

Maatschappelijk verantwoord theater sponsoren

Een onderzoek naar sponsormotivaties bij gesubsidieerde producerende theaterinstellingen

Rosa Brinks (4059964)

MA Kunstbeleid en -management 2013/2014

Universiteit Utrecht

Begeleider: Dr. K.S. Joostens

Tweede lezer: Drs. A.J.C. Minnaert

21 augustus 2014

VOORWOORD

Tijdens mijn stage op de afdeling Development van de Koninklijke Schouwburg en het Nationale Toneel heb ik in de praktijk kennis gemaakt met het fenomeen sponsoring. Mijn dank gaat uit naar Lydia Harmsen, die mij als stagebegeleider bij deze instellingen heeft geïnspireerd om sponsormotivaties als onderwerp voor mijn stageonderzoek te kiezen. Hieruit is mijn afstudeeronderzoek voortgekomen, resulterend in deze scriptie.

Als begeleider vanuit de Universiteit Utrecht heeft Kim Joostens mij vanaf het allereerste moment wetenschappelijk scherp gehouden. Ik wil haar graag danken voor haar nauwkeurige feedback en de sturing in het afbakenen van mijn onderzoek aan het begin van het proces. Zonder deze afbakening was ik wegens mijn ongebreidelde enthousiasme volgend jaar nog niet klaar geweest met deze scriptie.

Zonder de medewerking van het Nationale Toneel, het Noord Nederlands Toneel, Toneelgroep Maastricht en Toneelgroep Oostpool had dit onderzoek niet tot stand kunnen komen. Allen bedankt! Ik hoop van harte dat mijn onderzoeksresultaten van pas komen bij de verdere ontwikkelingen op het gebied van sponsoring.

Daarbij verdienen de afgevaardigden van de sponsorende bedrijven die als respondenten hebben deelgenomen aan dit onderzoek een extra woord van dank: Maarten Gresnigt van Rabobank Den Haag en omgeving, Jacques Sluysmans van Van der Feltz advocaten, Han de Ruiter van Hanzehogeschool Groningen, Jurgen Bessems van Andi Druk, De heer die anoniem wenst te blijven van Bedrijf Anoniem en Pieter Sonneveld van Dirkzwager advocaten & notarissen. Deze interviews hebben mij in staat gesteld de verworven theoretische kennis in de praktijk te toetsen, waarvoor mijn hartelijke dank.

Tot slot gaat mijn speciale dank uit naar mijn geliefde Frank, die het vaak moest ontgelden als praatpaal vanwege zijn nabijheid. Bedankt voor het aanhoren van mijn onderzoeksdilemma's en het knikken en hummen op de juiste momenten.

Rosa Brinks

Amsterdam, 21 augustus 2014

SAMENVATTING

Door de invoering van de eigen inkomstennorm in de periode 2013-2016 zijn producerende culturele instellingen die deel uit maken van de basisinfrastructuur genoodzaakt een beroep te doen op andere inkomstenbronnen naast de subsidie die zij vanuit de overheid ontvangen. Een manier om deze inkomsten te verwerven is sponsoring. In tegenstelling tot andere culturele sectoren, zoals klassieke muziek en beeldende kunst, komen in de theatersector sponsorschappen nog niet op grote schaal voor waar het gesubsidieerde producerende instellingen betreft. De omvang van de sponsoring is beperkt en staat bij het grootste deel nog in de kinderschoenen. Een onderzoek naar sponsormotivaties bij gesubsidieerde producerende theaterinstellingen diende inzicht te geven in de beweegredenen van bedrijven om theatergezelschappen te sponsoren. Kennis over de motivaties die aan de sponsoring van theatergezelschappen ten grondslag liggen zou kunnen helpen bij het leggen van verbindingen met potentiële sponsoren en het opstellen van sponsorproposities. De hoofdvraag die in deze scriptie beantwoord wordt luidt als volgt:

Welke theoretische motivaties liggen aan cultuursponsoring ten grondslag? In hoeverre komen deze overeen met sponsormotivaties uit de praktijk van gesubsidieerde producerende theaterinstellingen?

Vanwege het gebrek aan wetenschappelijk onderzoek naar de inhoudelijke relaties die producerende theaterinstellingen met sponsoren aangaan, functioneerde bestaande wetenschappelijke literatuur over sponsormotivaties in de culturele en andere sectoren als basis voor dit onderzoek. Middels een theoriegericht literatuuronderzoek zijn sponsormotivaties geselecteerd die mogelijk van toepassing zijn op de sponsoring van gesubsidieerde producerende theaterinstellingen. Hieruit is een model ontwikkeld waarin de motivaties schematisch weergegeven zijn. Deze motivatiepiramide is vervolgens in een meervoudige kwalitatieve casestudy getoetst. Het theoretische en theorieontwikkende praktijkonderzoek bestond uit interviews met sponsoren van het Nationale Toneel, het Noord Nederlands Toneel, Toneelgroep Maastricht en Toneelgroep Oostpool. In deze interviews is getracht de sponsormotivaties van de respondenten te achterhalen. Op basis van de interviewresultaten is de motivatiepiramide aangevuld, resulterend in een concluderend model waarin sponsormotivaties bij gesubsidieerde producerende theaterinstellingen weergegeven worden.

Uit het praktijkonderzoek bleek dat de theoretische sponsormotivaties voor het grootste deel niet overeenkwamen met de motivaties uit de praktijk van de gesubsidieerde producerende theaterinstellingen. In de motivatiepiramide die op basis van het theoretisch kader is ontwikkeld, was branding de belangrijkste theoretische

sponsormotivatie. Op basis van de interviewresultaten bleek dit in de praktijk de ondersteuning van de lokale omgeving te zijn. De tweede belangrijkste sponsormotivatie verschilde in de praktijk eveneens van de theorie: in de motivatiepiramide werd deze gevormd door bedrijfscultuur en in het concluderend model door gastvrijheid. Tot slot bleek enkel de persoonlijke motivatie zowel in theorie als in praktijk de derde belangrijkste sponsormotivatie te zijn.

De tegenprestaties die de sponsoren van de gesponsorde theaterinstelling ontvangen, bleken niet geheel in lijn te zijn met de motivaties om deze instellingen te sponsoren. Op basis van de inhoud van de sponsorschappen werd verwacht dat gastvrijheid, naamsbekendheid en concurrentievoordeel belangrijke sponsormotivaties zijn. Alleen de wijze waarop gastvrijheid bij alle vier de theaterinstellingen een belangrijk deel uitmaakt van de tegenprestaties die de sponsoren geboden worden, lijkt grotendeels goed aan te sluiten bij de sponsormotivaties van de respondenten. Wat betreft de naamsbekendheid sluit de inhoud van de sponsorschappen niet goed aan bij de motivaties van de sponsoren. Door alle vier de theatergezelschappen worden de sponsoren bij naam en/of logo genoemd in hun uitingen, echter bleek uit het praktijkonderzoek dat naamsbekendheid bij geen enkele respondent een motivatie voor de sponsoring vormde. Concurrentievoordeel bleek niet verbonden te zijn aan de overdracht van *know-how*, zoals op basis van de inhoud van een van de sponsorschappen verwacht werd, maar wel aan *maatschappelijk verantwoord ondernemen* dat onder de ondersteuning van de lokale omgeving valt.

In de praktijk blijken de tegenprestaties die door de gesponsorde instellingen geleverd worden gedeeltelijk dus niet aan te sluiten bij de motivaties die aan de sponsoring ten grondslag liggen. Om succesvol nieuwe relaties aan te gaan en bestaande relaties met sponsoren uit te breiden, is het van wezenlijk belang dat de gesponsorde instelling op de hoogte is en blijft van de motivaties van de (potentiële) sponsoren zodat de inhoud van de sponsorschappen en de geboden tegenprestaties hier op aan kunnen sluiten.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	3
HOOFDSTUK 1 – INLEIDING:	
CONTEXT CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP	7
1.1 Cultuursponsoring	8
1.2 Eerder onderzoek	9
1.3 Doelstelling	11
1.4 Vraagstelling	11
1.5 Methodologie & opbouw	12
HOOFDSTUK 2 – THEORETISCH KADER:	
OVER SPONSORMOTIVATIES	13
2.1 Corporate philanthropy	13
2.2 Corporate sponsorship	14
2.3 Motivaties voor sponsoring	16
2.3.1 Commerciële motivaties	17
2.3.1.1 Naamsbekendheid	20
2.3.1.2 Media-aandacht	20
2.3.1.3 Imago	21
2.3.1.4 Legitimering	24
2.3.1.5 Gastvrijheid	25
2.3.1.6 Concurrentievoordeel	26
2.3.2 Betrokkenheid van de stakeholders	26
2.3.3 Persoonlijke motivaties	28
2.4 Motivatiepiramide	29
HOOFDSTUK 3 – METHODOLOGIE: CASESTUDY	
GESUBSIDIEERDE PRODUCERENDE THEATERINSTELLINGEN	32
3.1 Strategische steekproeftrekking	33
3.2 Geselecteerde cases	34
3.3 Sponsorschappen	35
3.4 Specifieke kenmerken theaterinstellingen	37
3.5 Kunst – commercie	39
3.6 Dataverzameling	39
3.6.1 Focused interviews	40

3.6.2 Werkwijze interviews	41
3.6.3 Respondenten	42
3.7 Data-analyse	43
HOOFDSTUK 4 – ANALYSE:	
SPONSORMOTIVATIES IN DE PRAKTIJK	44
4.1 Het Nationale Toneel	44
4.2 Noord Nederlands Toneel	46
4.3 Toneelgroep Maastricht	47
4.4 Toneelgroep Oostpool	49
4.5 Vergelijking praktijkresultaten	50
HOOFDSTUK 5 – CONCLUSIE:	
DE THEORIE EN DE PRAKTIJK	53
5.1 Concluderend model	53
5.2 Aanbevelingen	57
5.3 Discussie	58
5.4 Suggesties vervolgonderzoek	59
LITERATUUR	61
BIJLAGEN	
1.1 Topiclijst interview sponsoren gesubsidieerde producerende theaterinstellingen	64
1.2 Interviewvragen sponsoren gesubsidieerde producerende theaterinstellingen	66
2.1.1 Interview sponsor het Nationale Toneel: Rabobank Den Haag e.o.	69
2.1.2 Interview sponsor het Nationale Toneel: Van der Feltz Advocaten	72
2.2 Interview sponsor Noord Nederlands Toneel: Hanzehogeschool Groningen	74
2.3.1 Interview sponsor Toneelgroep Maastricht: Andi Druk	76
2.3.2 Interview sponsor Toneelgroep Maastricht: Bedrijf A	78
2.4 Interview sponsor Toneelgroep Oostpool: Dirkzwager advocaten & notarissen	80

HOOFDSTUK 1 – INLEIDING: CONTEXT CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

Eind jaren negentig introduceerde toenmalig staatssecretaris voor cultuur en media Rick van der Ploeg de term *cultureel ondernemerschap* in zijn uitgangspuntennota *Cultuur als confrontatie* (1999). Hieronder verstaat hij het volgende:

“Cultureel ondernemerschap is allereerst een houding die erop is gericht zoveel mogelijk kunstzinnig, artistiek-cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen. Cultureel ondernemerschap vereist durf, een open en naar buiten gerichte opstelling, alertheid op het benutten van kansen en mogelijkheden, gebruik maken van instrumenten en technieken uit de commerciële sector, niet schromen nieuwe en onconventionele wegen te bewandelen, ontsluiten van culturele schatten voor nieuwe publieksgroepen, en open verbindingen leggen tussen gesubsidieerde en niet gesubsidieerde segmenten van het culturele leven.”¹

Middels het subsidiesysteem wilde Van der Ploeg "cultureel ondernemerschap en culturele inventiviteit" stimuleren.² In de beleidsbrief *Een ondernemende cultuur* (1999) stelt hij dat het belangrijk is “dat de instrumenten van het cultuurbeleid beter worden toegesneden op facilitering van ondernemerschap”. Hierbij denkt hij aan ‘innovatieve financieringsinstrumenten voor het stimuleren van cultureel ondernemerschap’. Culturele ondernemers verdienen volgens Van der Ploeg “een zwaardere rol in het cultuurbeleid, dat zich meer moet richten op het verbeteren van de kwaliteit van het ondernemerschap”.³ Daarbij werd benadrukt dat *cultureel ondernemerschap* een middel is en geen op zichzelf staand doel. Met het versterken van het ondernemerschap wilde de staatssecretaris de subsidieafhankelijkheid verminderen, eigen inkomsten vergroten en de relatie met de samenleving versterken.⁴

Ruim een decennium later bracht het verschijnen van de cultuurnota *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid* (Zijlstra, 2011) de ontwikkelingen omtrent ondernemerschap in een stroomversnelling. De maatregelen die werden genomen voor een “toekomstgericht cultuurbeleid” waren gericht op een sterke cultuursector die “ondernemend en innovatief” is, waarden die door Van der Ploeg al waren geïntroduceerd. De roep om ondernemerschap vanuit het kabinet ging gepaard met

¹ Rick van der Ploeg, *Een ondernemende cultuur*, 1999, 4.

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2005/12/22/een-ondernemende-cultuur.html>

² Rick van der Ploeg, *Cultuur als confrontatie. Uitgangspunten cultuurbeleid 2001-2004*, 1999, 3.

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2005/12/22/cultuur-als-confrontatie-uitgangspunten-voor-het-cultuurbeleid-2001-2004.html>

³ Rick van der Ploeg, *Een ondernemende cultuur*, 1999, 8-10.

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2005/12/22/een-ondernemende-cultuur.html>

⁴ Giep Hagoort, *Cultureel Ondernemerschap*, Oratie 6 juni 2007, 24.

http://binoq.nl/lib/Documenten/cultureel%20ondernemerschap/Oratie_Hagoort.pdf

bezuinigingen van €200 miljoen op de culturele sector en werd vertaald in de verplichting om een groter deel aan eigen inkomsten te verwerven. Voor cultuurproducerende instellingen in de basisinfrastructuur geldt voor de periode 2013-2016 een toetredingsnorm van 17,5% eigen inkomsten, podiumkunstinstanties werden geacht op 1 januari 2013 21,5% aan eigen inkomsten behaald te hebben. In de beoordeling van subsidieaanvragen wordt door de Raad voor Cultuur eerst bepaald of een instelling heeft voldaan aan de eigen inkomstennorm. Vervolgens wordt overgegaan op inhoudelijke beoordeling en weging.⁵ Daarnaast zouden de eigen inkomsten in de periode 2013-2016 een groei van gemiddeld 1% per jaar door moeten maken.⁶ Ondernemerschap is in deze subsidieperiode een van de vijf criteria waarop BIS-instellingen periodiek beoordeeld worden door de Raad voor Cultuur.⁷ Ook bij het Fonds Podiumkunsten is externe financiering een zwaarwegend criterium.⁸ Een meer investeringsgerichte aanpak bij de fondsen moet het ondernemerschap bij makers en instellingen stimuleren. Niet de oriëntatie op subsidie, maar de mogelijkheden om eigen inkomsten te verwerven moeten hierbij volgens Zijlstra voorop staan. De beoordelingscriteria van de fondsen werden eveneens verbreed, waarbij naast artistieke kwaliteit ondernemerschap en publieksbereik meegenomen worden in de beoordeling van fondsaanvragen.⁹

1.1 Cultuursponsoring

Met de eigen inkomstennorm zijn producerende culturele instellingen die deel uit maken van de basisinfrastructuur genoodzaakt een beroep te doen op andere inkomstenbronnen naast de subsidie die zij vanuit de overheid ontvangen. Een manier om deze inkomsten te verwerven is sponsoring. Van der Ploeg stelde destijds al dat sponsoring een beproefde manier is om “enerzijds cultuur te steunen in zijn financiële behoeften en anderzijds de maatschappelijke allure van culturele uitingen ook buiten de strikte grenzen van de cultuurwereld tot zijn recht te laten komen”. Hagoort (2007) stelt dat in reactie op het cultuurbeleid van Van der Ploeg directies van culturele organisaties zich steeds meer in gingen zetten voor een actief sponsorbeleid.¹⁰ Zowel op grotere als op kleinere schaal

⁵ Halbe Zijlstra, *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid*, 2011, 39.
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html>

⁶ Halbe Zijlstra, *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid*, 2011, 11.
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html>

⁷ Halbe Zijlstra, *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid*, 2011, 38.
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html>

⁸ Halbe Zijlstra, *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid*, 2011, 20.
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html>

⁹ Halbe Zijlstra, *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid*, 2011, 34.
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html>

¹⁰ Giep Hagoort, *Cultureel Ondernemerschap*, Oratie 6 juni 2007, 25.
http://binoq.nl/lib/Documenten/cultureel%20ondernemerschap/Oratie_Hagoort.pdf

achtte de staatssecretaris sponsoring van belang. Hij stelde dat het scheppen van de juiste voorwaarden, in onder andere fiscale zin, voor sponsoren om geld in cultuur te steken voorwerp was van nadere studie en creativiteit.¹¹ Dertien jaar later is het fiscale instrumentarium voor sponsoring geoptimaliseerd door de Geefwet die op 1 januari 2012 is ingegaan.¹² Aanpassingen in de bestaande fiscale regelgevingen maken het geven aan cultuur aantrekkelijker voor zowel bedrijven als particulieren. Bedrijven die culturele instellingen met een ANBI-status (een Algemeen Nut Beogende Instelling) sponsoren kunnen de zogenaamde ‘donatie met zakelijk belang’ door deze wet aftrekken van de vennootschapsbelasting die zij moeten afdragen.¹³ Het geven aan cultuur aantrekkelijker maken was een van de speerpunten van Zijlstra’s cultuurnota, hieraan werd vormgegeven in het Programma Ondernemerschap Cultuur.¹⁴

In de klassieke muziek en beeldende kunst wordt sponsoring al enige tijd ingezet om eigen inkomsten te verwerven, zo heeft Het Concertgebouw een lange traditie op het gebied van sponsoring door het bedrijfsleven en hebben het Rijksmuseum en het Stedelijk Museum op succesvolle wijze (hoofd)sponsoren aan zich gebonden. Opvallend is dat in de theatersector sponsorschappen nog niet op grote schaal voor lijken te komen, in ieder geval niet waar het gesubsidieerde producerende instellingen betreft. Van de acht BIS-instellingen in de categorie ‘algemeen theater’ is er bij zowel het Ro Theater als Het Zuidelijk Toneel op hun websites niets over de mogelijkheid tot sponsoring terug te vinden.¹⁵ Bij de overige zes gezelschappen lijkt de omvang van de sponsoring beperkt te zijn en bij het grootste deel nog in de kinderschoenen te staan. Gesubsidieerde theatergezelschappen die geen deel uit maken van de basisinfrastructuur lijken bij het raadplegen van hun websites op nog kleinere schaal gebruik te maken van sponsoring, als dit al het geval is.

1.2 Eerder onderzoek

Opvallend is, dat er met betrekking tot sponsoring in de podiumkunstensector, alleen kwantitatieve data beschikbaar zijn zoals bijvoorbeeld in de *Podiumpeiler* (2011) gegeven worden (uitgevoerd in opdracht van Muziek Centrum Nederland en Theater Instituut Nederland), in *Cultuur in Beeld, Cultuur in Cijfers* (2012, 2013, publicaties van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) en in *Podia* (2011, 2012, cijfers en kerngetallen van de leden van de Vereniging van Schouwburg- en

¹¹ Rick van der Ploeg, *Een ondernemende cultuur*, 1999, 27.

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2005/12/22/een-ondernemende-cultuur.html>

¹² “Geefwet”, geraadpleegd op 2 juli 2014, <http://www.goededoelen.nl/geefwet>

¹³ “Geven als bedrijf”, geraadpleegd op 5 juli 2014, <http://www.daargeefjeom.nl/bedrijven/>

¹⁴ Halbe Zijlstra, *Beleidsbrief programma ondernemerschap in de culturele sectorschap Cultuur*, 2012, 27. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html>

¹⁵ Halbe Zijlstra, *Bijlage 1: toekenningen culturele basisinfrastructuur 2013-2016*, 2012, 1. <http://www.cultuursubsidie.nl/node/179>

Concertgebouwdirecties). En dat terwijl kwalitatieve gegevens, waartoe de inhoudelijke relaties behoren die theaterinstellingen aan gaan met sponsors, van belang zijn voor het uitbreiden van huidige sponsorrelaties en het opbouwen van nieuwe relaties. Door Kim Eldering is er in 2013 onderzoek gedaan naar ondernemerschap in de culturele sector waarbij zij de verbinding tussen de culturele sector en andere sectoren centraal stelt. In haar aanbevelingen aan de culturele sector zegt zij kansen te zien in inhoudelijke samenwerkingen tussen de culturele sector en andere sectoren. “Als beide partijen die omslag maken, vinden ze elkaar in de sociale waarden en creëren ze uiteindelijk gezamenlijk de culturele waarden. Het artistieke product en de financiering daarvan worden dan als middel ingezet om dit te bereiken.” Het onderzoek ‘Cultureel ondernemerschap in de regio’ door Franssen (2013) constateert dat er tussen de kunstwereld en het bedrijfsleven nog altijd een grote kloof bestaat. Volgens de onderzoeker is de reden hiervoor dat “de culturele instellingen uit de landelijke uithoeken van het land bedrijven zien als een extra financieringsbron, terwijl bedrijven in de kunstwereld partners zien, die creativiteit en inspiratie kunnen bieden.”¹⁶ Over culturele instellingen in de Randstad worden geen uitspraken gedaan in dit onderzoek.

