voor evenementen, kunnen de artiesten en het personeel van de Vlaamse Opera in optimale omstandigheden werken, en het publiekscomfort verbeterde opmerkelijk. Tegelijkertijd gaf ING Real Estate Development een herbestemming aan het hoekpand die inspeelt op de wens van de stad Antwerpen om een nieuw levendig plein in de stad te creëren.

Overzicht inbreng en winsten casus 5

Inbreng publiekrechtelijke partij Vlaamse Opera: imago-ondersteuning

Winst: budgettaire voordelen, ruimte, succes in werking, hulp bij uitvoering

Inbreng publiekrechtelijke partij Vlaamse gemeenschap en stad Antwerpen: financiële inbreng, eigendom

Winst: budgettaire voordelen, imago-ondersteuning, hulp bij uitvoering, innovatie in de wijze van realisatie en uitvoering van de publieke taak

Inbreng privaatrechtelijke partij ING Insurance: financiële inbreng,

Winst: beter imago, *hospitality*-mogelijkheden

6.4.3. Conclusie

Bij de zoektocht naar voorbeelden van publiek-private samenwerking in de culturele sector, toonde internet vele initiatieven, aangeduid met 'PPS', die bij nadere bestudering niet voldeden aan de definitie. Het Museum Aan de Stroom ('MAS') te Antwerpen bijvoorbeeld, dat in 2010 opent, gebruikt herhaaldelijk het begrip PPS in haar communicatie. Echter, bij navraag blijkt de 'samenwerking' met private partijen in realisatie van het MAS zich te beperken tot concessies rond het restaurant-café en tot sponsoring. Willen culturele organisaties zich dan zo graag associëren met PPS? Is het vanwege de bijdetijdse, innovatieve klank van het begrip? Of eerder uit onwetendheid...?

Er wordt hoe dan ook soepel omgegaan met de term PPS. Bij vergelijkbare evenementen ontbreken casussen van publiek-private samenwerking, maar gekeken naar de definitie van PPS

zoals gehanteerd in dit onderzoek, vallen in de culturele sector zeker voorbeelden te ontwaren. Hierbij blijken het in alle gevallen de culturele instellingen of de overheid te zijn die initiatief nemen en het bedrijfsleven benaderen voor een samenwerking. Financiële nood komt vaak naar voren als belangrijkste drijfveer van culturele organisaties om de private sector op te zoeken.

Tot slot: bij abstrahering van de vijf behandelde casussen komen drie modellen met betrekking tot de rol van de private partner in het PPS-project tot uiting:

- **Model 1.** De private partner wordt aangemoedigd door gunstige fiscale regelingen (filmsector)
- **Model 2.** De private partner draagt een deel van het financieel risico: hij dekt het risico, eventueel door aandeelhouderschap, en kan financieel rendement behalen uit de samenwerking (KPN; Music Hall NV)
- **Model 3.** De private partner investeert en organiseert (HEMA; ING RED)

Deze modellen komen terug in paragraaf 6.6., waarbij nieuwe formules rond samenwerking bij de Week van de Smaak centraal staan.

6.5. Selectie van private partners

Bedrijven en merken die een PPS-project aangaan met de Week van de Smaak, mogen de uitgangspunten van het evenement niet in het gedrang brengen. De actieve *partnerships* die de Week van de Smaak aangaat, dienen gebaseerd te zijn op gemeenschappelijke interessepunten en in overeenstemming te zijn met haar doelstellingen en het imago. De organisatie van de Week van de Smaak dient zich daarnaast voldoende in te leven in de potentiële partner, door te kijken naar de missie van een bedrijf en te bedenken hoe ze daarbij kan aansluiten.

In het onderstaande overzicht van private bedrijven aan welke de Week van de Smaak een PPS-formule kan voorstellen, is onderscheid gemaakt tussen de voedingssector, de *nonfood* smaaksector, ‘neutrale’ bedrijven (zoals banken en verzekeringsmaatschappijen), en mediabedrijven. Per segment wordt een concreet voorbeeld uitgewerkt, waarin de belangen en verlangens van het bedrijf met betrekking tot samenwerking aan bod komen. Door de verschillende belangen van bedrijven in kaart te brengen, kan de Week van de Smaak een potentieel bedrijf effectiever en efficiënter benaderen: de organisatie weet een bedrijf een passende *return* te leveren en het bedrijf beter te overtuigen van een win-winsituatie.

6.5.1. Selectiecriteria

De Week van de Smaak heeft een ruime blik op het samenwerkingsveld. Overeenstemming op niveau van imago, doelgroepen of thema ‘smaak’ kan al voor een *match* zorgen, zo geldt voor sponsoring en advertering. Bij publiek-private samenwerking dienen bedrijven echter zorgvuldig te worden gekozen en dient ook te worden gekeken naar de marketing strategieën van de bedrijven. De potentiële partners zijn geselecteerd op de volgende twee onderdelen:

a) Nationaal bereik

Financiële ondersteuning, naamsbekendheid en innovatie vormen de drie hoofdmotieven van de Week van de Smaak om een publiek-private samenwerking aan te gaan. Met name grotere, nationale bedrijven beantwoorden het beste aan deze doelstellingen. Zij bezorgen de Week van de Smaak beter rendement dan kleine bedrijven; zij bieden de nodige professionaliteit in de organisatie en voorbereiding, en zij kunnen complexe zaken beter behappen dan kleine bedrijven. Neemt niet weg dat kleine bedrijven vaak wel flexibiliteit hebben om adequaat op nieuwe ontwikkelingen in te springen; de interne lijnen zijn

korter en als het nodig is kan zij extra professionaliteit inhuren. Kleine bedrijven hoeven dan ook niet persé uitgesloten te worden bij selectie, echter waar de PPS nog ontwikkeld moet worden, kan uit arsenaal van grote bedrijven als eerste geput worden.

b) Gelijksoortige belangen

Het bedrijf moet welwillend staan tegenover samenwerking en interesse hebben in een PPS-formule met de Week van de Smaak. Twee zaken geven hieromtrent aanwijzingen. Op de eerste plaats wordt nagegaan in welke mate het geïdentificeerde bedrijf actief is als cultuursponsor of andere partner van een culturele organisatie. Op de tweede plaats wordt bekeken of het bedrijf een sponsorverantwoordelijke heeft aangesteld; een al dan niet voltijds staf lid dat specifiek belast is met het sponsoring- en samenwerkingsbeleid. Dit laatstgenoemde aandachtspunt geeft ook meer zekerheid over de professionaliteit: een bedrijf dat bekend staat als sponsor of partner heeft over het algemeen meer professionaliteit verworven dan een bedrijf dat nog niet thuis is in samenwerking.

6.5.2. Voorzet private partners

Marktverkenning via websites en op basis van gesprekken leidt tot de volgende selectie van bedrijven die kunnen optreden in een PPS-formule met de Week van de Smaak.

Voedingssector

Campbell Soup	voedselagentschap, onder andere voor Devos Lemmens, Aika noedels, Lacroix, V8
Carrefour *	grootwarenhuis
Coca Cola	frisdranken
Delhaize *	grootwarenhuis
Haägen Dasz	exclusief ijs
Hakuna Matata	voedselagentschap, onder andere voor Schweppes
Heinz en Kwatta	consumptiegoederen
Interbrew	consumptiegoederen
Kraft	voedselagentschap, onder andere voor Becel, LU, Danone
Sara Lee	consumptiegoederen
Wessanen Belgium	voedselagentschap, onder andere voor Beckers, Zonnatura, Kühne

Niet-voedingssector

Smaaksegment	
Grohe	kranen
IKEA *	meubels en woonaccessoires
Nintendo *	computerspellen en -systemen

Neutrale bedrijven	
BASE	telecommunicatie
Dexia	bank
Essec	telecommunicatie
Eurolines	dienstensector
KBC *	bank - verzekeraar
Nationale Loterij *	loterij
Océ	industrie
Proximus	telecommunicatie
P & V	verzekeringsmaatschappij
Randstad	uitzendbureau

Media	
Belga	persbureau
De Standaard *	krant
De Morgen	krant
Humo	magazine
Roularta *	uitgeverij en drukkerij

Tabel 3. Potentiële partners in een PPS-formule met de Week van de Smaak

De bedrijven die met een sterretje zijn aangeduid, komen in onderstaande paragrafen nader aan bod. Van elk van de acht bedrijven worden de contactgegevens weergegeven, alsook wat het beleid, criteria en richtlijnen zijn betreffende sponsoring en samenwerking. Bovendien wordt een antwoord gegeven op de vraag: met welke positieve argumenten kan de Week van de Smaak het bedrijf proberen te overtuigen van samenwerking?

6.5.2.1. Voedingssector

In de voedingssector valt voor een PPS-formule met de Week van de Smaak te denken aan: supermarkten, groentewinkels, bakkers, drankwinkels, ijssalons, pralinewinkels, voedselproducenten, restaurantketens en voedselagentschappen. Met name voedselagentschappen kunnen interessant zijn, omdat zij met meerdere bedrijven samenwerken

en goed zicht hebben welk bedrijf goed bij de Week van de Smaak 'past'. Veel bedrijven in de voedingssector verbinden zich reeds aan culturele organisaties, meestal in de vorm van sponsoring: Coca Cola sponsort muziekfestival Werchter Boutique bijvoorbeeld.

Grootwarenhuis

Carrefour Belgium

Manager: Marc Oursin
Adres: Olympiadenlaan 20, B-1140 Brussel
Telefoon: 02 729 40 14
Email: marc_oursin@carrefour.com
Website: www.carrefourbelgium.be



Profiel: Als eerste distributeur in België bereikt Carrefour Belgium iedere miljoenen klanten, zowel in de GB Supermarkten als in de Carrefour Hypermarkten. Carrefour had in 2008 een sponsorovereenkomst met de Bioweek. Het bedrijf organiseerde tot nu toe zelf projecten als Voedselbank, Dream Day en Action Innocence.