Aan de basis van de inhoudelijke relatie die theaterinstellingen met sponsors aangaan, liggen de sponsormotivaties. Door Meijer et al. (2006) wordt gesteld dat er toentertijd relatief weinig empirische onderzoeken naar *corporate giving* (liefdadig geven door een bedrijf) gedaan zijn. Het krijgen van meer inzicht in de motieven die hieraan ten grondslag liggen is volgens hen belangrijk voor de non-profit organisaties omdat het hen in staat stelt een goede marketingstrategie te ontwikkelen. Begrip van de potentiële bijdragers is het kernpunt van deze strategie. Uit onderzoek van Feddema (2006) is gebleken dat het contact met potentiële sponsors meestal vanuit de (culturele) instelling gelegd dient te worden en dat in weinig gevallen de sponsor zelf contact opneemt met de (culturele) instelling. Doordat de meeste bedrijven afwachten totdat de instelling contact met hen opneemt, is het van belang om inzicht te hebben in hetgeen bedrijven motiveert bij sponsoring om een succesvolle sponsorrelatie met hen aan te kunnen gaan.¹⁷

Doordat veel onderzoek naar *corporate giving* in de Anglo-Amerikaanse cultuur gesitueerd is, vragen Seifert, Morris en Bartkus (2003) naar onderzoek gericht op patronen in *corporate giving* buiten de Verenigde Staten.¹⁸ Moir en Taffler (2004) stellen dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar motivaties onder bedrijven die kunst sponsors.¹⁹ Comunian (2009) bevestigt jaren later dat er nog steeds weinig onderzoek is

¹⁶ Kim Eldering, *Cultureel ondernemerschap 3.0. Hoe creatief is de culturele sector?*, 2013, 64-65.

¹⁷ May-May Meijer et al., “Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating,” *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 11 (2006): 22, doi: 10.1002/nvsm.41

¹⁸ May-May Meijer et al., “Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating,” *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 11 (2006): 14, doi: 10.1002/nvsm.41

¹⁹ Lance Moir en Richard J. Taffler, “Does Corporate Philanthropy Exist?: Business Giving to the Arts in the U.K.,” *Journal of Business Ethics* 54 (2004): 150

verricht naar waarom bedrijven kunst ondersteunen door middel van sponsoring. In de vijf jaar die verstreken zijn sinds haar publicatie is dit gat nog niet opgevuld. De case studies in haar *conceptual framework* zijn beperkt tot Italië. Als aanbeveling voor toekomstig onderzoek hoopt zij dat dit verricht zal worden in andere nationale en internationale contexten.²⁰ De wetenschappelijke literatuur die momenteel beschikbaar is over sponsormotivaties in de kunst- en cultuursector is algemeen van aard. Indien er in een enkel geval specifiek wordt ingegaan op sponsormotivaties bij theaterinstellingen betreffen dit presenterende instellingen, de producerende theaterinstellingen worden buiten beschouwing gelaten.

1.3 Doelstelling

Middels een onderzoek naar sponsormotivaties bij gesubsidieerde producerende theaterinstellingen wordt getracht de voorgenoemde lacune op te vullen in de wetenschappelijke kennis over de inhoudelijke relaties die deze theaterinstellingen met sponsors aangaan. Voor gesubsidieerde producerende theaterinstellingen is het zoeken naar additionele financieringsbronnen zoals sponsoring de laatste jaren steeds belangrijker geworden vanwege het veranderende Nederlandse cultuurbeleid en ontwikkelingen in de markt en maatschappij die hier op van invloed zijn, zoals de opkomst van de vermarkting en de verschuivende verhouding tussen overheid en markt die hiermee gepaard gaat.²¹ Zo is er binnen het bedrijfsleven steeds meer aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Feddema (2006) stelt dat een van de manieren waarop bedrijven hier invulling aan kunnen geven (cultuur)sponsoring is.²² Doordat nog niet alle gesubsidieerde producerende theaterinstellingen hier (optimaal) gebruik van maken is het maatschappelijk relevant om sponsormotivaties in kaart te brengen. Op deze manier kan inzicht gegeven worden in de beweegredenen van bedrijven om theatergezelschappen te sponsoren. Hier kunnen zowel producerende instellingen die al sponsorrelaties zijn aangegaan van profiteren doordat zij op basis van deze kennis de bestaande sponsorschappen kunnen uitbouwen en nieuwe sponsorschappen aan kunnen gaan, als instellingen die nog niet of nauwelijks aan sponsoring doen. De kennis over motivaties die aan sponsoring van theatergezelschappen ten grondslag liggen zou kunnen helpen bij het leggen van verbindingen met potentiële sponsors en het opstellen van sponsorproposities.

1.4 Vraagstelling

²⁰ Roberta Comunian, "Toward a New Conceptual Framework for Business Investments in the Arts: Some Examples from Italy," *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 39 (2009): 203-216, doi: 10.1080/10632920903218521

²¹ Ferna Botter, *Naar een andere benadering van maatschappelijk ondernemen* (Delft: Eburon, 2010), 18.

²² Myrthe Feddema, "Onderzoek naar de ondersteuning van kunst en cultuur door middelgrote bedrijven in Nederland over 2005," *Onderzoek in opdracht van Leenaers Verloop* (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2006), 2.

De hoofdvraag in dit onderzoek luidt als volgt:

Welke theoretische motivaties liggen aan cultuursponsoring ten grondslag? In hoeverre komen deze overeen met sponsormotivaties uit de praktijk van gesubsidieerde producerende theaterinstellingen?

De volgende deelvragen dienen ter beantwoording van de hoofdvraag:

- 1. Wat zegt bestaande theorie over sponsormotivaties in het algemeen en sponsormotivaties in de culturele sector in het bijzonder en welk model kan hier uit ontwikkeld worden?*
- 2. Welke soorten sponsorschappen zijn te onderscheiden binnen de geselecteerde gesubsidieerde producerende theaterinstellingen en wat zijn de specifieke kenmerken van sponsoring bij deze instellingen?*
- 3. Welke sponsormotivaties spelen volgens de sponsoren van de geselecteerde gesubsidieerde producerende theaterinstellingen een rol bij de sponsoring?*

1.5 Methodologie & opbouw

Omdat er nog weinig onderzoek was verricht op het gebied van sponsormotivaties binnen de theatersector, kon bestaande wetenschappelijke literatuur over sponsormotivaties in de culturele en andere sectoren als basis voor dit onderzoek dienen. Middels een theoriegericht literatuuronderzoek zijn in het volgende hoofdstuk sponsormotivaties uit de wetenschappelijke literatuur geselecteerd die mogelijk van toepassing zijn op de sponsoring van gesubsidieerde producerende theaterinstellingen, waarvan de meeste bestudeerde onderzoeken in het afgelopen decennium verschenen zijn. In het derde hoofdstuk wordt een uitgebreide toelichting gegeven op de methodologische werkwijze van het praktijkgerichte onderzoek. Deze meervoudige kwalitatieve casestudy is zowel theoretieoetsend van aard als theorieontwikkend. In de *focused interviews*²³ met zes sponsoren van de geselecteerde theaterinstellingen werd het model dat uit het theoretisch kader is ontwikkeld in de praktijk getoetst. Hierdoor werd nieuwe kennis ontwikkeld over sponsormotivaties bij gesubsidieerde producerende theaterinstellingen. Uitleg over de werkwijze van de interviews en de aanpak van de data-analyse wordt eveneens in het derde hoofdstuk gegeven. De weergave van de analyse van de interviewresultaten volgt in het vierde hoofdstuk. Op basis van de resultaten van het praktijkonderzoek wordt in het laatste hoofdstuk een concluderend model weergegeven waarin sponsormotivaties uit de praktijk van de theaterinstellingen zijn gevat. Het verschil met de theoretische motivaties wordt eveneens in de conclusie besproken. Tot slot wordt er op basis van de uitkomsten van het praktijkonderzoek een aanbeveling gedaan aan de theatergezelschappen met betrekking tot de beweegredenen van bedrijven bij de sponsoring.

²³ Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 40.

HOOFDSTUK 2 – THEORETISCH KADER: OVER SPONSORMOTIVATIES

Voordat er over motivaties voor sponsoring gesproken kan worden, zal eerst helder moeten zijn wat onder sponsoring verstaan wordt. Om een definitie van sponsoring te kunnen geven zal zowel het begrip *corporate philanthropy* als *corporate sponsorship* uiteen gezet worden. Doordat eerder onderzoek uitwijst dat er overeenkomstige motivaties zijn bij het ondersteunen van (culturele) instellingen bij zowel *corporate philanthropy* als *corporate sponsorship* (Neiheisel 1994; Dolphin 2003; Amis et al. 1997, 1999; O'Hagan en Harvey 2000; Moir en Taffler, 2004) zullen beiden worden besproken. Aan de hand van het eerste begrip zal dan het tweede geduid worden. Hierbij zullen zowel de overeenkomsten als de verschillen uiteengezet worden om een omvattend begrip van sponsoring te creëren.

2.1 Corporate philanthropy

In haar artikel in *Boekman 76 Particulier Initiatief* over de rol van bedrijfssponsoring en mecenaat stelt Segers (2008) dat de wortels van bedrijfssponsoring van de kunsten in de traditie van de filantropie liggen.²⁴ Uit de onderstaande wetenschappelijke literatuur blijkt dat filantropie niet enkel bij cultuursponsoring maar ook bij andere vormen van sponsoring de basis vormde. De ontwikkeling van filantropie in de definitie van welwillend gedrag dat gewoonlijk wordt geuit in de vorm van liefdadige giften aan anderen in de maatschappij, waarbij er geen tegenprestatie wordt verwacht, naar sponsoring is zichtbaar in de opkomst van *corporate philanthropy*. Zo stellen Porter en Kramer (2002) dat *corporate philanthropy* in toenemende mate wordt ingezet om het beeld of merk van een bedrijf te promoten, als een vorm van marketing. De conclusie van Leclair en Gordon (2000) is eveneens dat de ondersteuning van culturele en artistieke activiteiten voornamelijk een middel is om het bedrijf te promoten.²⁵ De resultaten van een onderzoek naar motivaties bij *corporate philanthropy* van Moir en Taffler (2004) tonen aan dat er altijd een duidelijke focus is op de voordelen die een bedrijf ondervindt door het geven aan kunst. Neiheisel (1994) geeft weer dat bedrijven hun filantropische activiteiten inzetten om hun legitimiteit te verhogen. Hij stelt dat “corporate philanthropy serves not to solve society’s problems as such, but to legitimise business power and protect that power from external threats”.²⁶ Hierbij wordt het schenken dus eveneens ingezet door het bedrijf om een bepaald voordeel te behalen.

²⁴ Katia Segers, “Wie heeft de macht om zich met het nutteloze in te laten?” *Boekman Particulier Initiatief* 20 (2008): 58.

²⁵ Mark S. Leclair en Kelly Gordon, “Corporate Support for Artistic and Cultural Activities: What Determines the Distribution of Corporate Giving?” *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 239.

²⁶ Lance Moir en Richard J. Taffler, “Does Corporate Philanthropy Exist?: Business Giving to the Arts in the U.K.,” *Journal of Business Ethics* 54 (2004): 151.

McAlister en Ferrell (2002) merken op dat giften geleidelijk een steeds prominentere positie innemen in de bedrijfsstrategie. De resultaten van Saia et al. (2003) bevestigen dit, de geïnterviewde managers uitten dat *corporate giving* steeds meer op strategisch niveau wordt ingezet door bedrijven. Bednall et al. (2001) suggereren dat managers zich bewust zijn van de invloed die relaties met non-profit instellingen kunnen hebben op de winstgevendheid van een bedrijf op lange termijn. Volgens Porter en Kramer (2002) kunnen filantropische investeringen significante resultaten opleveren voor een bedrijf door de manier waarop ze de omgeving waarin het opereert verbeteren. Zij stellen vervolgens dat *corporate philanthropy* positieve economische opbrengsten kan hebben voor een bedrijf. Hieruit komt de term *strategic philanthropy* voort.²⁷ Door de Australia Business Foundation (z.d.) wordt deze term eveneens aangehaald, zij stellen dat voordelen voor zowel de gemeenschap als het bedrijf steeds meer samengaan. Dit verschijnsel bestempelen zij aan de hand van Austin (2000) als *strategic philanthropy*: “transforming traditional philanthropic relationships into strategic alliances that generate benefits for their partners and society in general.”²⁸ Door de manier waarop giften op strategische wijze worden ingezet door een bedrijf, lijkt de lijn tussen *corporate philanthropy* en *corporate sponsorship* zeer dun te zijn. Sponsoring behelst dit strategische aspect eveneens. Volgens Papadimitriou et al. (2008) kan sponsoring deel uitmaken van een strategie van waarde creëren die het bedrijf in staat stelt een voordeel te creëren waarmee het zich onderscheidt ten opzichte van andere bedrijven.²⁹ Door Amis et al. (1997, 1999) wordt tevens gesteld dat succesvolle corporaties zich bewust zijn van de mogelijkheid die sponsordeals bieden om zich van andere corporaties te onderscheiden. Ook Dolphin (2003) benadrukt dat sponsoring steeds minder gekenmerkt wordt door een filantropische benadering en steeds meer door een strategische marketingbenadering waarmee het een vorm van *corporate strategy* wordt.

2.2 Corporate sponsorship

Het grote verschil met *corporate philanthropy* is dat er bij *corporate sponsorship* van de ontvangende organisaties wordt verwacht dat zij iets terugdoen voor de sponsor, bijvoorbeeld door naamsvermelding van de sponsor in brochures.³⁰ Thomas et al. (2009) definiëren sponsoring als een bedrijfsinvestering die zich onderscheidt van filantropie

²⁷ May-May Meijer et al., “Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating,” *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 11 (2006): 13, doi: 10.1002/nvsm.41

²⁸ Australia Business Arts Foundation, *The Strategic Direction in Corporate Sponsorships: Practical Implications for the Arts*, 9-10. http://arts.gov.au/sites/default/files/pdfs/The_Strategic_Direction_in_Corporate_Sponsorships_-_Implications_for_the_Arts.pdf

²⁹ Dimitra Papadimitriou et al., “Event sponsorship as a value creating strategy for brands,” *Journal of Product & Brand Management* 17 (2008): 213, doi: 10.1108/10610420810887563

³⁰ May-May Meijer et al., “Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating,” *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 11 (2006): 14, doi: 10.1002/nvsm.41

door het concept van wederzijds voordeel en commerciële motieven. Hierbij halen zij de volgende definitie, gegeven door Arts & Business (2003), aan: “the payment of money by a business to an arts organisation for the purpose of promoting the business name, products or services, and is part of a business’s general promotional expenditure”. Aan de hand van Feigne (2006) stellen Thomas et al. dat veel sponsorschappen eveneens gedreven worden door motieven die gerelateerd zijn aan *corporate social responsibility* waardoor het lastig wordt om *strategic philanthropy* van sponsoring te scheiden.³¹ Zo blijkt uit onderzoek van de Australia Business Arts Foundation (z.d.) dat bedrijven partners zoeken op het vlak van kunst en cultuur die aan kunnen tonen dat zij ondersteund worden door de gemeenschap en bijdragen aan het gemeenschapsleven in gebieden waar het bedrijf opereert. Het leveren van een bijdrage aan de gemeenschap wordt door hun onderzoekssubjecten als een belangrijk doel van cultuursponsoring gezien. Zo willen bedrijven dat sponsorschappen een algemeen welzijn aantonen, sociale goedkeuring verkrijgen en heldere voordelen voor de gemeenschap hebben.³²

O’Hagan en Harvey (2000) maken een onderscheid in motivaties voor *corporate sponsorship* en motivaties voor *corporate philanthropy*. Sommige motivaties voor *corporate philanthropy* zijn volgens hen vergelijkbaar met die voor sponsoring en andersom zijn sommige motivaties voor sponsoring meer verbonden aan filantropie dan aan commerciële doelstellingen.³³ De definitie die Feddema (2006) hanteert incorporeert verschillende motivaties, waarbij enkel promotie expliciet benoemd wordt: “Sponsoring is gedefinieerd als het doneren van geld en middelen, in ruil voor promotiemogelijkheden en andere voordelen die samen gaan met de verbintenis van een bedrijf aan een instelling of evenement.”³⁴ Hieruit blijkt weer het wederzijdse voordeel dat inherent is aan sponsoring. In ruil voor (financiële) middelen krijgt de sponsorende organisatie bepaalde voordelen terug. Dit impliceert een zakelijke transactie.³⁵ Daellenbach et al. (2006) benadrukken het wederkerige aspect ook als zij stellen dat sponsoring als een “process-dependent relationship of exchange” beschouwd kan worden.³⁶ Tot slot omvat de definitie van Yeshin (1999) dit aspect van wederkerigheid eveneens: “Sponsorship is an activity

³¹ Sarah R. Thomas et al., “Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship,” *Marketing Intelligence & Planning* 27 (2009): 739-740, doi: 10.1108/02634500910988654

³² Australia Business Arts Foundation, *The Strategic Direction in Corporate Sponsorships: Practical Implications for the Arts*, 3-38.
http://arts.gov.au/sites/default/files/pdfs/The_Strategic_Direction_in_Corporate_Sponsorships_-_Implications_for_the_Arts.pdf

³³ O’Hagan, John, en Dennis Harvey. “Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification.” *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 206.

³⁴ Myrthe Feddema, “Onderzoek naar de ondersteuning van kunst en cultuur door middelgrote bedrijven in Nederland over 2005,” Onderzoek in opdracht van Leenaers Verloop (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2006), 2.

³⁵ Richard R. Dolphin, “Sponsorship: perspectives on its strategic role,” *Corporate Communications: An International Journal* 8 (2003): 176, doi: 10.1108/13563280310487630

³⁶ Kate Daellenbach et al., “Understanding sponsorship and sponsorship relationships—multiple frames and multiple perspectives,” *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 11 (2006): 74, doi: 10.1002/nvsm.³⁹

associating the organization with a third party activity designed to achieve a series of separate but mutually agreed objectives.”³⁷ De neutraliteit van deze definitie, er worden geen uitspraken gedaan over de inhoud van de doelstellingen die nagestreefd worden, maakt deze het meest bruikbaar. Dit in tegenstelling tot eerder genoemde definities, waarin telkens al verwezen wordt naar de aard van de voordelen die door sponsoring verkregen worden. Maar door het gebruik van het woord 'activity' lijkt deze definitie voornamelijk toepasbaar te zijn op het sponsoren van evenementen van een instelling en niet zozeer op sponsoring van een instelling als geheel. In navolging van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap wordt daarom de volgende definitie van sponsoring in dit onderzoek aangehouden, waarin de wederkerigheid geconcretiseerd wordt: sponsoring is het leveren van financiële en/of immateriële middelen in ruil voor een directe tegenprestatie.³⁸

2.3 Motivaties voor sponsoring

Nu is verklaard wat er onder sponsoring verstaan wordt, zullen de verschillende motivaties die aan sponsoring ten grondslag kunnen liggen worden toegelicht. Het onderscheid in motivaties dat door Meijer et al. (2006) is gemaakt in hun onderzoek naar *corporate giving* (commercieel, altruïstisch, ondersteuning van de lokale gemeenschap, betrokkenheid van de medewerkers en persoonlijke motivaties) zal hierbij als basis dienen en worden aangevuld met theorie over sponsormotivaties uit wetenschappelijke literatuur. Altruïsme valt als categorie weg doordat deze niet op sponsoring van toepassing is, bij sponsoring wordt er zoals zojuist vastgesteld altijd een tegenprestatie verwacht en is er nooit sprake van onbaatzuchtig geven.³⁹ Hierbij moet de kanttekening gemaakt door Frank en Geppert (2004) geplaatst worden als zij opmerken dat altruïstische en commerciële motivaties met elkaar verweven kunnen zijn. Zo kan er gekozen worden voor sponsoring van kunst en cultuur omdat dit een bijdrage levert aan het bedrijfsimago. De keuze voor een specifieke instelling kan dan afhangen van andere criteria die mogelijk altruïstisch zijn, zoals “*What is good for society?*” of “*Which kinds of art generate more positive externalities?*”. Hierbij merken Frank en Geppert op dat er dan geen sprake meer is van strikt altruïsme zoals Burlingame en Frishkoff (1996) het gedefinieerd hebben als “*unselfish regard for the welfare of others*” waarbij de donatie anoniem moet zijn. Frank en Geppert stellen dan dat er ook sprake is van altruïsme als donaties erkend worden en de donateur deel is van de gemeenschap die daarvan profiteert, of als voordelen vaag gebaseerd zijn op een idee van mogelijke wederkerigheid op de lange termijn. Dit laatste wordt echter tot sponsoring gerekend, zoals zojuist is vastgesteld is wederkerigheid in de zin van de ruil van het een voor het ander, een

³⁷ Richard R. Dolphin, “Sponsorship: perspectives on its strategic role,” *Corporate Communications: An International Journal* 8 (2003): 177, doi: 10.1108/13563280310487630

³⁸ “Sponsoring”, geraadpleegd op 5 juli 2014, <http://www.daargeefjeom.nl>

³⁹ Rosa Brinks, “Sponsormotivaties” (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 14-16.

belangrijk aspect van sponsoring. Mogelijk is dat altruïstische criteria hierbij een rol spelen en dat deze de commerciële motivaties niet uitsluiten.⁴⁰ Echter zal altruïsme nooit een hoofdmotivatie zijn bij sponsoring omdat er dan geen sprake meer is van sponsoring maar van filantropie. Doordat dit onderzoek zich beperkt tot sponsormotivaties zal altruïsme niet een aparte categorie vormen. Ook het ondersteunen van de lokale gemeenschap wordt niet als motivatie onderscheiden. Als voorbeeld hiervan noemt Navarro (1988) dat het bijdragen aan de veiligheid van een gebied in het voordeel van een bedrijf kan werken, omdat dit het risico op diefstal en vandalisme vermindert. Meijer et al. (2006) stellen echter dat dit in Nederland niet aan de orde is, omdat publieke belangen zoals veiligheid, onderwijs en gezondheid voornamelijk worden gezien als verantwoordelijkheden van de overheid.⁴¹ Er lijkt daarom geen reden te zijn om het ondersteunen van de lokale gemeenschap als motivatiecategorie te beschouwen, in de andere literatuur kwamen dergelijke motivaties ook niet naar voren. Uit de overige wetenschappelijke theorie bleken wel andere sponsormotivaties die niet door Meijer et al. onderscheiden werden. De door hen gemaakte onderverdeling in categorieën is daarom deels overgenomen en daarnaast uitgebreid met subcategorieën die op basis van de overige literatuur, die in onderstaande paragrafen wordt besproken, tot stand zijn gekomen. Dit resulteerde in de volgende categorisering: commerciële motivaties (waarbij naamsbekendheid, media-aandacht, gastvrijheid en concurrentievoordeel allen onder de noemer 'marketing' vallen), betrokkenheid van de *stakeholders* (waartoe niet enkel medewerkers maar ook klanten behoren)⁴² en persoonlijke motivaties. Deze zullen nu achtereenvolgens worden beschreven. Hierbij zal een enkele keer gebruik gemaakt worden van theorie over *corporate giving*, omdat wat bepaalde motivaties betreft sponsoring hiermee soms gelijkenissen vertoont zoals eerder is vastgesteld aan de hand van Thomas et al. (2006).⁴³

2.3.1 Commerciële motivaties

Uit de onderzoeksresultaten van Colbert (1994) blijkt dat ruim 70 procent van de motieven van bedrijven om te sponsoren commercieel zijn, waaronder een beter imago van het bedrijf (34%), een groei in verkoop (22%) en een groei in zichtbaarheid (15%).⁴⁴ Onderzoek van Saiia et al. (2003) toont aan dat commerciële motivaties ook veelal de motor zijn achter *corporate giving*. Uit Bennets onderzoek (1998) bleek eveneens dat

⁴⁰ Björn Frank en Kurt Geppert, "Are Small Recipients Overlooked by Sponsors? An Empirical Note," *Journal of Cultural Economics* 28 (2004): 151-153.

⁴¹ May-May Meijer et al., "Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 11 (2006): 16, doi: 10.1002/nvsm.41

⁴² Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 26.

⁴³ Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 15.

⁴⁴ Roberta Comunian, "Toward a New Conceptual Framework for Business Investments in the Arts: Some Examples from Italy," *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 39 (2009): 203, doi: 10.1080/10632920903218521

bedrijfsmanagers er een commerciële houding ten opzichte van *corporate giving* op na houden. De lijn tussen *corporate philanthropy* en *corporate sponsorship* blijkt weer niet altijd even scherp te trekken als door Bennett wordt opgemerkt dat een commerciële houding ten opzichte van sponsoring altruïstische motieven niet hoeft uit te sluiten. Campbell et al. (2002) suggereren dat het waarschijnlijk is dat meerdere motieven een rol spelen in beslissingen die gemaakt worden rondom *corporate giving*.⁴⁵ Deze motieven en motieven voor sponsoring zullen nu beschreven worden.

Marketing

De commerciële motivaties die uit de verschillende wetenschappelijke artikelen blijken zijn allen te herleiden tot marketingdoelstellingen. Om tot een onderscheid te komen zullen Meenaghans (1983) hoofdsponsordoelelstellingen op het gebied van marketing als uitgangspunt genomen worden: het vergroten van het publieke bewustzijn of het veranderen van publieke percepties van het bedrijf, het verbeteren van een merkimago door een merk met een evenement te associëren, verkoopdoelstellingen, gastvrijheid, huidige en potentiële consumenten vermaken en aandacht in de media.⁴⁶ 'Het vergroten van het publieke bewustzijn' zal niet letterlijk overgenomen worden maar onder de doelstelling 'naamsbekendheid' opgenomen worden die door O'Hagan en Harvey (2000) en Van den Berg et al. (2011) wordt onderschreven.⁴⁷ 'Het veranderen van publieke percepties van het bedrijf' valt samen met 'het verbeteren van een merkimago door een merk met een evenement te associëren' onder 'imago' waarbij de hypothese is dat dit ook verbeterd kan worden door een bedrijf met een instelling te associëren.⁴⁸ De definitie van 'imago' wordt dan breder getrokken van evenement- naar instellingsniveau. 'Verkoopdoelstellingen' is juist te breed, dit wordt gespecificeerd in 'concurrentievoordeel' dat door Amis et al. (1997), Porter (2002) en Fahy, Farrelly en Quester (2004) expliciet benoemd wordt.⁴⁹ 'Gastvrijheid' wordt als doelstelling behouden waarbij 'huidige en potentiële klanten vermaken' hieronder wordt geschaard. Uit onderzoek van de Australia Business Arts Foundation (z.d.) blijkt dat sponsoring geregeld wordt ingezet als een vorm van relatiemanagement om stakeholders bij het bedrijf te betrekken.⁵⁰ Tot slot wordt ook 'aandacht in de media' als doelstelling overgenomen. Deze keert onder andere terug in Javalgi et al. (1994) en Cornwell et al. (2001).⁵¹ Alle voorgenoemde doelstellingen zijn marketingdoelstellingen die gezamenlijk de 'commerciële motivatie' vormen.

⁴⁵ May-May Meijer et al., "Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 11 (2006): 23, doi: 10.1002/nvsm.41

⁴⁶ Roberta Comunian, "Toward a New Conceptual Framework for Business Investments in the Arts: Some Examples from Italy," *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 39 (2009): 206, doi: 10.1080/10632920903218521

⁴⁷ Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 20.

⁴⁸ Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 21-23.

⁴⁹ Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 26.

⁵⁰ Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 27.

⁵¹ Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 20-21.

‘Legitimering’ wordt als extra doelstelling toegevoegd vanwege het (economische) machtsmotief dat hier aan is verbonden.⁵² Vanwege de commerciële doeleinden die hiermee nagestreefd worden wordt ‘legitimering’ als een commerciële motivatie beschouwd.

Door Meenaghan wordt sponsoring vanuit een marketingperspectief gedefinieerd waarbij sponsoring het voorzien in financiële hulp is of ondersteuning in natura bij een activiteit van een organisatie met als doel het bereiken van communicatiedoelstellingen.⁵³ Sandler en Shani (1993) geven de volgende definitie waarin sponsoring als een integraal element van de marketingmix wordt gezien: “Sponsorship is the provision of resources (money, people, or equipment) by an organization directly to an event or activity in exchange for a direct association to the event or activity.”⁵⁴ Deze associatie zou zowel tot een verbetering van het imago als tot een verhoging van de naamsbekendheid van een bedrijf kunnen leiden.

Het gebruik van sponsoring is in de loop der jaren zeer sterk toegenomen. Zo constateerde het IEG Netwerk (2001) dat dit de snelst groeiende vorm van marketing was en concludeerde Feddema (2006) dat marketingdoelstellingen de belangrijkste motieven vormen voor cultuursponsoring. Uit de publicatie *Cultuur in Beeld* blijkt dat cultuursponsoring in omvang nog steeds sterk groeide in de periode 2005-2009.⁵⁵ Dat sponsoring eind 20^e eeuw en begin 21^e eeuw als een belangrijk element van de marketingmix werd gezien, naast de traditionele middelen als advertenties, *public relations* en *sales promoting*, blijkt uit Dolphin (2003).⁵⁶ McNicholas (2004) stelt dat vanaf de vroege jaren '90 kunstsporing steeds meer geïntegreerd is geraakt in handelspraktijken als onderdeel van de marketingmix.⁵⁷ Ook Witcher et al. (1991) benadrukken dat sponsoring in toenemende mate een zichtbaar element is geworden in de marketingmix. Het verschil ten opzichte van andere vormen van marketing zoals adverteren is volgens Tripodi (2001) dat zowel het medium als de creatieve boodschap niet geheel te controleren zijn door de sponsor.⁵⁸

⁵² Rosa Brinks, “Sponsormotivaties” (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 24-25.

⁵³ Richard R. Dolphin, “Sponsorship: perspectives on its strategic role,” *Corporate Communications: An International Journal* 8 (2003): 176, doi: 10.1108/13563280310487630

⁵⁴ Dimitra Papadimitriou et al., “Event sponsorship as a value creating strategy for brands,” *Journal of Product & Brand Management* 17 (2008): 212, doi: 10.1108/10610420810887563

⁵⁵ Jeroen Boelhouwer et al., “Cultuurindex Nederland,” *Boekman De Staat van Cultuur* 25 (2013): 8-19.

⁵⁶ Richard R. Dolphin, “Sponsorship: perspectives on its strategic role,” *Corporate Communications: An International Journal* 8 (2003): 174, doi: 10.1108/13563280310487630

⁵⁷ Bernadette McNicholas, “Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field,” *International Journal of Arts Management* 7 (2004): 57.

⁵⁸ Richard R. Dolphin, “Sponsorship: perspectives on its strategic role,” *Corporate Communications: An International Journal* 8 (2003): 176, doi: 10.1108/13563280310487630

2.3.1.1 Naamsbekendheid

Uit de definitie van sponsoring die in *Podiumpeiler* door Van den Berg et al. (2011) wordt gegeven blijkt dat naamsbekendheid als een belangrijke sponsormotivatie wordt gezien:

*“Onder sponsoring worden financiële bijdragen van bedrijven (en andere organisaties) verstaan waar een tegenprestatie door organisaties binnen de podiumkunsten tegenover staat. Deze tegenprestatie bestaat vaak uit het bieden van mogelijkheden voor het vergroten van de naamsbekendheid. Ook businessclubs van bijvoorbeeld schouwburgers worden tot sponsoring gerekend.”*⁵⁹

Ook door O'Hagan en Harvey (2000) wordt naamsbekendheid in hun definiëring aan sponsoring verbonden:

*“Sponsorship is a two-way commercial exchange between a company and an organisation whereby the company gives resources (primarily money but also donations in kind) to the sponsored event. In return, the company receives promotional or other benefits of having its name associated with the event. Sponsorship is seen by some as essentially part of a company's promotional toolkit.”*⁶⁰

2.3.1.2 Media-aandacht

Yeshin (1999) noemt als doelstelling van het sponsoren van radio- en televisieprogramma's, met als doelstelling het halen van voordeel uit de associatie van een bepaalde bedrijfsnaam met een programma dat relevant is voor een bepaalde doelgroep. Door Javalgi et al. (1994) wordt eveneens verondersteld dat sponsoring ingezet wordt om bepaald publiek te bereiken en daarom een waardevol en mogelijk krachtig middel is om strategische communicatieverbindingen te realiseren. Cornwell et al. (2001) stellen dat voor veel marketeers aandacht van de media een belangrijke motivatie is bij sponsoring. O'Hagen en Harvey (2000) concluderen dat de meeste bedrijven media-aandacht in verband met promotie van het bedrijfsimago als een van de belangrijkste kansen zien die sponsoring biedt. Echter kan een bedrijf de media-aandacht niet op dezelfde manier sturen als de inhoud van een advertentiecampagne, hierdoor kan de media-aandacht ook in het nadeel van een bedrijf werken indien deze negatieve berichtgeving bevat.⁶¹

Otker (1988) argumenteert dat succesvolle sponsoractiviteiten bestaan uit wederkerige relaties tussen sponsoren, de gesponsorde evenementen en de media.⁶² Door

⁵⁹ Nadine van den Berg et al., *Podiumpeiler* (Utrecht: Atlas voor gemeenten, 2011), 42.

⁶⁰ John O'Hagan en Dennis Harvey, "Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification," *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 205.

⁶¹ John O'Hagan en Dennis Harvey, "Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification," *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 210-213.

⁶² Richard R. Dolphin, "Sponsorship: perspectives on its strategic role," *Corporate Communications: An International Journal* 8 (2003): 180-181, doi: 10.1108/13563280310487630

Comunian wordt gesteld dat de groei in de vraag naar culturele producten en evenementen, gepaard gaande met een groter potentieel publiek, tot een expansie in media-aandacht voor zulke evenementen heeft geleid. Dit heeft meer kansen gecreëerd voor sponsors en bedrijven om media-aandacht te krijgen.⁶³

2.3.1.3 Imago

Door Pine en Gilmore (1999) wordt geredeneerd dat bedrijven willen dat klanten hun producten associëren met ervaringen die hen op een persoonlijke manier aan het bedrijf verbinden. Volgens de auteurs kunnen sport en recreatie zulke ervaringen bieden. Uit het onderzoek van Papadimitriou et al. (2008), dat werd gehouden onder een representatieve groep van de sponsors van de Olympische Spelen die in 2004 in Athene werden gehouden, blijkt dat een groot aantal van de bedrijven dachten dat de associatie met de Olympische Spelen het imago van hun merk op een positieve manier kon beïnvloeden. Deze bedrijven waren zich zeer bewust van de manier waarop een officiële relatie met een evenement als de Olympische Spelen, helpt om sterke merkassociaties te realiseren. Hierbij spelen de positieve gevoelens die mensen naar de Spelen toe hebben een belangrijke rol. Door als bedrijf gezien te worden als bijdrager aan dit evenement zouden positieve uitkomsten genereerd kunnen worden, zoals een versterkt bedrijfsimago. Ook worden er emotionele verbindingen gerealiseerd met huidige en potentiële klanten.⁶⁴ Kotler en Scheff (1997) benadrukken eveneens dat er een emotionele verbinding gecreëerd kan worden door mensen te bereiken in een omgeving die past bij hun levensstijl. Het publiek zal het product of het bedrijf dan verbinden aan iets dat groot en betekenisvol is.⁶⁵ Meenaghan (2001) onderschrijft de toegevoegde waarde die sponsoring realiseert als volgt: "it engages the consumer by bestowing benefits on an activity with which the consumer has an intensely emotional relationship".⁶⁶ Het creëren van gunstige omstandigheden waarin promotionele boodschappen ontvangen worden wordt ook door Nicholls and Roslow (1999) opgemerkt. In het geval van sportsponsoring noemen zij een staat van enthousiasme, opwinding en genot, waardoor de klanten ontspannen en ontvankelijk zijn voor de boodschap van het bedrijf. Zij suggereren dat sponsoring een kans is voor bedrijven om klanten te bereiken via hun hart en geest.⁶⁷ Ditzelfde zou voor sponsoring van kunst en cultuur kunnen gelden, deze bereiken de

⁶³ Roberta Comunian, "Toward a New Conceptual Framework for Business Investments in the Arts: Some Examples from Italy," *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 39 (2009): 206, doi: 10.1080/10632920903218521

⁶⁴ Dimitra Papadimitriou et al., "Event sponsorship as a value creating strategy for brands," *Journal of Product & Brand Management* 17 (2008): 219, doi: 10.1108/10610420810887563

⁶⁵ O'Hagan, John, en Dennis Harvey. "Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification." *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 209.

⁶⁶ Roberta Comunian, "Toward a New Conceptual Framework for Business Investments in the Arts: Some Examples from Italy," *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 39 (2009): 206, doi: 10.1080/10632920903218521

⁶⁷ Richard R. Dolphin, "Sponsorship: perspectives on its strategic role," *Corporate Communications: An International Journal* 8 (2003): 175-177, doi: 10.1108/13563280310487630

toeschouwer door de verbeelding en het gevoel aan te spreken. De setting waarin kunst en cultuur worden aangeboden aan het publiek is eveneens een recreatieve, waarin de toeschouwer gewoonlijk ontspannen plaats kan nemen en de culturele vorm kan ervaren.

Uit onderzoek van O'Hagen en Harvey (2000) blijkt dat promotie van het bedrijfsimago de belangrijkste reden is voor het sponsoren van kunstevenementen, 43% van de bedrijven (die in totaal voor 75% van de totale uitgaven aan kunstsporing in het onderzoek verantwoordelijk zijn, het betreft dus een invloedrijke groep) stellen dat dit bij hen het geval is.⁶⁸ Ook de resultaten van Lidströms onderzoek in Zweden (z.d) bevestigen dat verbetering van het bedrijfsimago als hoofddoel van sponsoring wordt gezien. Dit was de reden die het meest en als belangrijkste reden genoemd werd, op nationaal niveau door 43% van de bedrijven en regionaal door 34%.⁶⁹ Uit onderzoek van de Australia Business Arts Foundation (z.d). naar cultuursponsoring komt naar voren dat bedrijfsreputatie (vergelijkbaar met bedrijfsimago) de belangrijkste sponsormotivatie is, door 86% van de respondenten wordt deze genoemd.

Onderzoek van Ho (1995) toont dat veel klanten denken dat een Olympische sponsor het beste bedrijf in zijn industrie is, wat de invloed van sponsoring op het bedrijfsimago illustreert. Door Miyazaki en Morgan (2001) wordt genoemd dat sponsoren zich optrekken aan het imago en het aura van het Olympische Spelen om zichzelf als leiders in hun veld te profileren. Ook Meenaghan (1991) stelt dat sponsoring hoog aangeschreven staat om zijn gepercipieerde vermogen om de identiteit, naamsbekendheid of het imago van een bedrijf te versterken. Uit het onderzoek van Feddema (2006) bleken het vergroten van de naamsbekendheid van het bedrijf en de verbetering van het bedrijfsimago twee van de belangrijkste motieven.⁷⁰ O'Hagen en Harvey (2000) merken op dat grote bedrijven wiens naam goed bekend is bij het publiek voornamelijk hun bedrijfsimago promoten (zoals Carlsberg in Denemarken en BMW in Duitsland) en dat kleinere bedrijven kunstsporing gebruiken om meer naamsbekendheid te krijgen.⁷¹

Door Javalgi et al. (1994) wordt de kanttekening geplaatst dat de soort activiteit die gesponsord wordt van grote invloed is op het bedrijfsimago; zo bevraagt hij of het sponsoren van een activiteit voor gehandicapte kinderen hetzelfde beeld van een bedrijf oproept als het sponsoren van beeldende kunst.⁷² Gwinner (1997) onderscheidt drie

⁶⁸ John O'Hagan en Dennis Harvey, "Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification," *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 216.

⁶⁹ Bengt Lidström, "Attitudes Towards Arts Sponsorship." *Arts and Business*. http://neumann.hec.ca/icpr/PDF_Texts/Lidstrom_Bengt.pdf, 3-4.

⁷⁰ Myrthe Feddema, "Onderzoek naar de ondersteuning van kunst en cultuur door middelgrote bedrijven in Nederland over 2005," Onderzoek in opdracht van Leenaers Verloop (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2006), 4.

⁷¹ John O'Hagan en Dennis Harvey, "Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification," *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 216.

⁷² Richard R. Dolphin, "Sponsorship: perspectives on its strategic role," *Corporate Communications: An International Journal* 8 (2003): 177-178, doi: 10.1108/13563280310487630

doelen die geassocieerd worden met sponsoring van evenementen, één hiervan is een verbeterd merkimage door associatie met goed ontvangen evenementen. Met de kanttekening van Javalgi et al. in het achterhoofd kan hierbij opgemerkt worden dat voor een verbetering van het image van een bedrijf de keuze voor het soort instelling of de soort activiteit die gesponsord wordt van invloed zou kunnen zijn op het gepercipieerde image. Door de Australia Business Arts Foundation (z.d.) wordt opgemerkt dat sponsoring van kunst en cultuur een meer exclusief merkimage kan bieden.⁷³ Indien een bedrijf een meer exclusief image zou willen uitstralen, zou dit een motivatie kunnen zijn voor de sponsoring van kunst en cultuur. Door Leclair en Gordon (2000) wordt opgemerkt dat ook bedrijven die op zoek zijn naar een innovatief image, zoals drukkerijen, uitgeverijen en de financiële sector, het sponsoren van kunst als een geschikt middel zien om hun doel te bereiken. Zij stellen dat donaties aan kunst bedrijven voorzien van “a means of projecting an enlightened image to potential costumers”.⁷⁴

Comunian (2009) toont aan dat er een directe relatie bestaat tussen het soort kunst dat ondersteund wordt en het beeld dat een bedrijf uit wil dragen. Er ontstaat een cirkel waarvan het publiek deel uitmaakt als de karakteristieken van een bepaalde kunstvorm overgedragen worden naar het bedrijf of zijn merk. Doordat er al een sterke connectie is tussen het publiek en de kunstvorm waaraan zij deelnemen lijken toekenning en creatie van waarden meer effectief en onmiddellijk te zijn dan in het geval van een advertentiecampagne. Dit proces bestempelt Comunian naar Gwinner (1997) als *meaning transfer*: “image associations will be more likely when some link exists, either image or functional, in the consumer’s mind”.⁷⁵

Branding

McNicholas (2004) onderscheidt de benadering van kunst sponsoring als een (strategisch) partnerschap. Deze wordt gekarakteriseerd door een “fusion or synergy between arts and business core values”. Binnen deze benadering ligt de focus op het image van het bedrijf en de missie, visie en waarden. “At this level, compatibility, linkages and matching with the arts organization and/or art form are pivotal.”⁷⁶ Al benoemt McNicholas deze benadering apart van de marketingbenadering, door de nadruk die op het bedrijfsimage wordt gelegd kan deze wel als onderdeel van de marketingbenadering beschouwd worden. Onderzoek van de Australia Business Art Foundation (z.d.) wijst uit

⁷³ Australia Business Arts Foundation, *The Strategic Direction in Corporate Sponsorships: Practical Implications for the Arts*, 37.
http://arts.gov.au/sites/default/files/pdfs/The_Strategic_Direction_in_Corporate_Sponsorships_-_Implications_for_the_Arts.pdf

⁷⁴ Mark S. Leclair en Kelly Gordon, “Corporate Support for Artistic and Cultural Activities: What Determines the Distribution of Corporate Giving?” *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 231-239.