Criteria: In nader contact met het bedrijf te bepalen.

Richtlijnen: Carrefour Belgium profileert zich als bewust van burgerlijke verantwoordelijkheid en stelt solidariteit voorop. Carrefour wil de ontwikkeling van initiatieven en projecten mogelijk maken, om:

1. te strijden tegen sociale uitsluiting en armoede door de oprichting van de sociale superettes PACTE
2. steun te geven aan vormingsprojecten
3. sociale en professionele integratie mogelijk te maken, met respect voor de menselijke waardigheid, voor de waarden van de Groep Carrefour, en voor individuele en collectieve vooruitgang.

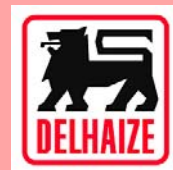
Accent: In benadering van Carrefour kan nadruk gelegd worden op de bevordering van integratie en het bijeenbrengen van verschillende nationaliteiten: koken, eten en

eetcultuur als sociaal bindmiddel. De diversiteitsprijs die tijdens de Week van de Smaak wordt uitgereikt, kan genoemd worden.⁷⁰

Grootwarenhuis

Delhaize

Marketingverantwoordelijke: Mevrouw Kienen
Adres: Osseghemstraat 53 B-1080 Brussel
Telefoon: 02 412 20 88
Email: nkienen@delhaize.be



⁷⁰ De gegevens in dit kader zijn gebaseerd op Carrefour Belgium 2008, internetsite: <http://www.carrefourbelgium.be/Cbsolidarity.cfm?lang=nl>.

<u>Profiel:</u>	Grootwarenhuis Delhaize is actief in haar sponsorings- en samenwerkingsbeleid. In 2006 sponsorde Delhaize onder andere Cycle for Life, een sportief evenement voor het goede doel waaraan 113 medewerkers van Delhaize aan deelnamen. Delhaize sponsorde in 2007 onder meer Kokerello, een jaarlijks kookevenement dat licht competitief is aan de Week van de Smaak. Eerder ging Delhaize partnerships aan met het Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité, het huis van de toekomst Living Tomorrow, de Koninklijke Belgische Hockeybond en de Polar Foundation.
<u>Criteria:</u>	Delhaize verwacht dat haar partnerships het mogelijk maken om haar strategische pijlers, zoals het uitbouwen van het gezondheidsaspect, of de kennis en de promotie van de producten, te ontwikkelen.
<u>Richtlijnen:</u>	In nader contact met het bedrijf te bepalen
<u>Accent:</u>	Overeenstemmende waarden als gezondheid en goede smaak kunnen nadruk krijgen. De Week van de Smaak kan een focus leggen op gezondheid om Delhaize te overtuigen van samenwerking, of een voorstel doen dat te maken heeft met gezonde voeding(sgewoonten), gezonde levensstijl, fysieke beweging of de kennis en promotie van de producten van Delhaize. ⁷¹

6.5.2.2. Smaaksegment, niet-voeding

De filosofie van Week van de Smaak valt niet alleen in de voedingssector in te passen, maar ook in de *nonfood* sector. Smaak kan namelijk opengetrokken worden naar levensstijl en vormgeving. Voor een PPS-formule met de Week van de Smaak komen onder meer de volgende bedrijven in aanmerking: producenten van kook- en huishoudtoestellen, elektronikawinkels en -producenten, woonwinkels, bloemenwinkels, juweliers, cosmeticabedrijven, textielproducenten en modeketens.

⁷¹ De gegevens in dit kader zijn gebaseerd op 'Email van Catherine Berckmans / Bart Philips (Delhaize) aan Hilde Brepoels (Week van de Smaak)' (22 april 2008).

Computersystemen en -spelen

Nintendo Benelux B.V.

Marketingverantwoordelijke: Veerle Vanderjeugt
Adres: Frankrijklei 31-33 2000 Antwerpen
Telefoon: 03 224 76 70
Fax: 03 224 76 76
Email: veerle.vanderjeugt@nintendo.be



Profiel: Het van oorsprong Japanse bedrijf Nintendo is de wereldwijde marktleider op het gebied van interactief entertainment. Nintendo produceert en distribueert de hardware en software voor diverse spelsystemen, waaronder Wii, Nintendo DS en Game Boy. Nintendo sponsorde in 2008 de Burendag. Verdere informatie over het sponsorings- en samenwerkingsbeleid van Nintendo in Vlaanderen of België is op internet niet voorhanden.

Criteria: In nader contact met het bedrijf te bepalen.

Richtlijnen: Marketingverantwoordelijke Veerle Vanderjeugt toonde reeds motivatie voor samenwerking met de Week van de Smaak in functie van interactief receptenboek *Cooking Guide*.

Accent: Als sponsoring van de Burendag voor Nintendo interessant was, spreken waarden als saamhorigheid, familiaal verband, samenzijn en toegankelijkheid het bedrijf mogelijk aan – waarden die ook in de Week van de Smaak terug te vinden zijn. Nintendo en de Week van de Smaak komen overeen in hun 'nieuwigheid' als jonge spelers op de markt; beiden zijn 'van deze tijd'.

Woninginrichting

IKEA

Verantwoordelijke voor restaurants: 'Karla'
Adres: Weiveldlaan 19, 1930 Zaventem
Telefoon: 02 712 15 02
Email: vane@memo.ikea.com



- Profiel: IKEA biedt een ruim assortiment van goed ontworpen, functionele producten voor woninginrichting tegen democratische prijzen. De IKEA Groep werkt samen met een hele reeks partners en organisaties en sponsort diverse projecten. Door duurzaamheid als prioriteit aan te houden, wil IKEA een algemene positieve impact hebben op de mensen en het milieu in de gebieden waar IKEA werkzaam is. Vanuit sociaal oogpunt is IKEA partnerships aangegaan met UNICEF en Save the Children. Op milieuvlak is de IKEA Groep een partnership aangegaan met het WWF (de wereldwijde organisatie voor natuurbehoud). IKEA steunt tot nu toe geen culturele projecten of organisaties.
- Criteria: In nader contact met het bedrijf te bepalen.
- Richtlijnen: IKEA zoekt in partnerships mogelijkheden om de impact van haar activiteiten op sociaal en milieuvlak te ontwikkelen en te versterken.
- Accent: De organisatie van de Week van de Smaak kan in benadering van IKEA voor samenwerking nadruk leggen op haar democratische en toegankelijke karakter. Met name kan het sociale aspect van smaak en eten belicht worden.⁷²

⁷² De gegevens in dit kader zijn gebaseerd op IKEA 2008, internetsite:
http://www.ikea.com/ms/nl_BE/about_ikea_new/our_responsibility/partnerships/index.html.

6.5.2.3. Neutrale bedrijven

De Week van de Smaak kan overwegen samen te werken met ‘neutrale’ bedrijven, zoals banken, verzekeringsmaatschappijen, telecombedrijven en farmaceutische bedrijven. Met name banken en verzekeringsmaatschappijen zijn vaak wat kleurloze bedrijven en een belangrijke *return* die de Week van de Smaak in een PPS-formule kan bieden is dat ook een levendige, kleurrijke imago-ondersteuning.

Bank - verzekeraar

KBC

Marketingverantwoordelijke: Nico Lucas
Sponsorwerking: Jef Plasmans
Adres: Brusselsesteenweg 100, B-3000 Leuven
Telefoon: -
Email: jef.plasmans@kbc.be



Profiel: KBC heeft reeds een actief en innovatief sponsorbeleid en nodigt zelfs op de website uit om contact op te nemen voor sponsoring. De bank-verzekeraar met een thuismarkt in België focust zich op een beperkt aantal disciplines, waaronder de sportsector (wielrennen), en wil zich nadrukkelijk profileren als cultuursponsor.

Binnen cultuur richt de bank zich op:

1. toptentoonstellingen
2. culturele festivals in grote steden
(visibiliteit en lage instapdrempel, KBC kiest voor cultuurdemocratisering),
3. jong talent en cultuurprijzen
4. *return* vertalen in marketingacties en VIP acties
5. consolideren van het imago als cultuursponsor

Eerder sponsorde KBC de volgende culturele organisaties en manifestaties:

muziekfestival Werchter Boutique, tentoonstelling Britisch Vision, muziekprijs voor jongeren Gouden Vleugels, Festival Vlaanderen, Ballet van Vlaanderen, Kaaitheter, kunstbeurs Tefaf en kunstmanifestatie Watou. Het bedrijf ondersteunt maatschappelijke

projecten, met specifieke aandacht voor mensgerichte waarden, vrijwilligerswerk (hiervoor zet het eigen medewerkers in) en inhoudelijke engagement. Op de website laat KBC weten:

“We verkiezen echte partnerships. In plaats van alleen geld te geven, helpen we vanuit onze bank- en verzekeringskennis een evenement actief mee uitbouwen.”

Criteria: KBC verwacht exclusiviteit binnen de banksector en wil omwille van visibiliteit in de communicatie vooraf met het logo mee worden genomen.

Richtlijnen: Sponsoring binnen KBC richt zich op het creëren van een positief imago en het genereren van naamsbekendheid. Door middel van sponsoring wil KBC maatschappelijke betrokkenheid en sympathie overbrengen naar haar klanten, zichtbaar gemaakt via sterke visibiliteit, imago en communicatie. KBC hecht waarde aan creatieve mogelijkheden rondom marketing en acties die gericht zijn om klanten en toprelaties op originele wijze te onderhouden. De acties dienen liefst ook bij te dragen aan het ‘wij-gevoel’ en de bedrijfsfierheid bij de medewerkers (bijvoorbeeld door middel van kortingen, tickets, voordeelacties).