⁷⁵ Roberta Comunian, “Toward a New Conceptual Framework for Business Investments in the Arts: Some Examples from Italy,” *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 39 (2009): 207, doi: 10.1080/10632920903218521

⁷⁶ Bernadette McNicholas, “Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field,” *International Journal of Arts Management* 7 (2004): 59.

dat de dominante factor in de beslissingen die omtrent cultuursponsoring worden gemaakt, het weerspiegelen van de waarden of identiteit van het bedrijf door de gesponsorde instelling is.⁷⁷ Door Amis (2003) en Sandler en Shani (1993) wordt gezegd dat sportsponsoring kan dienen als een middel om *brand management* (het streven naar sterke merken met een hoge marktwaarde) te ondersteunen. Een partnerschap met een sportentiteit kan een bedrijf helpen om elementen van de merkwaarde te versterken en daarmee de gehele waarde van zijn merk te verhogen.⁷⁸ Ditzelfde kan ook voor sponsoring van cultuur gelden blijkt uit de definitie van Knecht en Stoelinga (1988) die eveneens duidt op *branding*: “An activity in which a sponsoring organization supports organizers of a sporting or cultural event in exchange for mention of its brand name.”⁷⁹

2.3.1.4 Legitimering

Een ander belangrijk element in het ondersteunen van cultuur ten behoeve van het verbeteren van het bedrijfsimago is volgens Tait (1998) in termen van *corporate social responsibility* te vatten. Volgens Klein (2001) is dit samen met het sociaal en culturele activisme groeiende.⁸⁰ Een mogelijke reden hiervoor wordt gegeven door Marlin (1997) die noemt dat veel klanten uit de Verenigde Staten aandringen op het kopen van goederen van fabrikanten die maatschappelijke verantwoord ondernemen.⁸¹ Zoals eerder is genoemd door Thomas et al. (2009) komen motieven die gerelateerd zijn aan *corporate social responsibility* veel voor in sponsoring.⁸²

Moir en Taffler (2004) suggereren dat de motivaties voor ondersteuning van de kunsten door bedrijven in twee stromen te vatten zijn: het gebruik van kunst voor marketingdoeleinden en het gebruik van kunst voor legitimering. Het onderzoek uitgevoerd door Moir en Taffler (2004) bevestigt dit. Uit hun resultaten zijn twee hoofdmotivaties voor sponsoring te identificeren: “profitseeking in a marketing sense, and the use of community-based activities to gain legitimacy”.⁸³ In hun *political model* is de doelstelling van het geven door bedrijven het verbeteren van hun maatschappelijke voordelen op de lange termijn. Deze kunnen op economische of andere wijze verbonden zijn aan de uitoefening van macht. Het doel van sponsoring is dan om de macht en autonomie van het bedrijf te behouden of om de economische macht van het bedrijf te

⁷⁷ Australia Business Arts Foundation, *The Strategic Direction in Corporate Sponsorships: Practical Implications for the Arts*, 3-40.

http://arts.gov.au/sites/default/files/pdfs/The_Strategic_Direction_in_Corporate_Sponsorships_-_Implications_for_the_Arts.pdf

⁷⁸ Dimitra Papadimitriou et al., “Event sponsorship as a value creating strategy for brands,” *Journal of Product & Brand Management* 17 (2008): 215, doi: 10.1108/10610420810887563

⁷⁹ Richard R. Dolphin, “Sponsorship: perspectives on its strategic role,” *Corporate Communications: An International Journal* 8 (2003): 176, doi: 10.1108/13563280310487630

⁸⁰ Bernadette McNicholas, “Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field,” *International Journal of Arts Management* 7 (2004): 62.

⁸¹ Richard R. Dolphin, “Sponsorship: perspectives on its strategic role,” *Corporate Communications: An International Journal* 8 (2003): 178, doi: 10.1108/13563280310487630

⁸² Rosa Brinks, “Sponsormotivaties” (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 15.

⁸³ Lance Moir en Richard J. Taffler, “Does Corporate Philanthropy Exist?: Business Giving to the Arts in the U.K.,” *Journal of Business Ethics* 54 (2004): 150.

legitimeren of te beschermen.⁸⁴ Hierdoor is legitimering eveneens als een commerciële motivatie te beschouwen. Een van de vier motivaties uit het model dat door O'Hagan en Harvey (2000) is opgesteld naar aanleiding van het verrichte onderzoek, illustreert de wijze waarop sponsoring ingezet kan worden ter legitimering om de macht te behouden of te vergroten. Bij *rent seeking* wordt kunstsporing ingezet om te lobbyen bij besluitnemers zoals politici, ambtenaren en invloedrijke individuen, dit is net als het zojuist genoemde *political model* van Moir en Taffler aan macht verbonden. Indien een bedrijf een evenement sponsort dat dicht bij de persoonlijke culturele voorkeuren van een belangrijke besluitnemer ligt, is het lastig om deze motivatie te detecteren. Ook kan een bedrijf aan indirecte *rent-seeking* doen indien de omgeving waarin besluiten worden gemaakt beïnvloedt wordt. Het genereren van een goed publiek imago wordt hiertoe gerekend, dit kan het directe lobbyen begunstigen. Zowel het directe als indirecte *rent-seeking* motief is lastig te identificeren omdat de meeste bedrijven dergelijke informatie niet willen onthullen.⁸⁵

2.3.1.5 Gastvrijheid

Uit het onderzoek van O'Hagan en Harvey (2000) blijkt eveneens dat promotie van het bedrijfsimago als belangrijkste reden voor sponsoring wordt gezien. Daarnaast wordt ook gastvrijheid genoemd als een mogelijkheid die sponsoring biedt. Opvallend is dat bijna de helft van de grotere bedrijven deze sponsormotivatie noemt, tegenover ruim 20 procent van de kleinere bedrijven.⁸⁶ Door de Australia Business Arts Foundation (z.d.) wordt gesteld dat sponsoren het aspect van gastvrijheid inzetten om te netwerken met potentiële klanten of partners. Hierbij kan een 'ervaring' gecreëerd worden met een borrel, diner of feest bij het culturele evenement waardoor een informele sfeer gecreëerd wordt die het gesprek op gang brengt. Op deze manier kunnen in een informele omgeving relaties opgebouwd en onderhouden worden.⁸⁷ Mogelijk is dat relatiemanagement voor grotere bedrijven belangrijker is dan voor kleinere bedrijven, grotere bedrijven zullen logischerwijs meer relaties hebben en deze dan ook op grotere schaal moeten onderhouden. In paragraaf 2.3.2, 'betrokkenheid van de stakeholders', zal verder toegelicht worden hoe het aspect van gastvrijheid ingezet kan worden om relaties met medewerkers en andere *stakeholders* zoals klanten te bestendigen. Door Moir en Taffler (2004) wordt een onderverdeling gemaakt in primaire en secundaire *stakeholders*.

⁸⁴ Lance Moir en Richard J. Taffler, "Does Corporate Philanthropy Exist?: Business Giving to the Arts in the U.K.," *Journal of Business Ethics* 54 (2004): 151.

⁸⁵ John O'Hagan en Dennis Harvey, "Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification," *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 210-213.

⁸⁶ John O'Hagan en Dennis Harvey, "Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification," *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 217.

⁸⁷ Australia Business Arts Foundation, *The Strategic Direction in Corporate Sponsorships: Practical Implications for the Arts*, 37-38.

http://arts.gov.au/sites/default/files/pdfs/The_Strategic_Direction_in_Corporate_Sponsorships_-_Implications_for_the_Arts.pdf

Primaire *stakeholders* worden omschreven als “one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern”. Tot deze primaire stakeholders rekenen zij entiteiten die direct invloed hebben op het bedrijf zoals klanten en medewerkers. Daarnaast rekenen zij andere groepen *stakeholders* met meer indirect effect zoals de gemeenschap en de omgeving tot de secundaire *stakeholders*.⁸⁸ Als in het vervolg over *stakeholders* gesproken wordt zullen hier de primaire mee bedoeld worden, tenzij anders is aangegeven.

2.3.1.6 Concurrentievoordeel

Amis et al. (1997) argumenteren dat sponsoring een duurzaam concurrentievoordeel kan bewerkstelligen.⁸⁹ Ook Porter (2002) onderschrijft dat investeringen in de kunsten leiden tot concurrentievoordeel, dat volgens hem gebaseerd is op het vermogen van bedrijven om producten en diensten te creëren die een hogere toegevoegde waarde op de markt creëren. Fahy, Farrelly en Quester (2004) argumenteren dat sponsoring een strategisch bestanddeel is van concurrentievoordeel. Zij benoemen het vermogen van de sponsor om specifieke markten of evenementen aan te boren waar concurrenten niet actief zijn. Ook kan er concurrentievoordeel op het gebied van management en *know-how* opgedaan worden die verkregen wordt door het in aanraking komen met kunstorganisaties. Het onderzoek van Comunian (2009) toont aan dat de betrokkenheid bij kunst en cultuur toegevoegde waarde creëert voor klanten en *stakeholders* doordat er symbolische, esthetische en culturele connotaties aan de producten en diensten van het bedrijf worden toegevoegd. De capaciteit van een bedrijf om nieuwe en unieke producten te creëren, met een specifieke toegevoegde waarde die is gerelateerd aan creativiteit en originaliteit, is volgens Comunian duidelijk verbonden met de ontwikkeling en investering in de culturele en creatieve dimensies van een product. Deze nieuwe dimensies kunnen verder onderzocht en ontwikkeld worden dankzij de investeringen die een bedrijf doet in kunst en cultuur.⁹⁰

2.3.2 Betrokkenheid van de stakeholders

Stakeholder theory suggereert dat bedrijven relaties onderhouden met van cruciaal belang zijde *stakeholders*, omdat dit concurrentievoordelen zou opleveren ten opzichte van bedrijven die hier in mindere mate aan doen. Medewerkers worden in *corporate social performance research* als een van deze cruciale *stakeholders* gezien. Meerdere onderzoeken, zowel theoretisch als empirisch, tonen aan dat de manier waarop een

⁸⁸ Lance Moir en Richard J. Taffler, “Does Corporate Philanthropy Exist?: Business Giving to the Arts in the U.K.,” *Journal of Business Ethics* 54 (2004): 152.

⁸⁹ Richard R. Dolphin, “Sponsorship: perspectives on its strategic role,” *Corporate Communications: An International Journal* 8 (2003): 174, doi: 10.1108/13563280310487630

⁹⁰ Roberta Comunian, “Toward a New Conceptual Framework for Business Investments in the Arts: Some Examples from Italy,” *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 39 (2009): 211-213, doi: 10.1080/10632920903218521

bedrijf leiding geeft aan zijn medewerkers financiële resultaten kan beïnvloeden.⁹¹ In het eerder bij paragraaf 2.3.1.4. genoemde model dat O'Hagan en Harvey (2000) ontwikkeld hebben is de *supply-chain cohesion* een van de andere vier onderscheiden motivaties. Dit type omvat het idee dat het bedrijf sponsoring inzet om de goodwill van zijn eigen medewerkers en/of leveranciers naar het bedrijf toe te verhogen, om zo de productie efficiënter te maken. Dit kan zowel op intern niveau ingezet worden, indien een evenement op de medewerkers is gericht, als extern, als de sponsoring gebruikt wordt om de verbindingen met de hoofdleveranciers te verbeteren of te bestendigen. Kenmerkend voor een bedrijf dat voor *supply-chain* redenen sponsort is dat de gesponsorde kunstevenementen meestal niet op de consument gericht zijn.⁹²

De uitkomsten van het onderzoek van Feddema (2006) tonen dat relatiemarketing een van de belangrijkste motieven is om culturele activiteiten te sponsoren.⁹³ Middels het faciliteren van culturele activiteiten zou het bedrijf zowel klanten als medewerkers aan zich kunnen binden. Onderzoek van Galaskiewicz en Wasserman (1989) ondersteunt dit, zij stellen dat bedrijven ondersteuning van de kunsten afstemmen op de interesses van hun klanten en medewerkers. Zo is het waarschijnlijk dat dienstverlenende bedrijven meer bijdragen aan de kunsten indien hun klantenbestand uit kunstminnende individuen bestaat. Dit wordt een 'mimetisch proces' genoemd.⁹⁴ De resultaten van het onderzoek van de Australia Business Arts Foundation naar beweegredenen van cultuursponsors tonen dat meer dan de helft van de respondenten belang zien in de bijdrage van cultuursponsoring aan hun bedrijfscultuur. Velen zien dit belang in het kader van het bevorderen van een creatieve werkplek. Er wordt erkend dat culturele sponsorschappen mogelijkheden bieden voor het personeel om dingen te ervaren waar zij anders niet mee in aanraking zouden komen. Voor veel bedrijven is het personeel dan een belangrijke factor in de keuzes die rondom sponsoring gemaakt worden.⁹⁵ Onderzoek van De Gilder et al. (2005) wijst tot slot uit dat sponsoring in natura, door middel van medewerkers die vrijwilligerswerk verrichten voor een non-profitorganisatie, de betrokkenheid van de medewerkers bij het bedrijf kan vergroten.⁹⁶

⁹¹ May-May Meijer et al., "Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 11 (2006): 16, doi: 10.1002/nvsm.41

⁹² John O'Hagan en Dennis Harvey, "Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification," *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 210-213.

⁹³ Myrthe Feddema, "Onderzoek naar de ondersteuning van kunst en cultuur door middelgrote bedrijven in Nederland over 2005," *Onderzoek in opdracht van Leenaers Verloop (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2006)*, 4.

⁹⁴ Mark S. Leclair en Kelly Gordon, "Corporate Support for Artistic and Cultural Activities: What Determines the Distribution of Corporate Giving?" *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 230.

⁹⁵ Australia Business Arts Foundation, *The Strategic Direction in Corporate Sponsorships: Practical Implications for the Arts*, 61.

http://arts.gov.au/sites/default/files/pdfs/The_Strategic_Direction_in_Corporate_Sponsorships_-_Implications_for_the_Arts.pdf

⁹⁶ May-May Meijer et al., "Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 11 (2006): 22, doi: 10.1002/nvsm.41

2.3.3 Persoonlijke motivaties

Uit de theorie over *corporate giving* blijkt dat indien er gegeven wordt vanuit persoonlijke motivatie, dit voornamelijk voortkomt uit persoonlijke belangen van de manager en minder uit commerciële motieven. Meerdere auteurs (Williamson, 1964; Galaskiewicz 1985; Haley, 1991) stellen dat managers *corporate giving* kunnen inzetten om hun status, macht en prestige te verhogen of te behouden. Galaskiewicz wijdt hier verder over uit en verklaart dat sommige managers *corporate giving* inzetten om respect van de elite te verkrijgen. Ook noemt hij dat persoonlijke voorkeuren van de directeur een rol kunnen spelen. Hij stelt vervolgens dat indien het geven aan liefdadigheid de reputatie van het bedrijf in de ogen van het plaatselijke bedrijfsleven zal verhogen (en hiermee eveneens de eigen reputatie), het waarschijnlijk is dat een bedrijf zal bijdragen aan liefdadigheid.⁹⁷ Het door Duncan (2004) geïntroduceerde concept *impact philanthropy* is hier aan te verbinden. Dit houdt in dat donateurs geven vanwege de persoonlijke erkenning die zij hier in ruil voor krijgen. Persoonlijke belangen spelen bij sponsoring eveneens een grote rol in het initiëren van contact met non-profit organisaties. O'Hagan en Harvey (2000) concluderen naar aanleiding van hun onderzoek dat persoonlijk contact een belangrijke factor is in het selecteren van kunstevenementen voor sponsoring.⁹⁸ Op basis van de onderzoeksresultaten hebben zij *non-monetary benefit to managers or owners* als categorie omschreven. Deze omvat de voorkeuren op privaat vlak van de managers of eigenaren van een bedrijf. Vooral bij kunstsporing kan deze factor volgens O'Hagan en Harvey een rol spelen. Zo kan een bedrijf een evenement sponsoren omdat het voordelen oplevert voor de managers of eigenaren. Bedrijfssponsoring kan gunstiger zijn voor een eigenaar dan ondersteuning op particulier niveau vanwege de belastingvoordelen. Er worden een aantal factoren genoemd die kunnen duiden op een *non-monetary benefit to managers or owners*: één individu in de organisatie beheert het sponsorbudget, er is geen heldere interne bedrijfsmotivering voor het gesponsorde evenement en één individu binnen de organisatie is op persoonlijk vlak sterk betrokken bij het gesponsorde evenement.⁹⁹

Uit het onderzoek van Feddema (2006) bleek eveneens dat persoonlijke interesses een rol spelen bij het uitkiezen van de maatschappelijke en culturele doelen die gesteund worden. 19,7% van haar respondenten gaf aan dat de beslissing tot sponsoring enkel gebaseerd is op persoonlijke betrokkenheid en interesse. De affiniteit kan zowel veroorzaakt worden door de cultuurvorm als door de persoon of organisatie die de aanvraag doet, of door beiden. Dit is voornamelijk het geval bij bedragen tot 1000 euro,

⁹⁷ May-May Meijer et al., "Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 11 (2006): 17, doi: 10.1002/nvsm.41

⁹⁸ John O'Hagan en Dennis Harvey, "Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification," *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 219.

⁹⁹ John O'Hagan en Dennis Harvey, "Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification," *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 210-213.

de persoonlijke interesse is dan doorslaggevend. Ook bleek uit de door Feddema gehouden interviews dat de verdeling van het budget in sterkte mate afhankelijk is van de enthousiasme dat de aanvrager weet te kweken bij het bedrijf.¹⁰⁰ Bij Meijer et al. (2006) bleek dat 45% van de managers aangaven dat de organisatie die zij sponsoren zelf het contact met het bedrijf initieerde. Bij 18% van de managers nam het bedrijf contact op met de begunstigde organisatie, dit contact werd verricht door de managers zelf of door familieleden of kennissen van hen.¹⁰¹ 80% van de managers stelde eveneens dat hun bedrijf geen beleid heeft op het gebied van *corporate sponsorship*.¹⁰² Bij het ontbreken van een beleid kunnen persoonlijke motivaties een grotere rol spelen bij de keuze voor de gesponsorde instellingen. Wel moet hierbij de kanttekening geplaatst worden dat dit onderzoek acht jaar terug gepubliceerd is. Doordat steeds meer culturele instellingen sponsorschappen aangaan, is het waarschijnlijk dat een groter deel van de bedrijven inmiddels wel een beleid op het gebied van sponsoring heeft. De interviewresultaten van het onderzoek naar sponsorrelaties bij gesubsidieerde producerende theaterinstellingen in het vierde hoofdstuk zullen hier meer inzicht in geven.

2.4 Motivatiepiramide

Uit het bovenstaande theoretisch kader is een model ontwikkeld dat de besproken sponsormotivaties uit de wetenschappelijke literatuur schematisch weergeeft in piramidevorm. Deze vorm geeft de hiërarchie tussen de drie sponsormotivaties weer die gebaseerd is op het literatuuronderzoek, in de volgende alinea's wordt verder toegelicht hoe deze hiërarchie tot stand gekomen is. Daarbij dient de piramide van onder naar boven gelezen te worden, waarbij de motivatie die in theorie het belangrijkste is de ondergrond vormt en het grootste deel van de piramide in beslag neemt.

Het onderscheid tussen commerciële motivaties, betrokkenheid van de stakeholders en persoonlijke motivaties dat is aangehouden in dit hoofdstuk vormt het uitgangspunt voor de driedeling in de piramide. In de motivatiepiramide is enkel de persoonlijke motivatie als dusdanig overgenomen. Deze bevindt zich in de top en beslaat het kleinste deel van de piramide, slechts in enkele onderzoeken kwam deze motivatie terug en deze werd nooit het meest belangrijk bevonden. De invloed van de persoonlijke motivatie op de cultuursponsoring is minder direct dan de commerciële motivatie en de motieven die gerelateerd zijn aan de bedrijfscultuur. Op voornamelijk indirecte wijze wordt de persoonlijke motivatie in verband gebracht met cultuursponsoring, zo hebben

¹⁰⁰ Myrthe Feddema, "Onderzoek naar de ondersteuning van kunst en cultuur door middelgrote bedrijven in Nederland over 2005," Onderzoek in opdracht van Leenaers Verloop (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2006), 3-7.

¹⁰¹ May-May Meijer et al., "Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 11 (2006): 19, doi: 10.1002/nvsm.41

¹⁰² May-May Meijer et al., "Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 11 (2006): 22, doi: 10.1002/nvsm.41

persoonlijke voorkeuren wel invloed op de keuze voor een betreffende instelling maar vormen andere beweegredenen, die onder de commerciële motivatie vallen, veelal de hoofdreden voor de sponsoring.¹⁰³ Deze beslaat als belangrijkste motivatie daarom de onderste laag en het grootste oppervlakte van de piramide.

De betrokkenheid van de stakeholders is als onderdeel opgegaan in het grotere geheel van de bedrijfscultuur dat in de motivatiepiramide het middelste stuk vormt, als sponsormotivatie lijkt deze in theorie belangrijker te zijn dan de persoonlijke motivatie maar minder belangrijk dan branding als motivatie. De invloed van cultuursponsoring op de bedrijfscultuur wordt door meerdere auteurs erkent en als een van de belangrijkste sponsormotivaties gezien, maar wordt niet tot de belangrijkste sponsormotivaties gerekend.¹⁰⁴ Zowel betrokkenheid van de stakeholders, concurrentievoordeel als gastvrijheid bleken terugkerende sponsormotivaties te zijn, deze worden in de motivatiepiramide allen als onderdeel van de bedrijfscultuur weergegeven.¹⁰⁵ Concurrentievoordeel (waartoe het aanboren van specifieke markten, de know-how en het creëren van unieke producten behoren) is in het theoretisch kader onderdeel van de commerciële motivatie, in de motivatiepiramide wordt deze toegespitst op de bedrijfscultuur. De bedrijfscultuur maakt weliswaar deel uit van de commerciële motivatie, maar wordt apart onderscheiden van branding. Hierdoor wordt de commerciële motivatie verder gespecificeerd in twee onderdelen. Betrokkenheid van de stakeholders en gastvrijheid hebben binnen de bedrijfscultuur invloed op elkaar omdat de goodwill van de stakeholders ten behoeve van de productie-efficiëntie verhoogd kan worden door relatiemanagement, waarbij het bedrijf tracht stakeholders aan zich te binden door middel van culturele activiteiten.

Ook de persoonlijke motivatie heeft invloed op de gastvrijheid. Persoonlijke voorkeuren op cultureel vlak kunnen leiden tot het kiezen voor sponsoring van een bepaalde culturele instelling waarbij activiteiten op het gebied van gastvrijheid als tegenprestatie gegeven worden. Het verkrijgen van persoonlijke erkenning door cultuursponsoring en het navolgen van persoonlijke belangen zoals status en macht kunnen ook verbonden worden aan het aspect van gastvrijheid; middels georganiseerde borrels of diners bij een cultureel evenement kan de cultuursponsoring aan de buitenwereld getoond worden.

Branding vervangt samen met de voorgenoemde categorie 'bedrijfscultuur' de commerciële motivatie en wordt als het versterken van de merkwaarde gedefinieerd. Hiertoe behoren imago, media-aandacht, naamsbekendheid en legitimering. In vele onderzoeken bleken imago en hieraan gerelateerde zaken zoals media-aandacht de

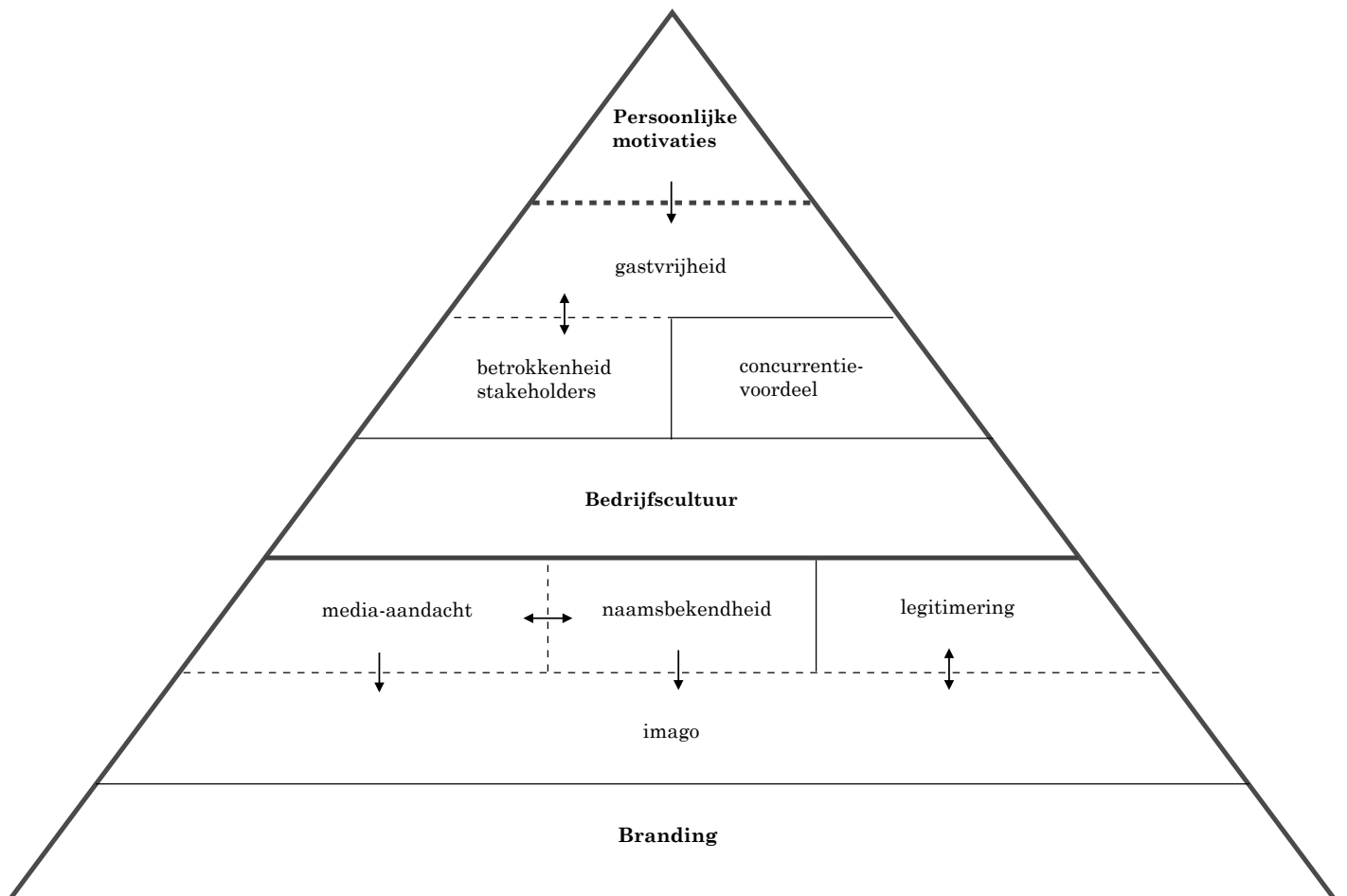
¹⁰³ Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 28-29.

¹⁰⁴ Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 27.

¹⁰⁵ Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 25-27.

belangrijkste sponsormotivaties te zijn.¹⁰⁶ Middels de pijlen in de motivatiepiramide is de wisselwerking weergegeven die de verschillende onderdelen met elkaar aangaan. Zo hebben zowel media-aandacht, naamsbekendheid als legitimering invloed op het imago omdat alle drie (positieve) associaties op kunnen wekken en verbindingen kunnen realiseren tussen de consument en het bedrijf. Onderling hebben media-aandacht en naamsbekendheid ook invloed op elkaar: zo leidt media-aandacht tot een grotere naamsbekendheid en zorgt een grotere naamsbekendheid van een culturele instelling waarschijnlijk voor meer media-aandacht voor deze culturele instelling en daarmee ook voor de hieraan verbonden sponsor indien deze in de uitingen wordt genoemd.

Motivatiepiramide



¹⁰⁶ Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 20-21.

HOOFDSTUK 3 – METHODOLOGIE: CASESTUDY

GESUBSIDIEERDE PRODUCERENDE THEATERINSTELLINGEN

In het voorgaande hoofdstuk zijn sponsormotivaties uit de wetenschappelijke literatuur aan bod gekomen die een rol zouden kunnen spelen bij de sponsoring van gesubsidieerde producerende theaterinstellingen. Deze zijn vervolgens in een model schematisch weergegeven. Om de sponsormotivaties uit de praktijk van gesubsidieerde producerende theaterinstellingen in beeld te brengen is een meervoudige kwalitatieve casestudy verricht. Voor deze vorm van onderzoek is gekozen omdat er een beperkt aantal cases in de diepte onderzocht ging worden waarbij de onderzoekseenheden binnen de context van de praktijk in samenhang werden bestudeerd, met als doel meer inzicht te geven in de motivaties die ten grondslag liggen aan de sponsoring van gesubsidieerde producerende theaterinstellingen.¹⁰⁷ Hierdoor kon de theorie rondom sponsormotivaties binnen de theatersector ontwikkeld worden. Een beperking van deze methode ten opzichte van een kwantitatieve casestudy is dat er geen grote aantallen maar slechts een beperkt aantal cases onderzocht konden worden. Er kunnen dan geen algemeen geldende uitspraken gedaan worden over de sponsormotivaties bij gesubsidieerde producerende theaterinstellingen, doordat het aantal dat is onderzocht te laag ligt. Om de onderzoeksresultaten toch overdraagbaar te laten zijn op de theaterinstellingen die niet als case in dit onderzoek betrokken zijn, is in de meervoudige kwalitatieve casestudy inhoudelijke generalisatie toegepast bij het selecteren van de cases door middel van de strategische steekproeftrekking.¹⁰⁸ Op deze wijze kunnen andere gesubsidieerde producerende theaterinstellingen met het toegenomen inzicht in sponsormotivaties dat door het onderzoek is verkregen, hun voordeel doen bij het aangaan van sponsorrelaties en het opstellen van proposities. Ook de instellingen die deel uit maken van de cases hebben baat bij de uitkomsten van het onderzoek. Zij kunnen deze kennis inzetten om lopende sponsorschappen gericht uit te breiden en nieuwe sponsorrelaties te verwerven.

In de uiteenzetting van de methodologische werkwijze die ten grondslag ligt aan de meervoudige kwalitatieve casestudy, wordt ingegaan op de rol die sponsoring vervult bij gesubsidieerde producerende theaterinstellingen. In de motivatiepiramide die in het vorige hoofdstuk is weergegeven, waarbij voornamelijk gebruikt is gemaakt van theorie over sponsormotivaties in de culturele sector in het algemeen en andere sectoren zoals sport, zijn enkel sponsormotivaties opgenomen waarvan in theorie gesteld kon worden dat ze eveneens op sponsoring van theaterinstellingen van toepassing kunnen zijn.

¹⁰⁷ Ben Baarda et al., *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv, 2005), 113-114.

¹⁰⁸ "Bij kwalitatief onderzoek hebben we het meestal over inhoudelijke generalisatie en niet over statistische generalisatie. Met inhoudelijke generalisatie bedoelen we dat de resultaten van je eigen onderzoek overdraagbaar zijn op vergelijkbare of overeenkomstige situaties, die je dus in feite niet hebt onderzocht (overdraagbaarheid)." Ben Baarda et al., *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv, 2005), 199.

Voordat in de casestudy onderzocht wordt welke motivaties daadwerkelijk een rol spelen bij sponsoring van gesubsidieerde producerende theaterinstellingen, wordt eerst het specifieke karakter van de sponsoring bij deze instellingen toegelicht aan de hand van een analyse van de sponsorschappen bij de geselecteerde cases. Op basis daarvan wordt gesteld van welke theoretische motivaties het waarschijnlijk is dat ze deel uit maken van de sponsormotivaties bij de theaterinstellingen. Ook zal het spanningsveld tussen artistieke en commerciële belangen aan bod komen. Alvorens hier op ingegaan wordt zal eerst het proces rondom de selectie van de cases toegelicht worden in de volgende paragraaf.

3.1 Strategische steekproeftrekking

De cases bestaan uit vier gesubsidieerde producerende theaterinstellingen die alle gesponsord worden. Deze cases zijn geselecteerd door middel van een strategische steekproeftrekking.¹⁰⁹ Hierbij vindt de trekking bewust plaats aan de hand van vooraf vastgestelde selectiecriteria. De criteria zijn omvang, plaats van vestiging en soorten sponsorschappen van de gesubsidieerde producerende theaterinstellingen. Wat de omvang betreft werd een indeling gemaakt in kleine, middelgrote en grote producerende theaterinstellingen. Bij de plaats van vestiging werden de instellingen onderverdeeld in vier regio's: noord, zuid, oost, west en midden. Tot slot werden er bij de sponsorschappen verschillende soorten onderscheiden, waaronder veelal een tweedeling in bedrijfsvrienden en sponsoren gemaakt kon worden.

De werkwijze bestond uit het raadplegen van de websites van gesubsidieerde producerende theaterinstellingen waarbij is uitgegaan van het overzicht dat door de Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten gegeven wordt.¹¹⁰ Op de websites werd gezocht naar informatie over sponsoring bij de betreffende instelling; de soort sponsoring, omvang van de instelling en plaats van vestiging werden vervolgens in een tabel vastgelegd waarnaar vastgesteld kon worden welke van de instellingen als casus geschikt was.

De geselecteerde cases kunnen worden gezien als representanten van gelijksoortige cases. Doordat motivaties van sponsoren bij andere, niet onderzochte gesubsidieerde producerende theaterinstellingen mogelijk overeenkomen met de sponsormotivaties bij de onderzochte instellingen kunnen de resultaten die voortkomen uit de casestudy als een dwarsdoorsnede beschouwd worden van de onderzochte groep. Om de onderzochte cases representatief te laten zijn voor 'de Nederlandse gesubsidieerde producerende theaterinstellingen' is bewust geselecteerd op variatie in omvang, landelijke spreiding en soorten sponsoring. Hiermee wordt getracht om een zo volledig

¹⁰⁹ Piet Verschuren en Hans Doorewaard, *Het ontwerpen van een onderzoek*, (Utrecht: Lemma, 2005), 170.

¹¹⁰ "Theater", geraadpleegd op 29 juli 2014, <http://www.napk.nl/theater/>

mogelijk beeld te verkrijgen van sponsormotivaties bij verschillende gesubsidieerde producerende theaterinstellingen. Tegelijkertijd moesten de interviewresultaten ook met elkaar vergeleken kunnen worden, daarom is gekozen voor twee verschillende soorten sponsorschappen. Dit wordt verder toegelicht in paragraaf 3.3. De variatie in omvang was uiteindelijk gering: uit de volgende paragraaf blijkt dat de instellingen die hun medewerking wilden verlenen op een na allen tot de grote theaterinstellingen behoren. Het model dat ontwikkeld is op basis van het theoretisch kader kon door de meervoudigheid van de casestudy meerdere keren getoetst worden in de praktijk. Dit bevordert de betrouwbaarheid van het onderzoek.¹¹¹

3.2 Geselecteerde cases

Op basis van de strategische steekproeftrekking bleken van alle gesubsidieerde producerende theaterinstellingen, waarbij is uitgegaan van het overzicht van de Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten, de volgende instellingen geschikt: Matzer Theaterproducties, het Nationale Toneel, Nieuw Utrechts Toneel, Noord Nederlands Toneel, Toneelgroep Oostpool, Toneelgroep Amsterdam, Toneelgroep Maastricht en Tryater. Deze instellingen variëren in omvang van klein, middelgroot tot groot, hebben allen minimaal één sponsor en komen uit verschillende regio's in Nederland waarbij zowel noord (Noord Nederlands Toneel en Tryater), zuid (Matzer Theaterproducties en Toneelgroep Maastricht), oost (Toneelgroep Oostpool), west (Nationale Toneel, Toneelgroep Amsterdam) als midden (Nieuw Utrechts Toneel) vertegenwoordigd is.

Gesubsidieerde producerende theaterinstelling	Omvang	Regio	Sponsorschappen
Matzer Theaterproducties	Klein	Zuid	Sponsors
Het Nationale Toneel	Groot	West	Genootschapsleden, sponsors & zakenvrienden
Nieuw Utrechts Toneel	Klein	Midden	Sponsors
Noord Nederlands Toneel	Groot	Noord	Bedrijfsvrienden & sponsors
Toneelgroep Oostpool	Groot	Oost	Sponsors
Toneelgroep Amsterdam	Groot	West	Performance Partner, Amsterdam Partner en zakenpartners
Toneelgroep Maastricht	Middelgroot	Zuid	Bedrijfsvrienden
Tryater	Middelgroot	Noord	Sponsors

¹¹¹ Ben Baarda et al., *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv, 2005), 123.

Na telefonisch contact met de betreffende instelling waarop contact per e-mail volgde met de betreffende verantwoordelijke voor sponsoring (de zakelijk leider of medewerker van de afdeling fondsenwerving) waarin het onderzoek kort werd toegelicht en de onderzoeksopzet mee werd gestuurd, bleken het Noord Nederlands Toneel, Toneelgroep Oostpool en Toneelgroep Maastricht hun medewerking te willen verlenen. Zij hebben vervolgens contact opgenomen met hun sponsoren. Met de sponsoren van het Nationale Toneel is rechtstreeks contact opgenomen omdat de medewerking door het Nationale Toneel al verleend was vanwege het stageonderzoek dat deel uitmaakt van het grotere geheel van dit onderzoek. De regionale spreiding is hiermee verdeeld over noord, zuid, oost en west. Het Nationale Toneel, het Noord Nederlands Toneel en Toneelgroep Oostpool behoren tot de grote rijks gesubsidieerde theatergezelschappen. Toneelgroep Maastricht is een middelgroot door het rijk gesubsidieerd theatergezelschap. Per instelling zijn twee sponsoren geïnterviewd, echter betrof dit er bij Toneelgroep Oostpool maar één doordat zij op het moment van interviewen maar één sponsor hadden. Alle instellingen die als casus betrokken werden in dit onderzoek maken deel uit van de culturele basisinfrastructuur.

3.3 Sponsorschappen

Bij het analyseren van de soorten sponsorschappen die de geselecteerde cases zijn aangegaan is gebruik gemaakt van documenten die via de instelling verkregen zijn en van informatie die is opgedaan in de interviews met de sponsorende bedrijven. Op alfabetische volgorde worden nu per instelling de lopende sponsorschappen besproken. Hierna zullen de specifieke kenmerken van sponsoring van gesubsidieerde producerende theaterinstellingen op rij gezet worden.

Het Nationale Toneel

Sinds 2012 is sponsoring bij het Nationale Toneel ondergebracht in het Fonds de Koninklijke Schouwburg en het Nationale Toneel. Hierbij kunnen de KS en het NT ondersteund worden door een lidmaatschap aan te gaan met het Koninklijke Schouwburg en Nationale Toneel Genootschap, of door zakenvriend te worden.

Lidmaatschap van het Genootschap bedraagt €7.500,- exclusief BTW per jaar. Als tegenprestatie voor de financiële ondersteuning wordt voor de leden van het Genootschap vier maal per theaterseizoen een geheel verzorgde avond in de Koninklijke Schouwburg georganiseerd: aperitief en diner vóór de voorstelling in een gereserveerde ruimte, een voorstelling, pauzeontvangst en de mogelijkheid tot een uitgebreide nazit. Hierbij worden vier plaatsbewijzen aangeboden. Tijdens deze avonden wordt door middel van een inleiding en/of naleiding (waarbij bijvoorbeeld een toelichting achter de schermen geboden wordt) inhoudelijk ingegaan op de theatervoorstelling die bezocht wordt. Ook

krijgen de leden van het Genootschap voorrang bij het huren van de Koninklijke Schouwburg voor bijzondere gelegenheden. Daarnaast kan er bij voorstellingen die op eigen initiatief bezocht worden, buiten de georganiseerde avonden om, een aparte ruimte beschikbaar gesteld worden waar leden gasten kunnen ontvangen.¹¹²

Een zakenvriendschap bij het Fonds KSNT kost €3.000,- exclusief BTW per jaar, deze verbintenis wordt voor drie jaar aangegaan. Hiervoor krijgen bedrijven één keer per jaar een compleet verzorgde theateravond terug die zij aan hun relaties kunnen aanbieden. Daarnaast maken ze deel uit van een nieuw netwerk dat twee keer per jaar bijeen komt.¹¹³ Zowel de leden van het Genootschap als de zakenvrienden worden vermeld op de website van het Fonds.