Accent: De doelstellingen van het sponsorbeleid van KBC zijn gericht op maatschappelijke betrokkenheid: KBC wil als financiële groep groeien in verbondenheid met de gemeenschap. Deze accenten kan de Week van de Smaak benadrukken als zij KBC benadert.⁷³

Loterij

Nationale Loterij

Dienst verkoop B2B: Frank Trekels of Martine Vermeiren
Adres: Belliardstraat 25-33, 1040 Brussel
Telefoon: 02 238 47 09 of 02 238 47 68
Email: B2B@nationale-loterij.be



⁷³ De informatie in deze paragraaf is gebaseerd op: verslag van informatiesessie Cultuur en Economie 2008, en KBC Bank & Verzekering 2008, internetsite: <https://www.kbc.be/IPA/D9e01/~N/~KBC/~/-/BZKCO73/BZKI03I/~-BZKH6BD>.

Profiel: Op de website van de Nationale Loterij wordt uitgebreid vermeldt welke organisaties en evenementen de loterij sponsort, met een onderscheid in sportsponsoring, cultuursponsoring en sponsoring van speciale evenementen. Cultuursponsoring betreft diverse sectoren, zoals muziek, literatuur, film, theater en plastische kunsten. Ook trad de Nationale Loterij als sponsor op van evenementen op toeristische locaties verspreid, zoals de feesten bij de Eau d'Heure-meren, het ijssculpturenfestival te Antwerpen.

Criteria: In nader contact met het bedrijf te bepalen.

Richtlijnen: In het algemeen wil de Nationale Loterij zich met haar sponsoring richten tot een ruim publiek, aangezien zij de verwachtingen van zo veel mogelijk mensen wil inlossen vanuit een doorgedreven marketingaanpak, door de bekendheid van haar producten te vergroten en de band met haar spelers aan te halen. In die optiek speelt ook de sociale opdracht van de Nationale Loterij een primordiale rol.

Accent: De Week van de Smaak kan in het benaderen van de Nationale Loterij nadruk leggen op het brede publiek dat ze bereikt en de sociale waarden van de activiteiten.⁷⁴

6.5.2.4. Media

De Week van de Smaak kan PPS overwegen met media-bedrijven, zoals kranten, tijdschriften, uitgevers, drukkerijen, radiozenders en televisiezenders.

Krant

De Standaard

Event marketeer: Kaat Declerck
Adres: Gossetlaan 28, B-1702 Groot-Bijgaarden



⁷⁴ De informatie in deze paragraaf is gebaseerd op: Lotto 2008, internetsite: <http://www.lotto.be/pages/show.aspx?Culture=nl&pageid=lln/sponsoring&cache=33919f2a>.

Telefoon: 02 467 2449
Fax: 02 467 26 96
Email: kaat.declerck@standaard.be
Website: www.standaard.be

- Profiel: Uitgever van De Standaard is N.V. Vlaamse Uitgeversmaatschappij (VUM) te Groot-Bijgaarden. Informatie over het sponsorings- en samenwerkingsbeleid van De Standaard is op internet niet voorhanden.
- Criteria: In nader contact met het bedrijf te bepalen.
- Richtlijnen: De Standaard gebruikt sponsoring als een marketinginstrument, voor merkopbouw, lezerstrouw en het stimuleren van de verkoop.
- Accent: In een voorstel van de organisatie van de Week van de Smaak aan De Standaard, kan nadruk liggen op onder meer de aantrekkingskracht van het evenement, als ook de sociale en culturele meerwaarde.⁷⁵

Uitgeverij - drukkerij

Roularta Media Group

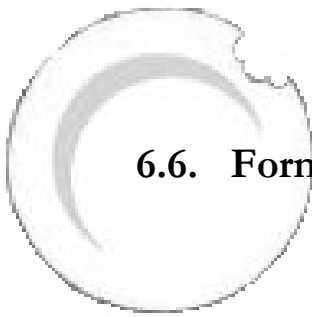
Adres: Meiboomlaan 33, B-8800 Roeselare
Telefoon: 051 26 61 11
Fax: 051 26 68 66
Website: www.roularta.be



⁷⁵ De informatie in deze paragraaf is gebaseerd op: verslag van informatiesessie Cultuur en Economie 2008.

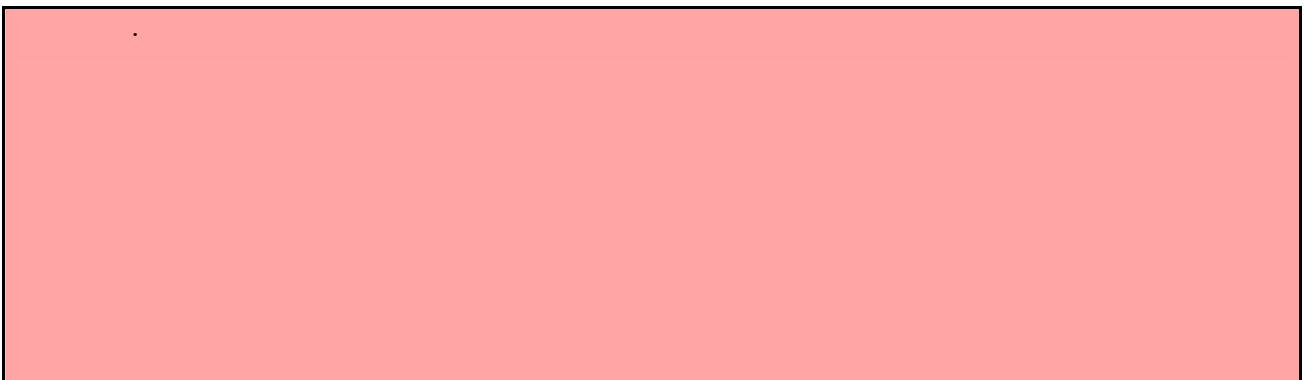
- Profiel: Roularta Media Group (RMG) is een Belgisch-Frans uitgeverij-en drukkerijconcern. Het bedrijf verzorgt het reclamebeheer van allerlei nieuws-, *lifestyle*- en *business*magazines, websites en gratis kranten. De voornaamste taak van de regie bestaat erin advertenties te werven voor deze media. De klanten bestaan uit reclamebureaus, mediacentrales en adverteerders. Roularta ging onder andere vennootschappen aan met organisaties die cultuurgerichte magazines uitgeven, zoals Groupe Express- Expansion (Lire en Classica) en Ideat Editions (Art de Vivre).
- Criteria: In nader contact met het bedrijf te bepalen.
- Richtlijnen: Roularta Media Group wil een innovatief beleid voeren. Meer en meer worden initiatieven ontwikkeld op het vlak van *brand extensions* (boeken, seminars, reizen,...).
- Accent: De Week van de Smaak kan in benadering van Roularta nadruk leggen op het innovatieve karakter van PPS en een voorstel doen dat tegemoet komt aan de wens tot *brand extension*.⁷⁶

⁷⁶ De informatie in deze paragraaf is gebaseerd op: Roularta Media Group (2008), *Over Roularta*, (online), http://www.roularta.be/nl/over_roularta/default.htm, laatst geraadpleegd op 01-08-2008.

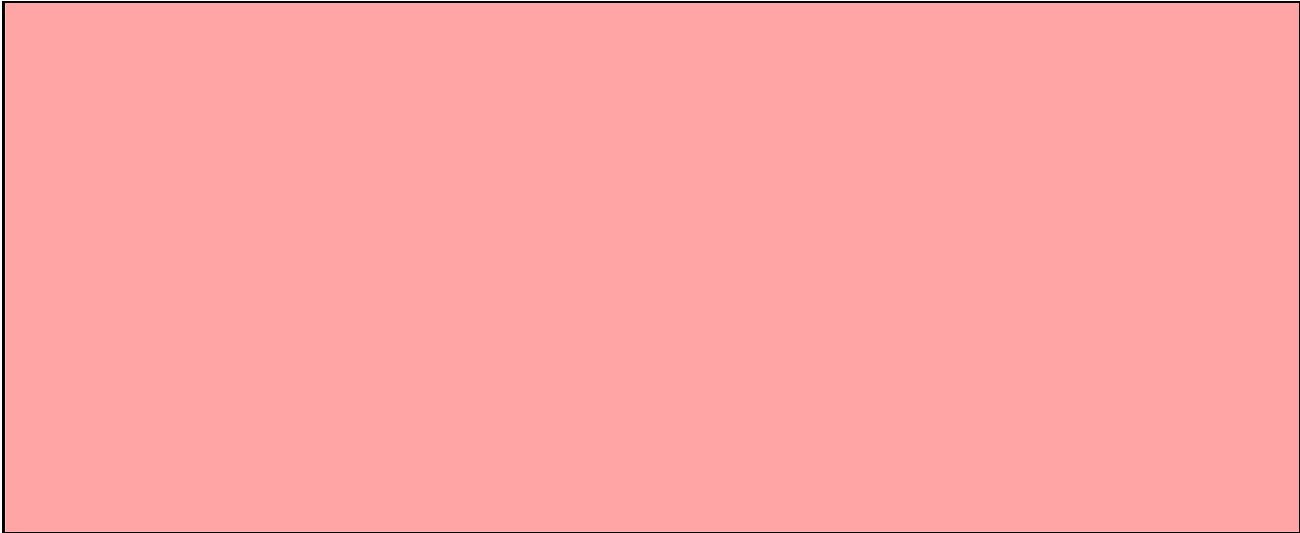


6.6. Formules en invalshoeken rond smaak voor bedrijven

6.6.1. PPS-modellen



⁷⁷ Zie paragraaf 6.4. 'Benchmarking', waar aan de hand van PPS-formules tussen bedrijven en culturele organisaties drie PPS-modellen werden geabstraheerd.