Daarnaast heeft het Nationale Toneel één sponsorschap lopen met Van der Feltz dat stamt uit de tijd voordat het Fonds werd opgericht. Dit bedrijf heeft bijgedragen aan het nieuwe gebouw dat in 2007 speciaal voor het Nationale Toneel gerealiseerd is. In 2012 is dit sponsorcontract met vijf jaar verlengd. Als tegenprestatie voor de sponsoring worden door het Nationale Toneel op drie vlakken tegenprestaties geleverd: publiciteit en naamsbekendheid, special events en relatiemarketing. Tot het gebied van publiciteit en naamsbekendheid behoren onder andere vermelding van de bedrijfsnaam in de foyer van het NT gebouw, in drukwerk en op de website van het Nationale Toneel. Een keer per twee jaar wordt er als ‘special event’ een masterclass gegeven door een van de acteurs of regisseurs. Hierbij wordt kennis die in het theater wordt opgedaan gedeeld met het sponsorende bedrijf, zo is er afgelopen jaar een workshop presentatietechnieken aan jonge advocaten gegeven door een acteur van het Nationale Toneel. Ook wordt er tweejaarlijks met een groep studenten van het bedrijf een bezoek aan een voorstelling van het Nationale Toneel gebracht waarbij na afloop een Meet&Greet met de acteurs georganiseerd wordt. Ook kan er eenmaal per jaar gebruik gemaakt worden van een van de zalen in het NT gebouw. Onder relatiemarketing vallen uitnodigingen voor premières van het Nationale Toneel en plaatsbewijzen voor voorstellingen van het Nationale Toneel die onder relaties, medewerkers of klanten verspreid kunnen worden.¹¹⁴

Noord Nederlands Toneel

Het Noord Nederlands Toneel heeft momenteel één sponsorschap van grote omvang lopen met de Hanzehogeschool Groningen. Dit sponsorcontract is voor een periode van vijf jaar aangegaan, per jaar bedraagt de sponsoring €5.000,- exclusief BTW. De studenten van de Hanzehogeschool krijgen hier korting op voorstellingen van het NNT voor terug, daarnaast ontvangt de Hanzehogeschool vrijkaarten voor premières van het NNT.

¹¹² Fonds KSNT, *Basisdocument Het Koninklijke Schouwburg en Nationale Toneel Genootschap*, 2014, 3-4.

¹¹³ Fonds KSNT, *Voorstel propositie Haags MKB*, 1-2.

¹¹⁴ Lydia Harmsen, e-mail naar auteur, 30 juni 2014.

Daarnaast kunnen bedrijven bij het Noord Nederlands Toneel vriend worden door middel van een jaarlijkse bijdrage vanaf €500,- exclusief BTW. Aan de bedrijfsvrienden wordt een ‘uniek en creatief platform’ geboden om inhoud te geven aan banden met het eigen netwerk. Concrete tegenprestaties zijn uitnodigingen voor de premières van het NNT, er wordt speciaal voor hen een ‘director’s diner’ georganiseerd en de bedrijfsvrienden worden uitgenodigd voor de nieuwjaarsborrel.¹¹⁵

Toneelgroep Maastricht

De enige bedrijven die Toneelgroep Maastricht op het moment sponsoren zijn bedrijfsvriend. Hierbij wordt het lidmaatschap in principe voor vier jaar afgesloten, maar er kan ook per jaar bijgedragen worden. De kosten bedragen €1.250,- exclusief BTW per jaar. In ruil daarvoor wordt er twee keer per jaar een besloten bedrijfsvriendenavond georganiseerd, de ene avond vindt er een diner plaats voorafgaand aan de voorstelling en de andere avond een borrel naderhand. Hierbij mogen drie relaties meegebracht worden. Tijdens deze avonden wordt de gelegenheid geboden kennis te maken met andere bedrijfsvrienden en kan op een informele wijze genetwerkt worden. Ook worden er per seizoen voor iedere nieuwe productie van Toneelgroep Maastricht vier vrijkaarten geboden. Daarnaast kan de Bordenhal waarin Toneelgroep Maastricht huisvest gehuurd worden waarbij 10% korting wordt gegeven. Tot slot worden de bedrijfsvrienden vermeld in de seizoensbrochure en op de website van Toneelgroep Maastricht.¹¹⁶

Toneelgroep Oostpool

De enige vorm van sponsoring bij Toneelgroep Oostpool bestaat momenteel uit het sponsorschap dat zij zijn aangegaan met Dirkzwager advocaten & notarissen. Dit sponsorschap is voor een periode van drie jaar afgesloten en bedraagt €20.000,- exclusief BTW per jaar. Hiervoor ontvangt het sponsorende bedrijf twee relatieavonden per cultureel seizoen, waarbij 75 vrijkaarten per avond door de gesponsorde instelling ter beschikking worden gesteld. Ook wordt de sponsor op de website van Toneelgroep Oostpool vermeld.¹¹⁷

3.4 Specifieke kenmerken theaterinstellingen

Bij alle vier de gesubsidieerde producerende theaterinstellingen worden als tegenprestatie aan de sponsoractiviteiten op het gebied van gastvrijheid aangeboden. Bij het Nationale Toneel, Toneelgroep Maastricht en Toneelgroep Oostpool zijn dit relatieavonden waarbij de sponsoren eigen gasten mee mogen brengen. Door het Nationale Toneel en Toneelgroep Maastricht worden volledig verzorgde avonden

¹¹⁵ “Bedrijfsvrienden”, geraadpleegd op 5 juli 2014, <http://www.nnt.nl/gezelschap-nnt/bedrijfsvrienden/>

¹¹⁶ Steunstichting Bedrijfsvrienden van Toneelgroep Maastricht, *Informatie Bedrijfsvrienden Toneelgroep Maastricht*, 2010, 3.

¹¹⁷ Rosa Brinks, interview door auteur, bandopname, Arnhem, 25 juni 2014.

georganiseerd voor de sponsors waarbij ingezet wordt op het creëren van een informele sfeer waarin genetwerkt kan worden. Alleen uit de informatie van het Nationale Toneel blijkt dat het kernproduct van de instelling, de theatervoorstellingen, centraal wordt gesteld tijdens de relatieavonden middels de inhoudelijke activiteiten die rondom de voorstelling georganiseerd worden. Echter worden er tijdens deze avonden niet enkel voorstellingen van het Nationale Toneel bezocht in de Koninklijke Schouwburg, maar ook voorstellingen van andere producenten wegens de fusie in het gezamenlijke fonds. Ondanks dat Toneelgroep Maastricht en Toneelgroep Oostpool geen randprogrammering organiseren tijdens de relatieavonden, worden deze avonden wel geprofileerd door de voorstelling die bezocht wordt. De voorstellingen die door de theaterinstelling geproduceerd worden zijn de onderscheidende factor tijdens de relatieavonden. Uit de informatie van het Noord Nederlands Toneel blijkt niet dat de eigen voorstellingen ingezet worden tijdens de relatieavonden. De sponsor wordt wel uitgenodigd voor premières, maar hierbij wordt door de gesponsorde instelling geen verzorgde avond georganiseerd voor de bedrijfsvrienden en hun relaties. Het Nationale Toneel en Toneelgroep Maastricht bieden de sponsor een extra tegenprestatie wat betreft gastvrijheid door ruimtes (gratis of met korting) beschikbaar te stellen.

De sponsors worden door alle vier de gezelschappen bij naam en/of logo op de eigen websites genoemd. Bij het sponsorschap dat het Nationale Toneel heeft afgesloten met de sponsor van het eigen gebouw vormt naamsbekendheid een grotere factor doordat de foyer eveneens naar de sponsor vernoemd is en naast de website ook in het drukwerk genoemd wordt. Uniek aan dit sponsorschap is dat er een overdracht van kennis plaatsvindt van theaterinstelling naar sponsor dat als *know-how* onder concurrentievoordeel geschaard wordt. Hier lijkt bij de andere sponsorschappen, zowel bij het Nationale Toneel als bij de andere instellingen, geen sprake van te zijn.

Op basis van de tegenprestaties die geboden worden door de instellingen zou het waarschijnlijk zijn dat gastvrijheid, naamsbekendheid en concurrentievoordeel motivaties vormen om de theaterinstellingen te sponsoren. Het is immers in het belang van de instelling om tegenprestaties te bieden waar de sponsor behoefte aan heeft. In verband met gastvrijheid zou betrokkenheid van de stakeholders eveneens een motivatie kunnen vormen doordat stakeholders van het bedrijf op relatieavonden door de sponsor genodigd kunnen worden. Aan naamsbekendheid is, zoals in de motivatiepiramide weergegeven, media-aandacht gelieerd. Beiden oefenen invloed uit op het imago van het bedrijf. Deze motivaties zijn samen met de andere motivaties getoetst in de interviews die met sponsors van de geselecteerde theaterinstellingen werden afgenomen, in paragraaf 3.6 wordt dit verder toegelicht. Uit de resultaten van de interviews is gebleken welke motivaties daadwerkelijk een rol spelen bij sponsoring van gesubsidieerde producerende theaterinstellingen, dit komt aan bod in het volgende hoofdstuk. Voordat overgaan wordt op de dataverzameling zal eerst het spanningsveld tussen kunst en

commercie behandeld worden, een terugkerend vraagstuk bij cultuursponsoring, en de mate waarin dit invloed heeft op sponsoring bij de gesubsidieerde producerende theaterinstellingen.

3.5 Kunst – commercie

Nog voor het begin van de twintigste eeuw stelde Van der Ploeg al dat een cultureel ondernemer zich bevindt “in het spanningsveld tussen enerzijds artistieke ambities en anderzijds verkoopbaarheid, toegankelijkheid en publieksvoorkeuren”. Volgens de staatssecretaris is het echter vanzelfsprekend dat “de ware culturele ondernemer” daarbij trouw zal blijven aan zijn artistieke missie en integriteit.¹¹⁸ Indien een sponsor invloed wil uitoefenen op het artistieke product van de gesponsorde instelling zou de laatste als culturele ondernemer in een spanningsveld tussen kunst en commercie terecht kunnen komen. Trouw blijven aan de artistieke missie en integriteit zou problematisch kunnen zijn indien de instelling voor zijn voortbestaan in dusdanige mate afhankelijk is van sponsorinkomsten dat er op artistiek gebied concessies aan de sponsor gedaan moeten worden. Door de aard van de sponsorschappen bij de vier theaterinstellingen lijkt dit bij de cases echter niet het geval te zijn. Op het kernproduct, dat in het geval van gastvrijheid deel uitmaakt van de tegenprestatie die aan de sponsor geboden wordt, heeft de sponsor zelf geen invloed. De voorstelling wordt onafhankelijk van de sponsoren geproduceerd en wordt pas nadat de artistieke vorm vaststaat aan de sponsoren getoond tijdens de premières en relatieavonden. Andere geboden tegenprestaties zoals het vermelden van de bedrijfsnaam en het beschikbaar stellen van ruimtes aan de sponsorende partij staan los van het kernproduct waardoor ook hier geen sprake is van een botsing tussen artistieke en commerciële belangen. Bij de overdracht van kennis van de instelling naar de sponsor vormt het kernproduct de basis van waaruit *know-how* voor het bedrijf gecreëerd wordt. De kennis die gedeeld wordt komt uit het kernproduct voort maar heeft hier geen invloed op. Doordat de tegenprestaties die aan de sponsor geboden worden geen invloed uitoefenen op het kernproduct van de instelling, lijkt van een spanningsveld tussen kunst en commercie bij de gesponsorde gesubsidieerde producerende theaterinstellingen geen sprake te zijn en is het niet waarschijnlijk dat dit invloed uitoefent op de sponsoring en de motivaties die er aan ten grondslag liggen.

3.6 Dataverzameling

Om de motivaties van de sponsoren van de geselecteerde gesubsidieerde producerende theaterinstellingen te achterhalen zijn individuele *focused interviews* afgenomen waarbij er gericht werd op het specifieke onderwerp sponsormotivaties en de ontwikkelde

¹¹⁸ Rick van der Ploeg, *Een ondernemende cultuur*, 1999, 1-10.
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2005/12/22/een-ondernemende-cultuur.html>

motivatiepiramide is getoetst.¹¹⁹ Deze interviews zijn op mondelinge wijze face-to-face afgenomen. Per instelling werden, indien mogelijk, twee sponsoren geïnterviewd. In totaal zijn er bij de vier geselecteerde casussen zes interviews afgenomen. Doordat er per instelling met twee sponsoren gesproken is, met uitzondering van het Noord Nederlands Toneel en Toneelgroep Oostpool, wordt een betrouwbaarder beeld verkregen van de sponsormotivaties per instelling dan indien er slechts één sponsor geïnterviewd zou worden. De interviews werden afgenomen met de verantwoordelijke voor de sponsoring bij het sponsorende bedrijf. Dit liep uiteen van manager marketing en communicatie tot lid van het college van bestuur. Het kwalitatieve onderzoek heeft in een zoveel mogelijk alledaagse omstandigheid van het eigen kantoor van de sponsoren plaatsgevonden om de resultaten zo min mogelijk te beïnvloeden.¹²⁰ Daarnaast is er in paragraaf 3.3 een onderscheid gemaakt tussen de verschillende soorten sponsoring bij de afzonderlijke cases. Hiervoor werd gebruik gemaakt van zowel bestaande documenten afkomstig van de instelling als van informatie die is verkregen uit de interviews met de sponsoren van de instellingen.

3.6.1 Focused interviews

De motivatiepiramide, opgesteld op basis van het theoretisch kader, is zoals voorgaand gesteld in *focused interviews* getoetst.¹²¹ Binnen het interview werd eveneens gevraagd naar aanvullende motivaties die niet uit de theorie bleken, deze werden naderhand in het vernieuwde model opgenomen als uit de resultaten bleek dat er nog belangrijke motieven misten in het huidige model. In het interview is eveneens gevraagd naar aanvullende informatie over het sponsorende bedrijf zoals omvang, plaats en sector. Zo werd de context van de onderzoekssituatie ook in het onderzoek betrokken, dit is van belang voor het holisme van het kwalitatieve onderzoek.¹²² Bij het afnemen van de interviews werd gebruik gemaakt van een topiclijst waarbij de onderwerpen vastliggen die in het interview aan bod dienen te komen maar de letterlijke vragen niet.¹²³ Doordat de vragen niet vastliggen kan ter plaatse ingespeeld kan worden op de antwoorden van de respondent. Zo verloopt het gesprek natuurlijker en worden de resultaten van het kwalitatieve onderzoek zo min mogelijk beïnvloedt, wat van belang is voor de betrouwbaarheid.¹²⁴ Deze topiclijst is ontstaan vanuit de lijst met interviewvragen die is ontwikkeld uit de motivatiepiramide met als doel dit te toetsen. Zowel de volledige vragenlijst als de topiclijst zijn als bijlage toegevoegd en tonen de operationalisering van de interviews.

¹¹⁹ Ben Baarda et al., *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv, 2005), 231.

¹²⁰ Ben Baarda et al., *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv, 2005), 128-129.

¹²¹ Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 39-40.

¹²² Ben Baarda et al., *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv, 2005), 180.

¹²³ Ben Baarda et al., *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv, 2005), 226.

¹²⁴ Ben Baarda et al., *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv, 2005), 128-129.

3.6.2 Werkwijze interviews

Het interview werd gestart met een inleiding waarin de achtergrond van het onderzoek nogmaals kort geschetst werd, in het e-mailcontact voorafgaand aan het interview met de respondent is de doelstelling al toegelicht en de onderzoeksopzet toegestuurd. De duur van het interview werd nogmaals benoemd (ook dit is per e-mail al meegedeeld) en de verwerking van de gegevens is besproken waarin toestemming werd gevraagd om de respondent met naam, functie en bedrijf te noemen. Ook werd toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen.

Allereerst zijn er een aantal achtergrondvragen gesteld over het sponsorende bedrijf, de soort sponsoring en het sponsorbeleid. Vervolgens is de motivatiepiramide getoetst aan de hand van vragen die gericht zijn op branding, bedrijfscultuur en persoonlijke motivaties. Er werd gestart met algemene vragen over de drie theoretische sponsormotivaties, zo is bij branding gevraagd naar de invloed van sponsoring op de merkwaarde van het bedrijf. Deze algemene vragen komen net als de specifieke vragen voort uit definities van de begrippen zoals deze in het theoretisch kader gegeven zijn. Hierna werd toegespitst op de verschillende onderdelen die deel uitmaken van de drie hoofdmotivaties, zo kwamen bij branding imago, media-aandacht, naamsbekendheid en legitimering aan bod. Doordat er gebruik is gemaakt van een topiclijst stond de volgorde van vragen hierbij niet vast. Indien bij media-aandacht naamsbekendheid al genoemd was kon hier door de interviewer direct op door worden gevraagd. Bij bedrijfscultuur werd wederom algemeen gestart door te vragen naar de bijdrage van de sponsoring aan een creatieve werkplek, waaronder zowel betrokkenheid van de stakeholders, concurrentievoordeel als gastvrijheid vallen. Persoonlijke motivaties bevat geen aparte categorieën, daarom is hierbij algemeen geopend door te vragen naar de persoonlijke voorkeuren op cultureel vlak en theaterbezoek in de vrije tijd. Hierna is naar andere onderdelen gevraagd die in het theoretisch kader genoemd zijn zoals persoonlijke erkenning, status en macht en ondersteuning op particulier vlak. Tot slot werd gevraagd naar motivaties die nog niet aan bod zijn gekomen in het interview. Als controlevraag diende het onderscheid in entiteiten die het bedrijf wil bereiken door middel van de sponsoring. Ook is gevraagd of de respondent het belang van de motivaties branding, bedrijfscultuur en persoonlijke motivaties kon rangschikken mits deze van toepassing waren. Indien er nog tijd was werd gevraagd een verdere verdeling van zwaarwegend naar minder zwaarwegend te maken in de onderdelen die een rol speelden bij de sponsoring zoals betrokkenheid van de stakeholders, concurrentievoordeel, gastvrijheid, imago, legitimering, media-aandacht, naamsbekendheid en persoonlijke motivaties.

Ter afsluiting werd de respondent gevraagd of deze nog vragen of opmerkingen had. Er is medegedeeld dat de respondent voor aanvullende vragen of opmerkingen na afloop de interviewer kon e-mailen. Nadere toelichting werd gegeven over de uitwerking van het interview; de delen van het onderzoek die van belang waren werden

uitgeschreven en digitaal aan de respondent toegestuurd zodat deze op eventuele onjuistheden gecontroleerd konden worden. De onderzoeksresultaten werden na afronding van het gehele onderzoek in de vorm van deze masterscriptie digitaal verzonden naar de respondent en de meewerkende theaterinstellingen. Aan overige geïnteresseerde instellingen werd de scriptie eveneens toegestuurd.

3.6.3 Respondenten

De geselecteerde theaterinstellingen hebben de sponsors zelf benaderd waardoor geen invloed uitgeoefend kon worden op de sectoren waaruit de sponsorende bedrijven afkomstig waren. In dit onderzoek zijn de financiële dienstverlening en de juridische dienstverlening daardoor sterker vertegenwoordigd dan andere sectoren. Doordat er geen zicht is verkregen op de verschillende sectoren waaruit de overige sponsors van de vier cases afkomstig zijn, kon niet vastgesteld worden of de verdeling tussen de sectoren representatief is voor de andere sponsors van de geselecteerde instellingen. Indien de motivaties van de sponsorende bedrijven in verband staan met de sector waaruit de respondenten afkomstig zijn, is het mogelijk dat de resultaten van het praktijkonderzoek niet representatief zijn voor het geheel aan sponsors van de instellingen. Bij het Nationale Toneel kon naast de sponsor behorend tot de juridische dienstverlening wel bewust gekozen worden voor een sponsor afkomstig uit een andere sector. Doordat Toneelgroep Oostpool momenteel slechts één sponsor heeft kon bij dit gezelschap enkel Dirkzwager advocaten & notarissen geïnterviewd worden. Bij het Noord Nederlands Toneel konden er geen bedrijfsvrienden meewerken, waardoor alleen de Hanzehogeschool geïnterviewd is. De tweede sponsor van Toneelgroep Maastricht wenste anoniem te blijven, de naam van het bedrijf en van de respondent zijn daarom niet weergegeven.

Gesubsidieerde producerende theaterinstelling	Sponsor	Sector	Respondent
het Nationale Toneel	Rabobank Den Haag en omgeving	Financiële dienstverlening	Maarten Gresnigt, directeur marketing, communicatie en coöperatie
	Van der Feltz advocaten	Juridische dienstverlening	Jacques Sluysmans, partner
Noord Nederlands Toneel	Hanzehogeschool Groningen	Onderwijs	Han de Ruiters, lid college van bestuur
Toneelgroep Maastricht	Andi Druk	Grafimedia	Jurgen Bessems, grafisch account manager
	Bedrijf A	Financiële dienstverlening	Respondent A, directeur Human Resources
Toneelgroep Oostpool	Dirkzwager advocaten & notarissen	Juridische dienstverlening	Pieter Sonneveld, manager marketing & communicatie

3.7 Data-analyse

De interviews, waarbij enkel de voor het onderzoek van belang zijnde delen zijn uitgewerkt en als bijlagen toegevoegd, werden eerst apart van elkaar en daarna naast elkaar geanalyseerd. Er is sprake van een vergelijkende casestudy doordat de geselecteerde casussen in eerste instantie los van elkaar bestudeerd zijn. Na de bestudering en uitwerking van de afzonderlijke gevallen werden de resultaten vervolgens met elkaar vergeleken. Hierdoor wordt op gestructureerde wijze een totaalbeeld verkregen.¹²⁵ Doordat er zowel bureauonderzoek als veldonderzoek gedaan werd is er sprake van data-triangulatie en methodische triangulatie.¹²⁶ Dit maakt het onderzoek betrouwbaarder doordat er meerdere bronnen en verschillende methodes gebruikt worden in het onderzoek.