6.6.2. Formules in de Week van de Smaak

6.6.3. Ad hoc formules naast en niet in de Week van de Smaak

6.6.4. Continuerende formules kortlopend

6.6.5. Continuerende formules langlopend (3 maanden tot 1 jaar)

78

79



7. Hervorming samenwerkingsbeleid: suggesties en aanbevelingen

7.1. Randvoorwaarden

7.1.1. Intern-organisatorische voorwaarden

7.1.2. Kosten-baten analyse

7.1.3. Ontwikkelen van gunstig PPS klimaat

7.1.4. Kwaliteitscontrole aanscherpen

7.1.5. Balans in het oog houden

7.1.6. Website uitbreiden voor bedrijfsacquisitie

7.1.7. Structuur van de samenwerking

7.2. Selectie

7.3. Acquisitie

7.3.1. Juiste persoon

7.3.2. Juiste timing in contacteren potentiële partner(s)

7.3.3. Toespitsen op de potentiële partner(s)

7.3.4. Aanmaken exclusief partnerdossier

83

84

7.4. Continuering van de relatie

7.4.1. Onderhouden van de relatie

7.4.2. Databank bijhouden

7.5. Nawerking

7.5.1. Structuur in evaluatie brengen

7.5.2. Verantwoording afleggen



8. Conclusie

Hoewel PPS het modewoord is binnen de culturele sector van de afgelopen jaren, blijkt er nog veel onwetendheid over het gebruik van het begrip. Hoewel, onwetendheid... misschien is er eerder sprake van een wat soepele houding vanuit de sterke wens van cultuurorganisaties om zich te associëren met het bijdetijdse, innovatieve begrip?

Publiek-private samenwerking is noch sponsoring, noch uitbesteding, noch privatisering. Het draait bij publiek-private samenwerking om een samenwerkingsverband waarin een publiekrechtelijke en een privaatrechtelijke partij gezamenlijk een project realiseren en een winst situatie creëren. De onderlinge relaties tussen de betrokken partijen vertalen zich in de uitwisseling van informatie en prestaties, uitgedrukt in geldwaarden.

PPS schept kansen

De Week van de Smaak ging in de afgelopen twee jaar verscheidene vormen van samenwerking aan met bedrijven, maar PPS volgens de enge definitie kwam nog niet voor. Met het initiatief EETiKET (2007) ging ze wel in de richting van PPS en toonde ze hoe in één project meerwaarde gewonnen werd voor de eigen organisatie, een andere *nonprofit* instelling, een privaatrechtelijke partij én de overheid. In de toekomst kan de organisatie van de Week van de Smaak zeker meer kansen benutten door op soortgelijke wijze met de bedrijfssector samen te werken. Daarmee kan ze *efficiency*winst (hetzelfde resultaat voor minder geld) boeken en de mogelijkheid aangrijpen om meer projecten te realiseren dan mogelijk is met slechts 'publiek' geld, afkomstig van overheidssubsidies. Publiek-private samenwerking levert haar de financiële ondersteuning, risicobeperking en naamsbekendheid op die essentieel zijn voor ontwikkeling en groei van het evenement. Kansen liggen bovendien in innovatie: PPS kan zich niet slechts tijdens een week in het najaar manifesteren, maar ook gedurende een langere en andere periode in het jaar. Dat geeft mogelijkheden om over de grenzen van 'de week' heen te kijken en nieuwe invalshoeken te exploreren.

Interne werking en expertise als aandachtspunten

PPS heeft impact op de interne bestuurlijke werking en expertise. Ze vergt een strikte en intense opvolging zodat alle fases in het samenwerkingsproces goed doorlopen kunnen worden: van

definiëring van het project en de formulering van de beoogde doelstellingen, via persoonlijk contact leggen met de betrokken partij(en) en onderhandeling, tot uitvoering en evaluatie. Professionaliteit ten alle tijden is cruciaal. De bedrijfswereld zal de samenwerking namelijk aanschouwen als een zakelijke, rendementsgerichte praktijk. Als gevolg vereist een PPS-formule van de organisatie van Week van de Smaak om zakelijke inspanningen te doen en om in dezelfde economische en marketinggericht logica mee te denken. De organisatie van de Week van de Smaak toont zich alvast bereidwillig, door zich vragen te stellen rond publiek-private samenwerking als mogelijke optie voor de toekomst - en door onderzoek naar PPS, dít onderzoek, te stimuleren.

Deze vooruitstrevendheid houding komt zeker van pas bij het realiseren van PPS, wat een pro-actieve attitude en aanpak van de cultuurorganisatie vraagt. Gezien de taakverdeling past de Week van de Smaak namelijk het beste in een rol van drijvende en leidende kracht tijdens de conceptfase. Ze gaat uit van een grote inbreng van de private sector voor wat betreft de planning, financiering en uitvoering van de taken.

Reflectie: PPS in de culturele sector

PPS mag dan een *hot item* vormen in de culturele sector: succesvolle voorbeelden zijn anno 2003 in Vlaanderen nog onbestaand⁸⁵ en blijken ook in de voorgaande jaren moeilijk te vinden. Wellicht schrikt de culturele instellingen de lange voorbereidingstijd af, alsook de complexiteit, regels en procedures. De investering van beide partijen dient op termijn terugbetaald te worden. Daarmee leek het klimaat tot enkele jaren geleden nog niet rijp voor PPS. Over het algemeen zijn culturele instellingen namelijk gewend aan overheidsgeld en sponsoring, maar niet aan bedrijfseconomisch denken. Gesubsidieerde cultuurorganisaties hebben nog vaak een bedrijfsfilosofie en –werking die niet goed aansluit bij de bedrijfswereld. Als gevolg tonen ze zich weinig flexibel naar bedrijven op het niveau van visibiliteit, exploitatie en andere vormen van *return*.⁸⁶ Overigens beweegt

Hiermee samenhangend heerst de angst bij culturele instellingen om diepgang en credibiliteit te verliezen in uitbreiding van de samenwerkingsmogelijkheden met commerciële partners. De risico's van PPS zijn vooral te situeren in de dreiging tot afhankelijkheid. Men dreigt immers nog meer afhankelijk te worden van de medewerking van private partijen wanneer deze gelieerd is aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Populariteit hoeft kwaliteit echter niet

⁸⁵ Lievens en Segers 2004, p. 99.

⁸⁶ Lievens en Segers 2004, p. 105.

in de weg te staan. Ook voor de Week van de Smaak geldt dat ze hierin de juiste balans dient te vinden en altijd een goede verdeling van eigen inkomsten, subsidie en geld afkomstig uit de private sector in het oog dient te houden.

Samen aan tafel

De organisatie van de Week van de Smaak kan inspelen op de trend waarbij bedrijven de voorkeur geven aan ondersteuning van evenementiële producties. Door de mogelijkheden voor projectmatige acties naar de toekomst uit te breiden legt ze bovendien meer nadruk op haar cultureel ondernemerschap en maatschappelijke vitaliteit. PPS geldt kortom als strategische keuze voor de toekomst en betrokken partijen kunnen, zo luidt het eindadvies, ... samen aan tafel.



9. Bronnenlijst

9.1. Bibliografie

Boorsma, P., T. Möller, H. Olink e.a. (1999), *Nieuwe partners in kunst. Publiek-private samenwerking in de kunstensector*, Amsterdam: Boekmanstudies / Kunst & Meer Waarde, 81 p.

Bowdin, G., I. McDonnell, J. Allen, W. O'Toole (2004), *Events Management*, Cornwall: MPG Books.

Hahn, H. en T. Ras-Marees (2005), *Evenementenorganisatie*, Leiden: Uitgeverij ToerBoek bv.

Huypens, J. (2006), *Fondsen werven is (geen) kinderspel*, Brussel: Uitgeverij Politeia, 78 p.

Leliaert, L. (2006), *Een stappenplan voor het 'Artist-in-residence' programma van WIELS – Centrum voor Hedendaagse Kunst – Brussel*, Afstudeerthesis UAMS.

Lievens, B. en K. Segers (januari 2004), *Zaken voor de kunst. Onderzoek naar de mechanismen en processen van bedrijfs sponsoring binnen de muziek en podiumkunsten in Vlaanderen anno 2003*, Brussel: Vrije Universiteit Brussel, 219 p.

Noordman, T. (2007), *Cultuurmarketing*, Den Haag: Reed Business, 245 p.

NRIT (Nederlands Research Instituut voor Recreatie en Toerisme) (2004), *Inspirerende evenementen*, Breda: NRIT.

Repertorium / Repertoire / Directory (2005), Fevia (Federatie Voedingsindustrie), 512 p.

Robbins, S. en M. Coulter (2003), *Management* (7de ed.), Pearson Education Benelux, 598 p.

Segers, K. (1992), *Sponsoring in België. Een stand van zaken*, Brussel: VUBPRESS, 278 p.

Twist, M. van (2002), *Dubbelspel. Publiek-private samenwerking en het management van verwachtingen*, Utrecht: Lemma BV, 69 p.

Verhaar, J. (2000), *Projectmanagement. Een professionele aanpak van evenementen*, Amsterdam: Boom.

9.2. Brochures

Week van de Smaak (2007), *2^e Week van de Smaak, 15-24 november 2007 Vlaanderen en Brussel*, Programma, 60 p.

Week van de Smaak (2007), *Week van de Smaak 15-24 november 2007; schrijf je in!*
Informatiebrochure voor deelnemers, 68 p.

Week van de Smaak (2008), *Week van de Smaak 13-23 november 2008. Informatie- en inspiratiegids voor deelnemers*, 50 p.

9.3. Dossiers

Week van de Smaak (2007), *Persdossier*, 1 januari – 20 november 2007 in vijf delen.

Week van de Smaak (15-11-2007), *Persdossier Week van de Smaak*, 7 p.

Week van de Smaak (2007), *Partnerdossier*, 22 p.

9.4. Interne documenten

Advertentietarieven programmabrochure Week van de Smaak, Word document (2008), 5 p.

Uitgaven 2007 en begroting 2008, Excell document (2007).

Week van de Smaak 2007 Evaluatie, Werkdocument (2007).

Week van de Smaak voor partners; Week van de Smaak Vlaanderen, Word document (2008), 10 p.

'Email van Hilde Brepoels (Week van de Smaak) aan Yolande Helsen (De Lijn)' (22-08-2007), *Partnerships, Mail Lijn*, WSV document (2007).