De uitgewerkte interviews werden allereerst geanalyseerd door het toepassen van open coderen waarbij de tekstfragmenten werden voorzien van labels, bestaande uit de verschillende soorten sponsormotivaties. Hierbij dienden de sponsormotivaties zoals weergegeven in de motivatiepiramide als uitgangspunt.¹²⁷ Indien de data sponsormotivaties bevatten die niet in de motivatiepiramide waren weergegeven werden labels toegevoegd en werd de motivatiepiramide later herzien. De geanalyseerde data werden dan door middel van axiaal coderen, waarbij de verschillende sponsormotivaties opnieuw ingedeeld zijn in hoofdcategorieën zoals in de motivatiepiramide de driedeling in branding, bedrijfscultuur en persoonlijke motivaties gehanteerd is, verwerkt in een vernieuwd model dat zowel sponsormotivaties uit de theorie als uit de praktijk bevat en deze motivaties schematisch hiërarchisch weergeeft. Dit model vormt de conclusie van het onderzoek. In het volgende hoofdstuk zullen eerst de resultaten van de interviews weergegeven worden. Na de analyse hiervan zullen deze getoond worden in het concluderend model.

¹²⁵ Ben Baarda et al., *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv, 2005), 123-124.

¹²⁶ Ben Baarda et al., *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv, 2005), 187-188.

¹²⁷ Ben Baarda et al., *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv, 2005), 316.

HOOFDSTUK 4- ANALYSE: SPONSORMOTIVATIES IN DE PRAKTIJK

In dit hoofdstuk wordt de analyse van de interviewresultaten weergegeven, die volgens de procedure zoals weergegeven in de vorige paragraaf is verlopen. De volledig uitgewerkte interviews zijn als bijlage toegevoegd, de analyse heeft op basis van deze uitwerkingen plaatsgevonden. Allereerst wordt per instelling een korte conclusie gegeven van de belangrijkste bevindingen uit de interviews. Hierna volgt een analyse van de interviewresultaten per instelling waarin de verbinding met het theoretisch kader gelegd wordt en de categorisering plaatsvindt. In de laatste paragraaf worden de sponsormotivaties van de verschillende bedrijven met elkaar vergeleken en wordt een deelconclusie opgesteld. Op basis hiervan zal in de conclusie in het volgende hoofdstuk een vernieuwd model weergegeven worden waarin de belangrijkste motivaties zijn opgenomen die uit de interviews met sponsoren van de gesubsidieerde producerende theaterinstellingen zijn gebleken. Als uitgangspunt van dit model diende de eerder ontwikkelde motivatiepiramide, deze is herzien op basis van de onderzoeksresultaten uit het praktijkonderzoek die in dit hoofdstuk weergegeven zullen worden.

4.1 Het Nationale Toneel

Primair is de Rabobank het lidmaatschap met de Koninklijke Schouwburg en het Nationale Toneel aangegaan om een bijdrage te leveren aan het welzijn van beide instellingen, omdat de Rabobank vindt dat deze in Den Haag moeten voortbestaan. Hieruit blijkt dat het ondersteunen van de lokale omgeving de belangrijkste motivatie is van de sponsoring, als deel van de filosofie van de Rabobank waartoe het ondersteunen van de samenleving behoort. Een onderdeel van het maatschappelijk verantwoord ondernemen van de Rabobank is cultuursponsoring, hiermee wordt de samenleving ondersteund en wordt bijgedragen aan de leefbaarheid in de stad. Dit staat volgens de Rabobank zelf in verband met hun dienstverlening aan de klant, waarmee zij zich willen onderscheiden van andere banken. Hierdoor is imago ook weer een deel van de motivatie voor cultuursponsoring. Door de bijdrage die middels het lidmaatschap van het Genootschap aan de KS en het NT geleverd wordt versterkt de Rabobank haar merkwaarde stelt zij: "Door een bijdrage te leveren, branden wij." Dit is weer verbonden aan de netwerkfunctie die het lidmaatschap vervult. Tijdens de relatieavonden die door de KS en het NT als tegenprestatie voor het lidmaatschap georganiseerd worden komen de eigen netwerken van de instellingen en de netwerken van de leden samen. Het contact met stakeholders is belangrijk voor het imago en de naamsbekendheid van de Rabobank. "Als invloedrijke mensen positief over de Rabobank praten, dan heeft dat heel veel kracht." Ook worden er tijdens deze avonden door het netwerken nieuwe klanten verworven: "Netwerk betekent

toegang en toegang betekent toegang tot je klanten. De "leuke, culturele avond" die beleefd wordt is hierin een bijzaak. De toneelvoorstelling dient als "een stukje ontspanning om vervolgens met onze klanten te kunnen praten".

Door Van der Feltz wordt de hoofdmotivatie voor sponsoring van het Nationale Toneel als volgt verwoord: "Ik wil graag geld geven aan een goed doel." Dit is altijd het uitgangspunt geweest voor de sponsoring. In eerste instantie was het versterken van de merkwaarde, de naamsbekendheid en het imago van Van der Feltz het meest belangrijke bijproduct voor de sponsoring van het NT in de eerste sponsorperiode, hierdoor werd de verbinding met een sterk merk gerealiseerd. Voor de verlenging van het sponsorschap in de tweede vijfjarige periode was dit minder relevant. Gastvrijheid werd in de tweede periode als een belangrijk bijkomend voordeel van de sponsoring gezien. Echter was dit niet doorslaggevend doordat dit aspect ook bij andere culturele instellingen in de omgeving verkregen kon worden, de tevredenheid over de relatie met het NT zorgde voor continuïteit. Iets terugdoen voor de samenleving bleef hoofdmotivatie. De persoonlijke motivaties van de aandeelhouders die gezamenlijk eindverantwoordelijk zijn voor de sponsoring spelen sterk mee bij de keuze voor het NT. Op het moment dat de sponsoring werd aangegaan hadden allen hier op persoonlijk vlak belangstelling voor. Bij Sluysmans is de interesse in theater ontwikkeld vanuit betrokkenheid van zijn familie bij deze kunstvorm. Ten tijde van het eerste contact met het NT was zijn broer hier acteur. Hij stelt zelf dat zijn interesse in theater en in het NT in enige mate een rol speelde bij de keuze voor sponsoring van dit theatergezelschap.

Analyse

Opvallend is dat op basis van de beschikbare wetenschappelijke literatuur in het theoretisch kader is gesteld dat ondersteuning van de lokale gemeenschap als sponsormotivatie in Nederland niet van toepassing is, "omdat publieke belangen zoals veiligheid, onderwijs en gezondheid voornamelijk worden gezien als verantwoordelijkheden van de overheid" en bedrijven deze publieke belangen niet hoeven te waarborgen.¹²⁸ In het veranderende culturele klimaat waarin het vergroten van eigen inkomsten belangrijker is geworden voor het verkrijgen van overheidssteun is het echter niet geheel onverwacht dat dit motief bij bedrijven wel meespeelt in de ondersteuning van culturele instellingen. Zo ook bij sponsoring van gesubsidieerde producerende theaterinstellingen. Bij de Rabobank is de motivatie om de KS en het NT te ondersteunen beter te omschrijven als ondersteuning van de lokale omgeving in plaats van ondersteuning van de lokale gemeenschap, hun motivatie voor sponsoring is dat zij deze instellingen belangrijk vinden voor de stad Den Haag als geheel waartoe niet enkel de lokale gemeenschap behoort maar andere factoren zoals bedrijvigheid ook mee spelen.

¹²⁸ Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 17.

Het ondersteunen van de lokale omgeving als sponsormotivatie is bij de Rabobank zowel onder legitimering te scharen als onder imago, het maatschappelijk verantwoord ondernemen draagt namelijk bij aan de identiteit van de bank en het imago dat zij naar buiten uit willen dragen. Daarmee is branding de belangrijkste sponsormotivatie bij de sponsoring van de KS en het NT door de Rabobank. Gastvrijheid is de op twee na belangrijkste motivatie, de relatieavonden functioneren als middel om het imago te versterken en te netwerken. Daarbij valt deze motivatie niet meer onder bedrijfscultuur zoals in de motivatiepiramide is onderscheiden maar onder branding.

De hoofdmotivatie voor sponsoring van het Nationale Toneel door Van der Feltz is niet in de huidige motivatiepiramide te plaatsen. Iets terugdoen voor de samenleving lijkt op het eerste gezicht een altruïstische motivatie te zijn, echter is dit niet het geval bij Van der Feltz doordat er geen sprake is van filantropie maar van sponsoring waarbij een tegenprestatie geleverd wordt door de gesponsorde partij in ruil voor de financiële en/of immateriële middelen.¹²⁹ De tegenprestaties, door Sluysmans als 'bijproducten' omschreven, zijn een doorslaggevende factor geweest in de keuze voor sponsoring van het NT. In eerste instantie was branding de belangrijkste tegenprestatie die geleverd werd aan het bedrijf, de merkwaarde werd versterkt middels het imago en de naamsbekendheid van het bedrijf. Vervolgens werd in de tweede sponsorperiode gastvrijheid de belangrijkste motivatie. In het kader van relatiemanagement biedt Van der Feltz haar cliënten volledig verzorgde avonden met een bezoek aan een voorstelling van het Nationale Toneel. Doordat de tegenprestatie een essentieel onderdeel vormt binnen de sponsoring is geld geven aan een goed doel niet louter als altruïstische motivatie te beschouwen, maar zijn branding en gastvrijheid als motivatie sterk aan de sponsoring verbonden. Omdat ondersteuning van de stad Den Haag een belangrijke factor vormt in de keuze voor sponsoring van het NT, "wij zouden nooit iets gaan sponsoren buiten Den Haag", lijkt "iets terugdoen willen doen voor de samenleving" het best aan te sluiten bij het ondersteunen van de lokale omgeving als categorie.

4.2 Noord Nederlands Toneel

De sponsoring van het Noord Nederlands Toneel door de Hanzehogeschool Groningen zit "intrinsiek in het feit dat we kunstopleidingen belangrijk vinden en dat we bang zijn voor afbraak van de kunsten en daarom de kunsten willen stimuleren en ondersteunen". Bij een florerend cultureel klimaat heeft de hogeschool zelf belang: indien er nog meer bezuinigd wordt op de kunsten en het beeld van de kunsten naar beneden wordt gedrukt, heeft dat volgens De Ruiter onherroepelijk consequenties voor de hogeschool wat betreft de instroom van studenten en het aantal werknemers. Uit de visie van de Hanzehogeschool dat cultuur van belang is voor de samenleving en zij hieraan een

¹²⁹ Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 16.

bijdrage willen leveren komt de sponsoring van het NNT eveneens voort, daarbij wordt cultuur in Groningen ondersteund door de hogeschool omdat zij de Noord-Nederlandse regio cultureel aantrekkelijk willen maken. Hierbij is een grote diversiteit op cultureel gebied volgens De Ruiter een voorwaarde voor het creëren van een goed vestigingsklimaat waarmee potentiële werknemers naar het noorden getrokken worden. Dit is niet de hoofdreden voor de Hanzehogeschool Groningen om te sponsoren, maar wel een mooi effect ervan voor hen. Daarbij wil de hogeschool voorstellingsbezoek mogelijk maken voor haar studenten en is een levendige culturele sector van belang voor afgestudeerden omdat deze hun werkgelegenheid biedt.

Analyse

Opvallend is dat het ondersteunen van de lokale omgeving wederom een belangrijke sponsormotivatie is, ditmaal in verband met de arbeidsmarkt. Zowel het trekken van potentiële werknemers als het leveren van een bijdrage aan de arbeidsmarkt voor hun studenten is reden voor cultuursponsoring. De belangrijkste motivatie voor de sponsoring van het Noord Nederlands Toneel is commercieel: bloeiende kunsten hebben een positief effect op het functioneren van de hogeschool. Dit draagt zowel bij aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat, dat als motivatie valt onder het ondersteunen van de lokale omgeving, als aan de instroom van nieuwe studenten, waarbij het creëren van een (lokale) markt voor kunstopleidingen centraal staat en het vestigingsklimaat wederom een rol speelt. Het belang dat wordt gehecht aan het mogelijk maken van voorstellingsbezoek voor de studenten van de hogeschool tegen een gereduceerd tarief kan als een vorm van gastvrijheid beschouwd worden. Dit ligt in dit geval anders dan bij de rest van de cases doordat niet de relatieavonden belangrijk worden bevonden die normaliter voor de sponsor door de instellingen worden georganiseerd, maar het reguliere voorstellingsbezoek voor de hogeschool telt. Ook imago weegt als categorie mee, de hogeschool wil met de cultuursponsoring aan de buitenwereld tonen dat de kunsten belangrijk voor hen zijn. Daarbij vindt de Hanzehogeschool dat kennisinstellingen de verplichting naar de samenleving hebben om cultuur te ondersteunen en hopen zij dat andere bedrijven hun voorbeeld volgen en cultuur eveneens gaan ondersteunen. Vanwege de eigen belangen die zij bij een florerende culturele sector hebben is deze sponsormotivatie echter niet als altruïsme te onderscheiden en lijkt het ondersteunen van de lokale omgeving als categorie de hoofdmotivatie het best te omvatten. Daarnaast heeft ook de persoonlijke motivatie een aandeel in de keuze om het NNT te sponsoren, door de Ruiter wordt zelf gesteld dat hij niet voor cultuursponsoring had gekozen als hij op persoonlijk vlak niets met de kunsten had gehad. Door zijn contacten bij het NNT lijkt deze sponsoring voort te vloeien uit zijn eigen culturele voorkeuren.

4.3 Toneelgroep Maastricht

De hoofdmotivatie voor de sponsoring van Toneelgroep Maastricht is voor Andi Druk handel: "Er moet wel drukwerk tegenover staan." De lokale omgeving wordt zowel ondersteund in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen, als in het belang van de handel doordat de sponsoring werkgelegenheid oplevert voor de drukkerij. Hierbij is de lijn zeer dun doordat maatschappelijk verantwoord ondernemen goed is voor het imago van het bedrijf in aanbestedingstrajecten, waardoor grotere opdrachten binnen gehaald kunnen worden. Achter de sponsoring van het theatergezelschap zit een terugverdienmodel: "Ik wil je best steunen, maar ik wil er wel graag werk voor terug." Maar de motivatie om te sponsoren is niet enkel commercieel: "het gaat niet alleen om orders schrijven". De persoonlijke mening over het gezelschap komt daarna als tweede motivatie om te sponsoren: "dat is een leuke club met frisse ideeën, die willen we steunen".

Bedrijf A benadrukt dat de sponsoring geen "sociaal wenselijk gedrag" is maar het voortkomt uit eigen belang. Hoofdmotivatie hierbij is het intact houden van de arbeidsmarkt in Zuid-Limburg waaruit de potentiële werknemers van het bedrijf voortkomen. Het doel van de sponsoring voor de huidige werknemers is hen unieke ervaringen bieden. De invloed hiervan op de bedrijfscultuur wordt echter betwijfeld door respondent A, hij stelt dat je hier niet teveel naar moet gissen. Het bezoek van theatervoorstellingen mogelijk maken is meer een manier om werknemers in aanraking te brengen met podiumkunsten. Ook de persoonlijke motivatie speelt mee bij de sponsoring van het theatergezelschap. De eindverantwoordelijke voor de sponsoring vindt het theater dat Toneelgroep Maastricht maakt vernieuwend en onderscheidend in de Zuid-Limburgse cultuur en stelt zelf "het een verschraling te vinden als het gezelschap er niet meer zou zijn". Dit heeft weer invloed op het levendig houden van de omgeving volgens de respondent, wat voortkomt uit het intact houden van de arbeidsmarkt dat de hoofdmotivatie vormt.

Analyse

De voornaamste reden van sponsoring voor Andi Druk is het drukwerk dat er tegenover staat. Sinds zij huisdrukker zijn van Toneelgroep Maastricht zijn zij eveneens bedrijfsvriend, dit was een voorwaarde vanuit het gezelschap om hen van drukwerk te mogen voorzien. Handel is dus de belangrijkste sponsormotivatie, maar deze wordt niet in het theoretisch kader onderscheiden. Concurrentievoordeel is hier het meest aan verwant, door middel van de sponsoring wordt er immers een specifieke markt aangeboord waar concurrenten niet actief zijn. Het drukwerk dat voor Toneelgroep Maastricht verricht mag worden is de belangrijkste tegenprestatie voor het bedrijf, maar het concurrentievoordeel dat middels de sponsoring verkregen wordt is niet de enige sponsormotivatie. Voor het drukwerk wordt immers het relatietarief berekend waaruit

blijkt dat winstbejag niet het belangrijkste is. Naast de commerciële motivatie en het ondersteunen van de lokale omgeving is de persoonlijke motivatie doorslaggevend in de keuze voor sponsoring van Toneelgroep Maastricht.

Bij bedrijf A valt op dat respondent A geen directe tegenprestatie ervaart in ruil voor de financiële bijdrage die als bedrijfsvriend wordt geleverd, terwijl er door Toneelgroep Maastricht vijf tot zes relatieavonden per jaar worden georganiseerd bij producties van het gezelschap en er eveneens een jaarlijks diner plaatsvindt met alle bedrijfsvrienden. De tegenprestatie ligt volgens de respondent in de artistieke waarde van de instelling: "Ik vind de tegenprestatie dat ze er zijn en dat ze mooie voorstellingen maken." Dit geeft aan dat naast de commerciële motivatie, waarbij sponsoring bijdraagt aan het intact houden van de arbeidsmarkt, de persoonlijke motivatie een grote rol speelt in de toekenning van de sponsorgelden bij bedrijf A. Daarbij zijn de eigen voorkeuren wel dienstbaar aan het hogere doel van het ondersteunen van de lokale omgeving dat voorop wordt gesteld als sponsormotivatie.

4.4 Toneelgroep Oostpool

Bij Dirkzwager advocaten & notarissen, sponsor van Toneelgroep Oostpool, is branding de belangrijkste motivatie voor sponsoring. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt hierbij ingezet ten gunste van het imago van Dirkzwager advocaten & notarissen, zij denken hierdoor als een sympathiek bedrijf gezien te worden waardoor legitimering plaatsvindt en eveneens concurrentievoordeel verkregen wordt. Zo stelt Pieter Sonneveld, manager marketing & communicatie: "Het wordt steeds belangrijker om een mooi sluitend maatschappelijk ondernemend verhaal te hebben." Hierbij doelt hij op het onderscheidend vermogen dat cultuursponsoring biedt voor de merkwaarde van een bedrijf in de juridische dienstverlening, deze factor kan een doorslaggevende rol spelen in het vergeven van opdrachten bij pitches. Gastvrijheid is bij Dirkzwager advocaten & notarissen de tweede motivatie, de sponsoring van Toneelgroep Oostpool wordt samen met de sponsoring van Het Gelders Orkest en Introdans ingezet als relatiemanagement om cliënten te bedanken waardoor de band tussen cliënt en Dirkzwager wordt versterkt.

Analyse

De ondersteuning van de stad Arnhem, met als doel de bedrijvigheid in de stad levend te houden, is een belangrijke motivatie voor cultuursponsoring voor Dirkzwager advocaten & notarissen. Zo zou het volgens hen "doodzonde zijn als Arnhems trots verdwijnt omdat ze het financieel niet meer voor elkaar krijgen". Dat ondersteuning van de lokale omgeving in dit geval duidelijk een commerciële motivatie is, blijkt als Pieter Sonneveld opmerkt dat het verdwijnen van cultuur uit de stad een negatief effect kan hebben op de bedrijfsresultaten. "Cultuursponsoring omdat het onderaan de streep wel omzet moet

opleveren." Hierbij is de motivatie voor ondersteuning van de lokale omgeving wederom verbonden met handel. Ook branding heeft als hoofdmotivatie indirect gevolgen voor de bedrijfsresultaten doordat cultuursponsoring als vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke factor vormt in het verkrijgen van opdrachten. Hierdoor is het concurrentievoordeel dat middels de sponsoring verkregen wordt als een indirecte motivatie te beschouwen. Tussen de eerste en de tweede motivatie voor sponsoring van Toneelgroep Oostpool zit een duidelijke link, Pieter Sonneveld geeft met de volgende uitspraak het verband aan tussen sponsoring ten behoeve van het versterken van het imago en sponsoring als een vorm van relatiemanagement: "Sponsoring is een imagobepaler en dus een relatiebinder." Doordat de sponsoring wordt ingezet als een vorm van branding wordt het imago versterkt. De relatieavonden die het bedrijf als tegenprestatie voor de sponsoring ontvangt hebben vervolgens weer invloed op het beeld dat cliënten vormen van Dirkzwager, de sponsoring legt een verbinding tussen hen en het bedrijf doordat deze als sympathiek ervaren wordt.