'Email van Catherine Berckmans / Bart Philips (Delhaize) aan Hilde Brepoels (Week van de Smaak)' (22-04-2008).

9.5. Geraadpleegde internetbronnen

Carrefour Belgium (2008), *Solidariteit*, (online),
<http://www.carrefourbelgium.be/Cbsolidarity.cfm?lang=nl>, laatst geraadpleegd 30-07-2008.

FairTradeGemeente (zj.), *Handleiding winkels en horeca. Voor trekkersgroepen van (kandidaat) FairTradeGemeenten*, (online),
<http://www.fairtradegemeenten.be/uploads/pdf/handleidingwinkhorbedr.pdf>, 11 p., laatst geraadpleegd op 23-04-2008.

Gemeente Den Helder, afdeling VVH (2005), *Beleidsnota evenementenbeleid 'Den Helder gevierd!'*, (online), <http://www.denhelder.nl/2006/foto/DenHeldergevierd.doc>, 85 p., laatst geraadpleegd op 25-05-2008.

Grembergen, P. van, G. Bossuyt en A. Byttebier (18-07-2003), *PPS – Decreet*, (online),
<http://www2.vlaanderen.be/pps/documenten/PPS-decreet.pdf>, 6 p., laatst geraadpleegd op 22-04-2008.

Hyfte, B. van (januari 2003), *Publiek-private samenwerking: algemene schets naar Belgisch recht*, (online),
http://www.isbvzw.be/upload/53096131/downloads/inleidingpps_vde-partners.pdf, 17 p.,
laatst geraadpleegd op 08-05-2008.

IKEA (2008), *Onze partnerships*, (online), http://www.ikea.com/ms/nl_BE/about_ikea_new/our_responsibility/partnerships/index.html, laatst geraadpleegd op 02-08-2008.

ING (2008), *TAX Shelter Invest*, (online), http://www.ing.be/business/showdoc.jsp?docid=268625_NL&menopt=sme|inv|tax&lang=nl, laatst geraadpleegd op 01-07-2008.

Kamer van Koophandel Halle-Vilvoorde (2008), *PPS – Publiek private samenwerking: Bovenlokale PPS (Vlaams en federaal)*, (online), <http://www.voka.be/halle-vilvoorde/agenda/Pages/0a29f260-7ac3-dc11-9064-00137259ae44.aspx>, laatst geraadpleegd op 02-04-2008.

KBC Bank & Verzekering (2008), *Sponsorbeleid*, (online), <https://www.kbc.be/IPA/D9e01/~N/~KBC/~/-BZKCO73/BZKI03I/~-BZKH6BD>, laatst geraadpleegd op 02-08-2008.

Leyten, V. (2005), *Persmap. Voorstelling renovatieplannen Vlaamse Opera Antwerpen*, (online), <http://www.vlaamseopera.be/4a4664c4-793b-40d5-9c27-67f31d98b3e7.down>, 8 p., laatst geraadpleegd op 15-05-2008.

Lotto (2008), *Sponsoring*, (online), <http://www.lotto.be/pages/show.aspx?Culture=nl&pageid=lln/sponsoring&cache=33919f2a>, laatst geraadpleegd op 09-08-2008.

‘OTS’ (mei 2008), ‘Gesundes Arcimboldo-Frühstück für Schulklassen im Kunsthistorischen Museum’, in: *Bild*, (online), http://www.ots.at/presseaussendung.php?ch=kultur&schluessel=OTS_20080509_OTs0251&ex=1, laatst geraadpleegd op 01-08-2008.

Peeters, K. (31-10-2007), *Publiek-private samenwerking en andere vormen van alternatieve financiering, Beleidsbrief 2008*, (online), http://docs.vlaanderen.be/portaal/beleidsbrieven2007-2008/peeters/beleidsbrief_pps_peeters.pdf, laatst geraadpleegd op 23-02-2008.

Plasterk, R. (22-06-2007), *Kunst van leven. Hoofdpijnen Cultuurbeleid*, (online), <http://www.kunstsubsidiedebat.nl/Cultuurnota.pdf>, 68 p., laatst geraadpleegd op 07-07-2008.

Radiovisie.eu (29-06-2007), *Al 27 films gemaakt dankzij tax shelter*, (online), <http://www.radiovisie.eu/be/nieuws.rvsp?art=00069305>, laatst geraadpleegd op 01-07-2008.

Roularta Media Group (2008), *Over Roularta*, (online), http://www.roularta.be/nl/over_roularta/default.htm, laatst geraadpleegd op 01-08-2008.

Segers, K. (2007), 'Sponsoring voor culturele evenementen en manifestaties', p. 241-249, in: I. Saerens, M. Geerits, C. Van de Voorde, e.a. (2007), *Manifestaties en evenementen; veiligheid, organisatie en structuur* (red. I. Saerens), (online), <http://books.google.be/books?id=iqBhRTGRyPoC&pg=PA12&lpg=PA12&dq=segers+Sponsoring+voor+culturele+evenementen+en+manifestaties&source=web&ots=mKD1ZhLDRx&sig=1svKGHYdZq4wSfGW-JBJNK2wz6w&hl=nl#PPA6,M1>, laatst geraadpleegd: 25-03-2008.

Smaakbom (2007), *Smaakbom*, (online), www.smaakbom.be, laatst geraadpleegd op 01-08-2008.

Toerisme Vlaanderen (2007), *Investerings*, (online), http://www.toerismevlaanderen.be/doc/UPL_2007062811590321297.pdf, laatst geraadpleegd op 01-08-2008.

Vlaams Kenniscentrum PPS (zj.), *Project: algemene gegevens*, (online), http://www2.vlaanderen.be/pps/projecten/data/proj_dommelslag.html, laatst geraadpleegd op 27-05-2008.

Vlaams Kenniscentrum PPS (zj.), *Publiek-private samenwerking – PPS*, (online), http://www2.vlaanderen.be/pps/PPS/pps_definitie.html, laatst geraadpleegd op 19-04-2008.

VRT (2007), *één*, (online), http://www.vrt.be/vrt_master/merken/vrt_merken_een/index.shtml, laatst geraadpleegd op 04-04-2008.

VRT (2007), *Radio 2*, (online),

http://www.vrt.be/vrt_master/merken/vrt_merken_radio2/index.shtml, laatst geraadpleegd op 04-04-2008.

Week van de Smaak (2007), *2e Week van de Smaak 15-24 november 2007*, (online),

www.weekvandesmaak.be, laatst geraadpleegd op 27-02-2008.

Week van de Smaak (2008), *Sponsormenu Week van de Smaak 2008*, (online),

<http://www.weekvandesmaak.nl/Info/Sponsormenu-2008/>, laatst geraadpleegd op 01-08-2008.

9.6. Overige bronnen

Corte, D. de (25-09-2002), *Privé-Publieke Samenwerking in de culturele sector*. Lezing tijdens vergadering, 35 slides.

'Email van Rudi Teirlinck (Davidsfonds) aan Sophie Serraris' (21-04-2008).

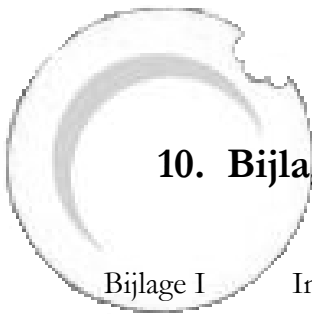
Interview met Cindy Goossens (sponsorverantwoordelijke voor koffiebedrijf Caffè Kimbo) (16-06-2008), Koning Leopoldlaan 3 te Puurs.

Interview met Katia Segers (professor Communicatiewetenschappen aan de Vrije Universiteit Brussel en expert op het gebied van cultuursponsoring) (8-04-2008), Vrije Universiteit Brussel.

Redig, G. (februari 2008), *FARO. Het gebeng van een stad. De buurt als plaats voor activering en participatie*. Presentatie op studiedag over buurtwerking.

Telefonisch gesprek met Dirk de Corte (voormalig algemeen directeur van het Publiektheater / NTGent) (16-05-2008).

Verslag van informatiesessie Cultuur en Economie *Ode Gande: Sponsors bundelen hun krachten* (10-03-2008), KBC-gebouw Havenlaan, Brussel.



10. Bijlagen


- Bijlage I Inkomstenmix Week van de Smaak (bij hoofdstuk 4 ‘Managementrelevantie van PPS’)
- Bijlage II Advertentietarieven programmabrochure van de Week van de Smaak 2007 en 2008 (bij hoofdstuk 5 ‘Samenwerkingsverbanden met bedrijven in huidige situatie’)
- Bijlage III Standaard overeenkomst structureel *partnership* (bij hoofdstuk 5 ‘Samenwerkingsverbanden met bedrijven in huidige situatie’)
- Bijlage IV Interview: Katia Segers over *partnerships* in de culturele sector
- Bijlage V Interview: Cindy Goossens over sponsorwerking van Caffè Kimbo


Bijlage I

Inkomstenmix Week van de Smaak

(bij hoofdstuk 4 'Managementrelevantie van PPS')

Berekening van verhouding publieke en private inkomsten





Interpretatie van gegevens

Toets verdeling inkomsten bij receptieve organisaties

Conclusie

⁸⁷ Lievens en Segers 2004, p. 39.

⁸⁸ Lievens en Segers 2004, p. 38.

⁸⁹ Lievens en Segers 2004, p. 39.

Bijlage II

Advertentietarieven programmabrochure van de Week van de Smaak 2007 en 2008

(bij hoofdstuk 5 'Samenwerkingsverbanden met bedrijven in huidige situatie')





Bijlage III

Standaard overeenkomst structureel *partnership*

(bij hoofdstuk 5 'Samenwerkingsverbanden met bedrijven in huidige situatie')

Bijlage IV

Interview: Katia Segers over *partnerships* in de culturele sector

Vrije Universiteit Brussel, 8 april 2008

Geïnterviewde: Katia Segers, professor Communicatiewetenschappen aan de Vrije Universiteit Brussel en expert op het gebied van cultuursponsoring

Interviewers: Josine Pelleboer en Sophie Serraris, studenten Cultuurmanagement

Definiëring van begrippen

We hebben moeite om begrippen als PPS, sponsoring en samenwerking te definiëren en te zien hoe ze zich tot elkaar verhouden. Is sponsoring bijvoorbeeld een vorm van samenwerking?

Sponsoring is absoluut een samenwerking, tussen de private sector en de culturele sector in ieder geval, maar PPS is toch nog duidelijk iets anders. Publiek-private samenwerking, zoals PPS gedefinieerd is, gaat echt over een zakelijk contract of een gezamenlijke realisatie van een gebouw of een project waarbij elke partij een duidelijke financiële input heeft.

Bijvoorbeeld, om het concreet te maken: een dossier dat ik heel goed ken is de verbouwing van de Vlaamse Opera in Antwerpen. Het gebouw dat ernaast stond, van de ING, is voor een stuk geïntegreerd in de Opera, terwijl het eigendom is van ING. Dat is duidelijk een voorbeeld van PPS waarin de Vlaamse gemeenschap geld investeert, en de ING geld investeert, en waarbij ze samen een gebouw hebben verbouwd en gebouwd, en dat ook exploiteren. Dat is een veel vergaandere, zakelijke samenwerking, waarbij de beiden ook financiële inbreng leveren. Terwijl het bij sponsoring gaat om een financiële inbreng hoofdzakelijk van de sponsor, ten aanzien van de gesponsorde. De gesponsorde heeft en biedt weliswaar vormen van *return*, maar dat is veel minder tastbaar en veel minder berekend ook.

Dus: bij sponsoring zit er duidelijk nog altijd de intentie in van de sponsor dat hij wel *return* krijgt, maar dat hij het hoofdzakelijk doet voor het ondersteunen van die culturele evenementen. Bij PPS geldt dit niet: daar is het een pure *business deal*, waarbij alles goed afgemeten wordt en alles goed berekend wordt.

Om dan even specifiek naar PPS binnen de Week van de Smaak te vragen: de Week van de Smaak coördineert vanuit Brussel en motiveert bedrijven om activiteiten te organiseren voor het evenement, heeft haar eigen sponsors en andere adverteerders... Vallen deze zaken als PPS te benoemen?

Ik denk dat PPS een iets te zwaar woord is. Tja, in brede zin zijn dat allemaal vormen van publiek-private samenwerking, op zich kan PPS veel vormen aannemen... alleen in het hanteerbare administratieve begrip PPS, zoals ik dat in verband met de Vlaamse overheid ben tegengekomen in dossier, is dat toch wel een heel strikt opgesteld contact tussen twee instanties die financiële input geven. Bij de Week van de Smaak probeert de overheid inderdaad de bedrijfswereld te stimuleren om een project op te zetten, en zij zoeken daarnaast ook sponsors... maar dat is niet waar ik aan denk bij het begrip PPS.

In het geval van PPS dient dan eigenlijk de hele organisatie en het hele initiatief opgebouwd te zijn door de Week van de Smaak en bijvoorbeeld één groot bedrijf, een restaurant bijvoorbeeld?

Ja, dat kan zeker, dat binnen de Week van de Smaak een publiek-private samenwerking tot project wordt opgezet. Maar als concept kan Week van de Smaak niet onder PPS worden geschaard.

Hoe ziet u het verschil tussen sponsors en partners? Is een sponsor een partner, is een partner een sponsor?

Ik heb gemerkt dat men vanaf de jaren negentig sponsoring meer en meer ging definiëren in termen van *partnerships*. We komen van een situatie waarin sponsoring nog niet zolang bestaat. Pas eind jaren tachtig werd het in Vlaanderen geïntroduceerd, vanuit de sportwereld. Die eerste jaren zat er toch nog het idee van mecenaat achter: “de sponsor moet ons wat geven, en we zullen hem misschien wel iets teruggeven, maar hij moet ons toch vooral helpen”, zo was het idee. Terwijl vanuit het bedrijfsleven de stichting voor Kunstpromotie (ondertussen bestaat die niet meer) begonnen is een discours op te zetten rond *partnerships*. En dan zie je dat de grote bedrijven vanaf de jaren negentig sponsoring gaan definiëren als *partnerships*: “wij zijn twee gelijkwaardige partners, we geven elk iets in *return*.” Dan is er inderdaad dat idee van *partnership*. Een sponsor is een partner ja. Maar een partner kan veel meer zijn he. Een mediapartner bijvoorbeeld is niet noodzakelijk een sponsor...

Vandaar de vraag inderdaad. In teksten over financieringsmodellen wordt vaak een partner, die bijvoorbeeld meer inhoudelijk een bijdrage levert zoals het inleiden van een workshop of lezing, gezien als een partner, niet als sponsor. Toch wordt het soms geschaard onder het kopje sponsors, al denk ik dat je dit moet los trekken; ook bijvoorbeeld in de communicatie dien je dat onderscheid te maken tussen partners en sponsors, toch?

Ja, je ziet in de culturele wereld dat er de laatste jaren enorm wordt ingezet op samenwerking. Op coproductie, gezien de beperkte schaal in Vlaanderen, enzoverder. De minister heeft dat ook heel duidelijk gepromoot en hij heeft gezegd dat er meer samenwerkingen moeten komen, tussen verschillende huizen: grote huizen die artiesten in *residence* nemen, grote theaterproducties en operaproducties, en zelfs bij tentoonstellingen in het gebruikelijk dat de huizen de handen in elkaar slaan. Op dat moment zijn ze partners.

Zoals de Vlaamse Opera die met de opera van Straatsburg of de opera in Genève samenwerkt. Dan zijn het partners, en dat is wat anders dan sponsors.

Het onderscheid tussen partners en sponsors lijkt dan te liggen in artistiek opzicht.

Voilà, een partner heeft te maken met een samenwerking op het niveau van productie, van artisticeit. En een sponsoring komt daarna: een sponsor wordt gezocht op het moment dat het productieluik achter de rug is. Ofwel nadat de partners hebben samengezeten, en met elkaar hebben afgesproken wie welk deel voor zijn of haar rekening neemt (allerlei vormen), nadat de productie kant en klaar is, afgesproken met partners, artiesten, regisseurs,... dán wordt er pas naar sponsors gestapt. Pas daarna wordt er gevraagd aan sponsoren of ze financieel willen participeren. Oké, je kunt dan wel zeggen dat je partners van elkaar bent, want “wij geven jou geld, en jij geeft ons hospitaliteit en faciliteiten enzoverder.. in die zin zijn wij partners”, maar dat is niet op het niveau van participeren.

Inkomstenmix in de culturele sector en verklaringen van deze mix

Wat is voor een festival een gezonde verhouding tussen het geld dat via subsidie binnenkomt en geld dat via bedrijven binnenkomt?

Dat is een hele moeilijke en delicate vraag. Als je kijkt naar onze continentale Europese traditie, dan zie je dat het aandeel echte bedrijfsponsorship erg beperkt is. Zeer beperkt, in mijn laatste

onderwerp 2004, zie je dat voor de muzieksector dat het slechts 2 tot 11 procent beslaat. Festivals en receptieve organisaties doen het doorgaans iets beter. Vanwege een beperkte tijd en meer visibiliteitsmogelijkheden en zo verder, kan dat oplopen tot 25%. Maar eigenlijk is dat zeer beperkt.

Gaat dat om cashsponsoring of ook natura sponsoring?

Dat gaat om alle vormen van sponsoring. Maar er zijn natuurlijk ook nog andere vormen van privé-financiering naast sponsoring. Ik bedoel: giften, mecenaat, vrienden vereniging, legaten... dat hele pakketje is in Vlaanderen heel beperkt. Er zijn maar enkele organisaties die daar heel veel werk van maken, bijvoorbeeld Bozar. Bozar is het schoolvoorbeeld. Paul Dujardin heeft zich op die markt geworpen. Hij heeft daar ook het voordeel van Brussel, en Brussel heeft toch een klasse die je bijeen hebt om ze te motiveren. Voor andere steden is het ook wel minder makkelijk maar niet onmogelijk, denk ik.

Als je naar de Nederlandse situatie kijkt, heeft bijna elk theater of gezelschap een soort van 'vrienden-van'-constructie. Hoe komt het dat het hier in Vlaanderen nog niet zo doorgedrongen is?

De 'vrienden-van' is hier ook al wel ingeburgerd hoor. Vriendenverenigingen komen hier net als in Nederland voor. Waar het verschil in zit is het continentaal Europa en de Angelsaksische wereld. Als je kijkt naar Angelsaksische, Britse organisaties zie je dat daar bij orkesten en operahuizen en zo verder. Die halen zó 70-80% eigen inkomsten! Dat is ongeveer 20% subsidie. Kan je dat voorstellen? Bij ons is dat juist omgekeerd, bij ons heb je 70, 80 soms 80% subsidie versus 10, 20, 30% eigen inkomsten. Dus dat is een totaal andere verhouding. Het verschil zit in de traditie. Wij hebben een sterk overheidsbeleid. Wij betalen veel belasting, dus we verwachten dat overheid die zorg voor cultuur op zich neemt. Dus we vinden het goed en we gaan er ook van uit de kunsten niet zelfbedruipend zal kunnen bestaan. We verwachten van de overheid per definitie dat de overheid investeert. Terwijl het eigenlijk helemaal niet evident is: internationaal werken de Angelsaksische wereld, Amerikaanse en Canadese, Australische organisaties bijna zonder subsidies. Dat is echter een andere mentaliteit. Dat is een mentaliteit waarbij je weinig belasting betaald en dus weinig verwacht van de overheid, waarbij je zelf zorgt voor je ziekteverzekering. Met andere woorden, men verwacht daar geen zorgende staat: het idee van staatszorg geldt niet in de Angelsaksische context.

Willen culturele organisaties hier misschien ook veilig stellen dat ze niet te commercieel worden of vervlakken?

Jazeker, het argument hier is: kunst, de echte kunst, kan niet overleven op de markt, dus de overheid moet investeren.

Ik weet niet of het klopt, maar ik heb soms het idee dat Vlaamse cultuurmanagers nog angstiger zijn om met sponsors in zee te gaan dan cultuurmanagers in Nederland.

Ja, je hebt inderdaad hier nog wel wat ouder cultuurmanagement dat zeer huiverig is ten opzichte van elke inmenging van de bedrijfswereld. Die oude digotomie van ‘commercieel’ versus ‘artistiek waardevol’ zit nog hard in de hoofden. Vanuit de idee van “we mogen ons vooral niet uitverkopen aan de commercie”. Dat is een mentaliteit die bij de oudere kunstmanagers nog aanwezig is; bij jongere generaties niet meer. Bozar bijvoorbeeld heeft dat helemaal niet. Gisteren was er nog een persconferentie van de nieuwe directeur van de Parlementschap van Pieter Kalewijn? Die heeft heel expliciet gezegd dat hij meer werk wil maken van eigen inkomsten, van mecenaat van sponsoring. Dus bij de nieuwe generatie is dat weg, denk ik.

Ik doe onderzoek voor het Europees Jeugdfilmfestival in Antwerpen. Dat bestaat 20 jaar, maar niemand kent het. Ze hebben dus een imagoprobleem en willen kijken wat mogelijk is rond sponsoring. Maar als ik dan bijvoorbeeld vraag naar wat hun toekomstvisie is en hun strategie, dan laten ze weten: “nou we vinden het eigenlijk wel prima zo, we hebben niet echt de ambitie om te groeien. We willen ons artistiek product bewaren en ja, we zijn eigenlijk blij met hoe het is.” Toch willen ze wel meer financiering hebben. Ik denk dan: “Ja, dan heb je wel echt een kleine doelgroep en voor sponsoring voor bedrijven is dat dan wel interessant... waarschijnlijk moet je wel kleinere exclusievere bedrijven benaderen...?”

Het is inderdaad zo dat kleinere kunstorganisaties, die denken vanuit hun artistiek product en vanuit wat zij willen realiseren, er niet in slagen zich te verplaatsen in het perspectief van het bedrijf dat andere verwachtingen heeft. Een culturele instantie kan best menen dat het bedrijf of het artistiek product kwalitatief en/of aantrekkelijk is, maar dat is niet genoeg voor een bedrijf. Een bedrijf moet er een meerwaarde in zien die zakelijk kan vertaald worden. Die vertaalslag naar zakelijkheid, die mankeren veel cultuurmanagers. Dat is waar, en op deze andere verwachtingen loopt het constant mis. Want alleszins is het zo dat sponsoring zich geprofessionaliseerd heeft de laatste 20 jaren. Maar het fundamentele, die alectiek tussen de zakelijke belangen en culturele

belangen, die blijft eigenlijk constant weerkeren. En dat is de reden waarom het ook steeds niet lukt, dat de verwachtingen anders zijn.

Zijn sommige cultuurmanagers dan misschien ook bang dat sponsoring subsidie in de weg staat. Kan sponsoring eigenlijk subsidie in de weg staan?

Nee, dat kan niet. De overheid stelt een minimum procent aan eigen inkomsten die de kunstorganisaties moeten halen, dat is 12,5% ongeveer. De overheid gaat er heel dubbelzinnig mee om, in de zin dat ze 12,5% eigen inkomsten stellen. Eigen inkomsten zijn ticketverkoop, uitkoopsummen en sponsoring onder andere. Men stelt daar geen maximum percentage tegenover. Het is niet zo dat de overheid zegt: "Als je nu meer haalt dan 50% eigen inkomsten, dan gaan we niet meer subsidiëren." Dat is niet zo, dus eigenlijk heeft de overheid weinig verwachtingen ten aanzien van sponsoring. Ze zouden juist wel willen dat cultuurorganisaties meer gebruik maakten van sponsoring.

De studie die ik in 2004 gemaakt heb, is eigenlijk ingegeven door die idee. Men constateerde dat het aandeel sponsoring zeer beperkt was binnen het Agentschap Kunsten en Administratie Cultuur en men wilde eigenlijk onderzoeken of er niet meer werk van kan gemaakt worden. De conclusie was dat er meer werk van kan gemaakt worden, maar dat je er niet alle heil van moet verwachten. Omdat sponsoring een onzekere bron van inkomsten is in de eerste plaats, en het is bovendien een heel arbeids- en tijdsintensieve bron van fondsen zoeken. Je kan dus zeker niet alle heil van sponsoring verwachten, en sponsoring kan subsidies dus niet vervangen. Het hoeft ook niet subsidies te vervangen, omdat het conjunctuur gevoelig is omdat de bedrijfswereld andere prerogatieven heeft dan de overheid. De overheid - daar zit het dialectisch ook in - legt de nadruk in het kunstenbeleid op experiment, vernieuwing. Net die zaken waar bedrijven van huiveren. Bedrijven kiezen er uitzonderlijk voor om in zee te gaan met radicaal vernieuwde organisaties: meestal vermijden bedrijven risico.

Ja, inderdaad, of het moet echt aansluiten bij het imago van het bedrijf.

Als de overheid zegt: "Ja nu gaan jullie 30% sponsoring zoeken, maar tegelijkertijd verwachten we dat jullie experimenteel bezig gaan." Dat is een onmogelijkheid denk ik.

De Week van de Smaak als jong festival

De Week van de Smaak bestaat nu ruim twee jaar en het is daarmee een jong festival. Wat betekent de jonge leeftijd van het festival voor sponsors en andere partners?

De tweede editie is net achter de rug, dus er komt al wel wat traditie, en de respons is goed geweest dacht ik. Het is breed verspreid en groeiende. Ik denk dat dit momenteel een project is dat voor sponsors aantrekkelijk kan zijn. Het eerste jaar is heel moeilijk geweest om sponsors mee binnen te krijgen: ik herinner me dat ik heb aangeraden om heel breed en mediatiek in te zetten om sponsors mee te krijgen. Vlaanderen vakantieland, kookprogramma's op televisie, dus ook veel mediasponsors,... dat is allemaal goed gelukt.

Voornamelijk in het begin is het belangrijk de media mee te krijgen en mediagenieke formules op te zetten. Media zijn de catalisator voor al de rest. Dus ik denk dat de Week van de Smaak goed vertrokken is en dat daar nog groeipotentieel in zit. Als het tenminste op hetzelfde elan verdergaat: als het blijft appeleren aan een breed publiek kan het media-aandacht garanderen. Het heeft eigenlijk veel troeven hoor! Die troeven zitten onder meer ook in het brede gamma aan sponsors: niet alleen voeding, maar het kijkt ook verder.

Sponsoring als conjunctuur gegeven

Sponsoring komt steeds vaker voor in vormen als natura en ruil, omdat cash sponsoring steeds karriger wordt?

Ja. Dat is een conjunctuur gegeven: nu gaat het economisch weer beter en dan zijn bedrijven vlugger geneigd om 'ja' te zeggen. Maar de tendens is inderdaad dat bedrijven die 'ja' zeggen tegen sponsoring, eerst bekijken hoe ze kunnen vermijden dat het *out the pocket* is. "Hoe kunnen we andere middelen van dienst of natura geven, zodanig dat we niet *cash* geven?"

... want uiteindelijk is dat ook goedkoper voor een bedrijf om eigen producten en diensten te leveren, natuurlijk.

Spanningsveld tussen eigen inkomsten en subsidie

In literatuur lees ik dat organisaties bang zijn voor sponsoring vanwege mogelijke subsidievermindering. Dan toch heb ik het idee dat, mede door Anciaux, het totale subsidiebudget steeds hoger komt te liggen in Vlaanderen?

Absoluut! Ik weet niet waar jullie dat halen, dat er angst leeft? Dat idee van “we willen geen sponsors zoeken, want dan gaan we minder subsidies hebben”, dat herken ik niet. Het een staat los van het andere.

We denken dat naar aanleiding van de woorden van Jerry Aerts van de Singel. Hij heeft uitgelegd dat bepaalde concerten een veel jonger en breder publiek aan gingen trekken. Hij benoemde dat als positief vanwege de stijging van eigen inkomsten, maar wilde ervoor waken dat het niet te veel werd en té populair werd, want dan was hij bang subsidie knijpt te raken. Dat is dan toch niet de bedoeling, dacht ik toen?

Dat is een Vlaamse reflex ja haha! Dat kan ik niet begrijpen eigenlijk. Voor mij staat het idee van populariteit het idee van kwaliteit niet in de weg. Maar het heeft alles te maken met de reflex die er bestaat binnen de beoordelingscommissies. De beoordelingscommissies hebben wel een reflex van “zodra iets te populair is, zal er wel iets aan de hand zijn”. Dus men legt heel erg de nadruk op het vernieuwende experiment, en publieksbereik wordt bijna als een negatief punt beschouwd.

... hetgeen mij eigenlijk verbaast. En dan vraag ik me af: mogen of kunnen de Nederlandse situaties, zoals beschreven in literatuur, als basis, voorbeeld of koppeling naar Vlaanderen gemaakt maken - of is het toch heel verschillend?

Ontwikkelingen volgen elkaar wel. De situatie Verenigde Staten en Nederland is onvergelijkbaar, maar de ontwikkelingen Nederland/Vlaanderen gaat eigenlijk wel gelijk op, dat is wel vrij vergelijkbaar. Trouwens Boekmancahier kennen jullie die? In het najaar komt er een overzicht sponsoring en private investering in. Ik ga er iets voor Vlaanderen in maken!

Bijlage V

Interview: Cindy Goossens over sponsorwerking van Caffè Kimbo

Koning Leopoldlaan 3 te Puurs, 16 juni 2008

Geïnterviewde: Cindy Goossens, sponsorverantwoordelijke voor koffiebedrijf Caffè Kimbo

Interviewer: Sophie Serraris, studente Cultuurmanagement

Gesponsorde organisaties

Welke organisaties sponsort Caffè Kimbo?

Naast de Week van de Smaak en beurzen als Kokerello, sponsoren we ook nog Saveurs Toscanes / Toscaanse Smaken. Daar is het de bedoeling om onze Toscaanse producten onder de aandacht te brengen, en om mensen het concept te laten proeven met de bedoeling dat ze het aankopen. Saveurs Toscanes gaat meestal door in de maand maart, in het automobiel museum in het Jubelpark te Brussel. Dat is wel een heel mooie locatie. Verder sponsoren we volgende week Voices@Hoegaarden: dat is een meer muzikaal *event*, op basis van de contacten die we hebben.

Motivatie voor sponsoring

Welke motieven heeft Caffè Kimbo om aan sponsoring te doen?

Een van de motieven, die is vrij algemeen, is de rol van de *brand awareness*, ofwel merkbekendheid. Waarom? We hebben nu eenmaal een product dat al een tiental jaren op de Belgische markt aanwezig is, maar waarvoor we eigenlijk geen goede campagne hebben gevoerd. In de toekomst is dat ook eigenlijk niet echt de bedoeling. We willen ons namelijk meer richten op *event marketing*. Daar hoort het sponsoren van echt grote *events* bij, zoals de Week van de Smaak en beurzen als Kokerello, waarbij eetcultuur in al haar breedte aan de orde komt.

Wat natuurlijk ook een belangrijk voordeel is van onze sponsoring, is dat we vrij gericht naar een doelgroep toe kunnen gaan, selectief zijn. Bij de Week van de Smaak bestaat het publiek

uit geïnteresseerden in cultuur. We hebben eigenlijk de eerste keer deelgenomen afgelopen jaar omdat Italië als gastland in de kijker stond. En als je aan Italië denkt, dan zeg je toch onmiddellijk: espresso! Daarom lag sponsoring van de Week van de Smaak voor de hand.

Naast deze functionele motieven: zitten er achter jullie sponsoring soms ook andere motieven, zoals sociale motieven? Sponsoren jullie de Week van de Smaak bijvoorbeeld ook vanwege het 'goede doel' en de culturele meerwaarde die erachter steken?

De Week van de Smaak is daar heel uniek in hè... het gaat ook uit van een vzw. Kijk Kokerello is puur commercieel en daar willen we ook commerciële winst uit halen... Tja, ik kan ook geen andere voorbeelden noemen behalve de Week van de Smaak waarbij het niet puur om commercie draait... Tja...

Verschildt de sponsorwerking met commerciële organisaties dan niet van sponsorwerking met de Week van de Smaak?

Hmm nee, wat ons betreft niet bepaald. We merken dat er overal wel kansen komen om een of andere creatieve formule uit te werken die afwijkt van de standaard formule. Op dat vlak zijn er dus geen verschillen.

Sponsorwerking Beyers koffie en Caffè Kimbo

Zit er verschil in de sponsorwerking van Beyers koffie en van Caffè Kimbo?

Jazeker, als Beyers aan sponsoring doet, gaat het vooral om *goodwill* naar de klanten toe. Dat draait dan niet om grote bedragen, maar het gaat altijd om kleine initiatieven van klanten die we dan ondersteunen. Meestal proberen we dat dan in natura te doen, door koffie en koffietoestellen te leveren - de meeste bedrijven sponsoren toch het liefst in natura, volgens mij. We ondersteunen dan wel, maar we leveren niet echt een reële bijdrage, zoals we dat bij de Week van de Smaak wel weer doen.

Sponsoren jullie soms ook door geldelijke bijdragen te leveren?

Dat hangt ervan af: in sommige gevallen bieden we financiële steun, in andere gevallen niet. We proberen het te vermijden om in geld bij te dragen.

Evenementensponsoring

Gedurende het hele jaar kiezen jullie events om te sponsoren?

Ja, en meestal kiezen we dan *events* waar we al eerder mee hebben gewerkt, waar we ons dan op focussen. We hebben immers ook maar beperkte budgetten en dan is het nuttig om die sponsoring bij succes nog eens te herhalen.

Voor ons zijn die *events* ook een manier om ons te ontwikkelen, om consumenten te laten proeven. Dat heeft ook te maken met onze werkwijze: we hebben nu sinds een aantal maanden een busje daarvoor, die hier op de parking geparkeerd staat. Het is een authentieke Italiaanse ijswagen die we volledig hebben omgebouwd tot koffie-mobiel. Dat maakt het makkelijk voor ons om volledig toe te komen op de plek waar we moeten zijn. In het busje zit dan ook een barista, ken je dat woord? Een barista is iemand die beroepsmatig espresso komt bereiden. Dat is nog niet zo voor de hand liggend, want er komt een heel ritueel aan te pas om van op basis van een goede boon een goede kop koffie te kunnen leveren. In Italië is dat gewoon een barman, maar bij ons is daar een ganse cultuur rond aan het ontstaan. De cultuur is langzaam aan het groeien in België en in de rest van Europa. Er zijn zelfs de Belgische barista-kampioenschappen, waarvan wij de belangrijkste partners zijn. Onze bedoeling is de koffiecultuur meer te verspreiden. Het verspreiden van de koffiecultuur, en meer bepaald espressocultuur, maakt deel uit van de toekomstvisie van ons Italiaanse moederbedrijf. Vandaar dat we de *events* daar ook in kunnen kaderen.

Willen jullie met de workshops op events vooral consumenten bereiken, of ook zakenpartners?

Commercieel gezien spelen ze allebei een belangrijke rol en we willen ze allebei bereiken. We willen de koffiecultuur naar die beide groepen overdragen.

De workshops van de Week van de Smaak bijvoorbeeld zitten niet op zakelijk vlak, maar ze zijn meer gericht op consumenten. Het draait daar om een *one-to-one* contact met de

consument. Dat is het meest ideaal: zo leert de consument het product echt het beste kennen en blijft het product het beste hangen.

Voorwaarden

Aan welke voorwaarden dient een event te voldoen om voor sponsoring door Caffè Kimbo in aanmerking te komen?

Een belangrijke factor is het aantal contacten. Met Kokerello bijvoorbeeld bereiken we in drie dagen tijd zo'n 20.000 consumenten en dat is natuurlijk erg veel. Naast het aantal contacten is ook de kwaliteit van de contacten voor ons belangrijk: de doelgroep moet overeenstemmen met de mensen die wij willen bereiken. Bij Kokerello bijvoorbeeld komen allemaal mensen die willen proeven en van koken houden, en al die 20.000 mensen zijn daarmee interessante contacten – dit is lang niet altijd het geval.

Naast de kwantiteit en kwaliteit van de contacten, is exclusiviteit voor ons belangrijk. Dat is meestal toch wel in orde.

De kostprijs per contact is ook zoiets, al hangt het er soms vanaf. Die kan meestal lager zijn of doelgericht. Bij Kokerello wil je echt het brede publiek bereiken. Caffè Kimbo betaalt een X aantal euro om alle 20.000 mensen te bereiken, en als je dat deelt door het aantal mensen krijg je de kostprijs per contact. Die wegen we af tegen de kostprijs per contact bij bijvoorbeeld een advertentie in een magazine. Komt nog bij dat mensen bij een advertentie niet kunnen proeven of ontdekken – iets wat juist zo belangrijk is op een *event*.

Verder stellen we ons de vraag welk imago we ermee neer kunnen zetten: kwalitatief gezien moet dit op hetzelfde niveau liggen. We ondersteunen ons eigen imago met het imago van de gesponsorde, en dit moet wel op dezelfde lijn liggen.

Wat voor ons nog belangrijk is, is welke media achter het *event* liggen. Zo stelden we bij Kokerello de vraag in welke magazines het *event* verscheen, en of er nog BV'ers op afkwamen bijvoorbeeld. Het is voor ons interessant als we door het sponsoren ook in magazines komen, om maar wat te noemen.

Sponsordossier

Welke informatie wilt graag u krijgen in een voorstel tot samenwerking: in hoeverre dient de informatie gedetailleerd te zijn bijvoorbeeld?

In een sponsordossier zou ik vooral heel praktische informatie willen zien staan. Inbreng is meestal in natura en dan wil ik precies weten: waar, wanneer, hoe is de locatie, ...? Verder wil ik informatie lezen over de kostprijzen van adverteermogelijkheden. Tenslotte verwacht ik daarin de verschillende sponsorpakketten te zien staan, al geldt voor ons: daar wijken wij dikwijls toch van af.

... jullie wijken daar dikwijls van af?

Ruimte voor creativiteit is voor ons belangrijk, maar dat komt meestal wel boven tafel. De Week van de Smaak is in dat opzicht creatief omdat ze meer aandacht besteedt aan workshops, al is er bij andere *events* ook wel ruimte voor workshops. Alleen... de Week van de Smaak is daar niet altijd even succesvol in - en bij andere evenementen stel ik dat soms ook vast hoor. Dat heeft dan te maken met de manier waarop het wordt aangekondigd; daar is nog niet voldoende aandacht aan besteed. Ik heb daar geen problemen mee hoor: je leert door vallen en opstaan.

Overige samenwerkingsverbanden?

Gaat Caffè Kimbo naast sponsoring ook samenwerkingen van andere aard aan, die verder gaan dan sponsoring? Organiseren jullie bijvoorbeeld wel eens een activiteit mee?

Hmm... we hebben de workshops hè, en die zijn op zich al vrij uniek. Kokerello gaat dit jaar de barista-kampioenschappen laten doorgaan, dat is dan eigenlijk een organisatie binnen een organisatie, waarbij wij ook bepaalde zaken organiseren. Over het algemeen nemen we een stukje invulling van de activiteit voor onze rekening, niet zozeer de organisatie. Al kan ook hier weer meer creativiteit om de hoek komen kijken...!