4.5 Vergelijking praktijkresultaten

Bij bijna alle bedrijven, op één na, vormt ondersteuning van de lokale omgeving de hoofdmotivatie om de gesubsidieerde producerende theaterinstelling te sponsoren. Bij Andi Druk, waar deze motivatie op de tweede plaats komt, heeft ondersteuning van de lokale omgeving verband met het concurrentievoordeel dat met de sponsoring verkregen wordt en de belangrijkste motivatie vormt. Binnen de ondersteuning van de lokale omgeving kan een onderscheid gemaakt worden tussen drie verschillende soorten motivaties die er aan ten grondslag liggen. Bij de financiële dienstverlener Rabobank, de juridische dienstverlener Dirkzwager advocaten & notarissen en het grafimedia bedrijf Andi Druk is dat imago, waarbij maatschappelijk verantwoord ondernemen de gedachte is achter de ondersteuning van de lokale omgeving en deze wordt ingezet ten gunste van het imago van het bedrijf. Er wordt door twee van de drie bedrijven expliciet genoemd dat hiermee concurrentievoordeel verkregen wordt in aanbestedingstrajecten. Een andere reden achter de ondersteuning van de lokale omgeving is het stimuleren van de arbeidsmarkt, in het geval van de onderwijsinstelling Hanzehogeschool Groningen voor zowel studenten als werknemers en in het geval van de financiële dienstverlener die anoniem wenst te blijven enkel voor de werknemers. In het derde geval wordt de lokale omgeving ondersteund omdat het bedrijf in kwestie, de juridische dienstverlener Van der Feltz, iets terug wil doen voor de samenleving. Opvallend is dat de bedrijven die de lokale omgeving ondersteunen omwille van de arbeidsmarkt beiden tot de grootsten van de zes behoren met duizenden medewerkers. Twee van de drie bedrijven waarbij imago als motivatie ten grondslag ligt aan het ondersteunen van de lokale omgeving hebben een aantal honderd medewerkers, maar doordat er met slechts zes casussen is gewerkt kunnen er verder geen uitspraken gedaan worden over de invloed van de sector en

omvang van het bedrijf op de sponsormotivaties. Wel is aannemelijk dat het voor grotere bedrijven belangrijker is om beschikking te hebben over een groter aantal potentiële medewerkers dan voor kleinere bedrijven, waarbij het imago belangrijker is om hen goed te laten functioneren. Mogelijk is dit terug te zien in de motivaties die aan de sponsoring ten grondslag liggen.

Bij vier van de zes bedrijven behoort gastvrijheid tot de belangrijkste motivaties, deze komt in alle gevallen op de (gedeelde) tweede plek. Ook gastvrijheid is in verschillende categorieën in te delen. Door beide juridische dienstverleners wordt gastvrijheid ingezet ten behoeve van de bedrijfscultuur waarbij de relatieavonden met theatervoorstellingen dienen als binding tussen bedrijf en cliënt. In het geval van de Rabobank wordt gastvrijheid benut om het imago te versterken door middel van het contact met invloedrijke mensen dat op relatieavonden wordt gelegd. Tot slot vormt gastvrijheid ook bij Hanzehogeschool Groningen een belangrijke motivatie, echter zijn in dit geval niet de relatieavonden die door de gesponsorde instelling georganiseerd worden relevant maar de mogelijkheden die de hogeschool haar studenten kan bieden op het vlak van reguliere voorstellingsbezoeken.

De persoonlijke motivatie speelt in bijna alle gevallen, op Dirkwager advocaten & notarissen na, in meer of mindere mate een rol bij de keuze voor sponsoring van de betreffende theaterinstelling. Bij het grootste bedrijf, dat anoniem wenst te blijven, is dit de enige motivatie op ondersteuning van de lokale omgeving ten behoeve van de arbeidsmarkt na. Het sponsorschap bestond al toen respondent A, inmiddels al enkele jaren betrokken bij de gesponsorde instelling als lid van de Raad van Toezicht, voor bedrijf A ging werken. Bij de totstandkoming van het contact met het theatergezelschap heeft de persoonlijke voorkeur van de respondent dus geen invloed gehad. Wel heeft de respondent invloed op de huidige voortzetting van de sponsoring van Toneelgroep Maastricht, er is niet voor een andere instelling zoals Opera Zuid gekozen. Deze keuze staat wel in verband met de hoofdmotivatie voor sponsoring doordat het onderscheidende aanbod van Toneelgroep Maastricht een gunstige invloed zou hebben op de arbeidsmarkt. Bij de andere vier instellingen wordt de persoonlijke motivatie minder belangrijk bevonden dan de ondersteuning van de lokale omgeving en de gastvrijheid en eindigt deze op de derde plek. In het geval van de Hanzehogeschool Groningen en Van der Feltz advocaten is de sponsoring tot stand gekomen doordat de respondenten zelf contacten hadden bij de theatergezelschappen, de persoonlijke smaak lijkt hierbij een beslissende factor te zijn geweest in de keuze voor sponsoring van de betreffende theaterinstelling. In het geval van de Rabobank was het contact met de gesponsorde instelling al gelegd voor de tijd van de respondent en bij Andi Druk kwam de vraag vanuit het theatergezelschap. In alle vijf de gevallen zijn de respondenten die zelf (mede) eindverantwoordelijk zijn voor de sponsoring vanuit hun persoonlijk voorkeuren op cultureel vlak zeer te spreken over de gesponsorde theaterinstellingen.

Enkel de Rabobank denkt dat de sponsoring van de theaterinstelling invloed zou kunnen hebben op de *know how* van de medewerkers (onderdeel van het concurrentievoordeel), maar dit heeft geen invloed op de keuze voor sponsoring van de instelling en wordt daarom niet als sponsormotivatie onderscheiden.

Concurrentievoordeel is alleen bij Andi Druk een directe sponsormotivatie doordat zij middels de sponsoring werk verkrijgen. Bij Dirk Zwager wordt indirect concurrentievoordeel opgedaan doordat de sponsoring daar deel uitmaakt van maatschappelijk verantwoord ondernemen dat een gunstige invloed kan hebben op het verwerven van opdrachten in aanbestedingstrajecten.

De financiële omvang van de sponsorschappen bij de verschillende bedrijven loopt sterk uiteen, van €1.250,- tot €20.000,- exclusief BTW. Er lijkt geen verband te bestaan tussen de omvang van de sponsoring en de motieven voor sponsoring. Eerder onderzoek van Feddema (2006) wees uit dat persoonlijke motivaties bij sponsoring tot €1.000 de grootste rol spelen.¹³⁰ Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de persoonlijke motivatie ook bij bedrijven die voor een (veel) groter bedrag sponsoren invloed heeft, zij het als minst belangrijke motivatie. Bij het bedrijf waarbij de sponsoring de grootste financiële omvang heeft ontbreekt de persoonlijke motivatie. Deze motivatie heeft de meeste invloed bij het bedrijf dat voor een van de kleinste bedragen sponsort, de resultaten corresponderen in dat opzicht met Feddema's onderzoek. Zoals eerder gesteld is het aantal van de onderzochte cases echter te laag om hier verbanden te kunnen leggen. De belangrijkste sponsormotivaties uit het praktijkonderzoek zoals voorgaand geanalyseerd, worden in het volgende hoofdstuk getoond in het concluderend model dat is opgesteld op basis van de motivatiepiramide die in de interviews met de sponsorende bedrijven is getoetst en op basis van de resultaten is vernieuwd.

¹³⁰ Rosa Brinks, "Sponsormotivaties" (Masterthesis, Universiteit Utrecht, 2014), 29.

HOOFDSTUK 5 – CONCLUSIE: DE THEORIE EN DE PRAKTIJK

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag in hoeverre de theoretische sponsormotivaties overeen komen met sponsormotivaties uit de praktijk van gesubsidieerde producerende theaterinstellingen. De conclusie wordt gepresenteerd in een model dat is gebaseerd op de theorie en in de praktijk is getoetst. Op basis van de interviewresultaten, zoals weergegeven in de analyse in het vorige hoofdstuk, is de motivatiepiramide herzien. De belangrijkste motivaties die de respondenten van de geselecteerde cases hebben voor de sponsoring van de theaterinstellingen zijn opgenomen in het vernieuwde model. Dit concluderend model geeft een indicatie van motivaties die een rol spelen bij de sponsoring van deze instellingen. Vervolgens wordt een aanbeveling aan gesubsidieerde producerende theaterinstellingen gegeven die is gebaseerd op dit model. Hierna zal gereflecteerd worden op het onderzoek en de uitkomsten ervan en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1 Concluderend model

In het onderstaande model zijn de sponsormotivaties die zowel theorie als praktijk incorporeren net als in de motivatiepiramide schematisch weergegeven in piramidevorm. Opnieuw is voor deze vorm gekozen om de hiërarchie tussen de verschillende sponsormotivaties weer te geven. De piramide dient wederom van onder naar boven gelezen te worden waarbij de motivatie die door de respondenten het belangrijkste wordt bevonden de ondergrond vormt en het grootste deel van de piramide in beslag neemt. Net als in de motivatiepiramide worden drie hoofdmotivaties onderscheiden. De categorieën 'branding' en 'bedrijfscultuur' zijn vervangen, na analyse van de praktijkresultaten bleken deze niet relevant te zijn als hoofdmotivaties. Enkel de 'persoonlijke motivatie' is behouden.

Uit de categorie 'bedrijfscultuur' bleek alleen gastvrijheid een belangrijke motivatie te zijn voor het merendeel van de respondenten. Bij twee bedrijven was het concurrentievoordeel dat middels de sponsoring verkregen werd indirect een motivatie, als onderdeel van het ondersteunen van de lokale omgeving dat als een manier van branding werd ingezet. Voor een ander vormde het concurrentievoordeel de hoofdmotivatie, door dit bedrijf werd de ondersteuning van de lokale omgeving eveneens van belang geacht. Concurrentievoordeel valt als motivatie daarom niet meer onder bedrijfscultuur, maar is verbonden aan 'ondersteuning van de lokale omgeving'. Betrokkenheid van de stakeholders bleek bij geen van de respondenten een sponsormotivatie te zijn. In het geval van twee bedrijven was de sponsoring van de theaterinstelling een manier om de lokale omgeving te ondersteunen ten gunste van het vestigingsklimaat en daarmee van de arbeidsmarkt. In dat geval heeft de sponsormotivatie wel betrekking op de aanwas van (potentiële) stakeholders, maar niet

op hun betrokkenheid bij het bedrijf zoals in de motivatiepiramide verondersteld werd. Omdat binnen de voormalige categorie 'bedrijfscultuur' enkel gastvrijheid een belangrijke sponsormotivatie blijkt te zijn in de praktijk, wordt deze als een aparte categorie onderscheiden. Bij de helft van de respondenten komt deze sponsormotivatie op de tweede plaats, waarbij deze motivatie enerzijds ingezet wordt om het imago te versterken en anderzijds dient als een vorm van relatiemanagement. Daarbij oefent het relatiemanagement invloed uit op het imago van het bedrijf, zo stelde Dirkzwager advocaten & notarissen dat zij door de sponsoring van Toneelgroep Oostpool als een sympathiek bedrijf worden gezien door hun relaties.

Het onderscheid tussen de drie categorieën dat in de motivatiepiramide gehanteerd werd bleek niet meer houdbaar te zijn doordat 'bedrijfscultuur' niet meer de lading dekte als een van de hoofdmotivaties. Ook bij 'branding', dat in de motivatiepiramide de belangrijkste categorie vormde, was dit het geval. Uit de interviews bleek dat media-aandacht en naamsbekendheid geen motivaties zijn om de theaterinstellingen te sponsoren. Naamsbekendheid werd in een enkel geval wel genoemd als een bijkomend voordeel maar vormt geen directe motivatie voor de sponsoring. Er wordt door de respondenten aangegeven dat het moeilijk te meten is in hoeverre de sponsoring invloed heeft op de naamsbekendheid. Media-aandacht wordt door één respondent genoemd als een bijproduct, maar is eveneens geen motivatie om de betreffende instelling te sponsoren.

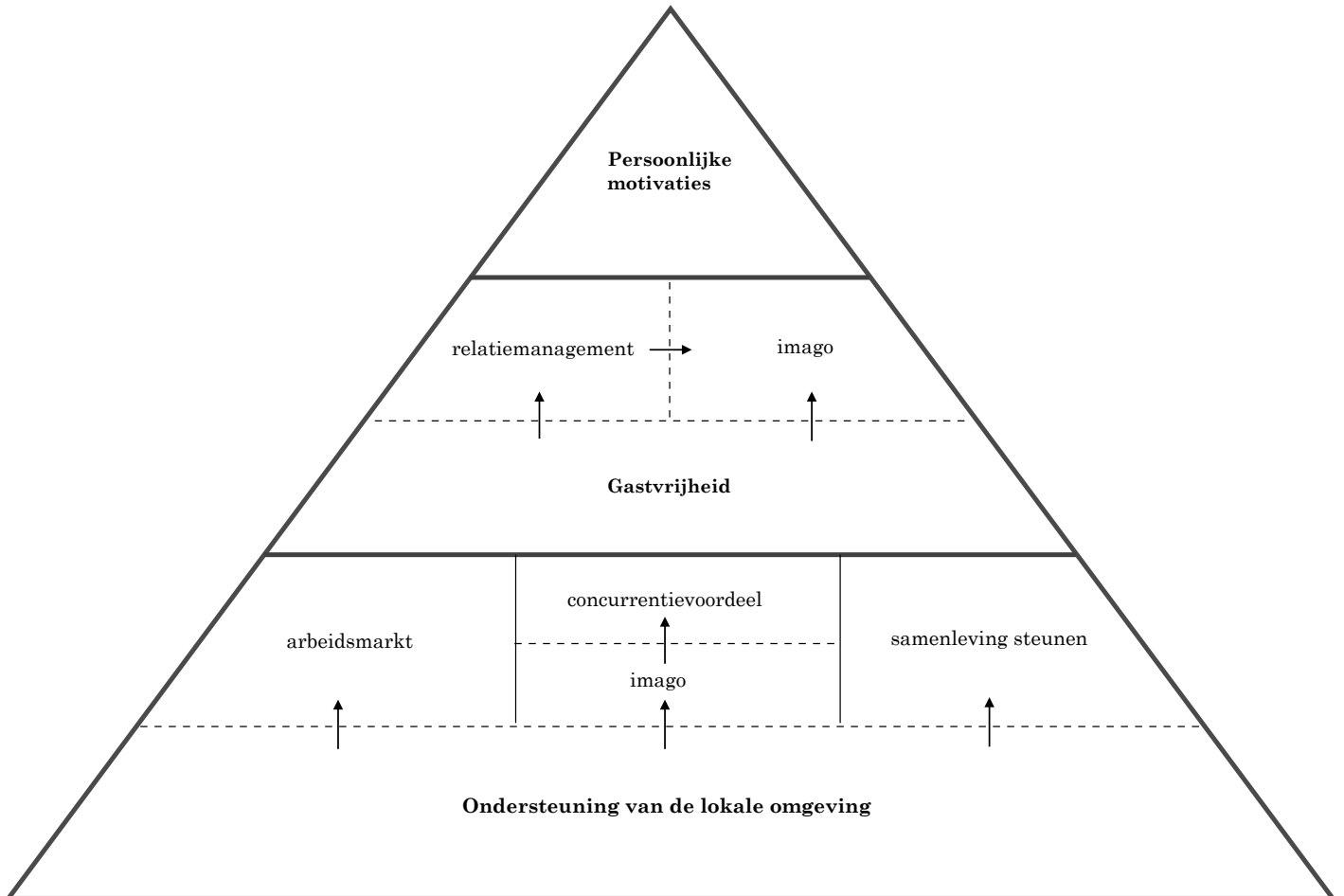
Wel bleek imago nog steeds een belangrijke sponsormotivatie te zijn, voornamelijk als onderdeel van het ondersteunen van de lokale omgeving. Bij vijf van de zes respondenten vormt de ondersteuning van de lokale omgeving de hoofdmotivatie, bij de andere respondent komt deze op de tweede plaats. Deze motivatie vormt daarom de onderste laag van de piramide en neemt als belangrijkste motivatie het grootste deel in beslag. Hierbij wordt een onderverdeling gemaakt in ondersteuning van de lokale omgeving ten behoeve van ofwel het imago, of de arbeidsmarkt, of als een manier om de samenleving te steunen. De sponsoring wordt als een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen veelal ingezet om het imago te versterken, waarmee ofwel op directe of op indirecte wijze concurrentievoordeel verkregen wordt. In het theoretisch kader werd *corporate social responsibility* onder 'legitimering' geschaard. Uit de interviewresultaten blijkt dat uit het onderdeel 'legitimering' enkel *maatschappelijk verantwoord ondernemen* verbonden is aan de sponsoring, het verkrijgen van maatschappelijke voordelen of het versterken van het publieke imago dat ook onder legitimering werd geschaard blijken geen motieven te zijn bij de respondenten. Omdat het maatschappelijk verantwoord ondernemen het imago gunstig beïnvloedt, waarmee op indirecte wijze concurrentievoordeel verkregen wordt, is ervoor gekozen om dit niet meer als sponsormotivatie te beschouwen en enkel imago en het daaraan verbonden

concurrentievoordeel op te nemen in het vernieuwde model. Het maatschappelijk verantwoord ondernemen zelf is immers geen motief voor de sponsoring, enkel de voordelen die er mee verkregen worden blijken sponsormotivaties te zijn.

Als laatste categorie is enkel de persoonlijke motivatie zowel wat naam als wat plaats in de piramide betreft gelijk gebleven. Uit de interviews is gebleken dat deze motivatie in de vijf gevallen waarop deze van toepassing is op de laatste plek terecht komt doordat de ondersteuning van de lokale omgeving en gastvrijheid belangrijkere motieven vormen voor de sponsoring van de theaterinstellingen.

In paragraaf 3.4, waarin de specifieke kenmerken van de sponsoring bij de betreffende theaterinstellingen besproken werden, is geconcludeerd dat op basis van de geboden tegenprestaties het waarschijnlijk zou zijn dat gastvrijheid, naamsbekendheid en concurrentievoordeel deel uit maken van de sponsormotivaties die een rol spelen bij de ondersteuning van de instellingen. De redenering was dat het in het belang van de instelling zou zijn om tegenprestaties te bieden waar de sponsor behoefte aan heeft. Gastvrijheid bleek uit het praktijkonderzoek inderdaad een van de hoofdmotivaties te zijn. Daarentegen speelde naamsbekendheid geen rol bij de sponsoring van de theatergezelschappen en werd het concurrentievoordeel op een andere manier verkregen dan verwacht. Niet de overdracht van kennis en vaardigheden van de theaterinstelling naar de sponsor is hierbij van belang, zoals in het theoretisch kader gesteld en op basis van de geboden tegenprestatie verwacht werd, maar de invloed die de sponsoring als vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft op het imago van het bedrijf. Hiermee wordt uiteindelijk indirect het concurrentievoordeel verkregen doordat deze factor bij het verwerven van opdrachten in onder andere aanbestedingstrajecten een belangrijke is.

Concluderend model sponsormotivaties



5.2 Aanbevelingen

Zoals in de voorgaande paragraaf gesteld blijken de tegenprestaties die de sponsoren ontvangen van de gesponsorde theaterinstelling niet geheel in lijn te zijn met de motivaties om deze instellingen te sponsoren. Op basis van de tegenprestaties, die in paragraaf 3.3 uiteen zijn gezet en in paragraaf 3.4 zijn geanalyseerd, werd immers verwacht dat gastvrijheid, naamsbekendheid en concurrentievoordeel belangrijke sponsormotivaties zijn doordat deze elementen deel uitmaken van de inhoud van de sponsorschappen. Alleen de wijze waarop gastvrijheid bij alle vier de theaterinstellingen een belangrijk deel uitmaakt van de tegenprestaties die zij aan hun sponsoren aanbieden, lijkt grotendeels goed aan te sluiten bij de sponsormotivaties van de respondenten. Zowel voor de sponsoren van het Nationale Toneel als Toneelgroep Oostpool vormen de relatieavonden een belangrijke factor in de sponsoring. Bij de sponsor van het Noord Nederlands Toneel is gastvrijheid eveneens een wezenlijk onderdeel van de sponsoring, in dit geval wegens de voordelen die de studenten van de sponsorende Hanzehogeschool Groningen ontvangen. Voor de bedrijven die Toneelgroep Maastricht sponsoren vormt gastvrijheid een minder belangrijke motivatie, terwijl de activiteiten die voor hen georganiseerd worden op het gebied van gastvrijheid de kern vormen van de tegenprestaties die de theaterinstelling hen biedt. Bij het Nationale Toneel, Toneelgroep Oostpool en het Noord Nederlands Toneel sluiten de activiteiten die op het gebied van gastvrijheid geleverd worden door de theaterinstelling in ruil voor de sponsoring dus goed aan bij de motivaties van de sponsoren. Dit is niet het geval bij de sponsoren van Toneelgroep Maastricht, die minder belang hechten aan de relatieavonden als tegenprestatie.

Bij alle respondenten maakt de ondersteuning van de lokale omgeving deel uit van de hoofdmotivatie voor de sponsoring. Zowel bij het ondersteunen van de lokale omgeving ten gunste van de arbeidsmarkt, het imago en het concurrentievoordeel als bij het steunen van de samenleving is het (voort)bestaan van de theaterinstelling de belangrijkste tegenprestatie voor de sponsoren. De voorstellingen die de instellingen produceren vormen de kern voor de respondenten om te sponsoren. Door dit voort te zetten wordt aan de belangrijkste sponsormotivatie, het ondersteunen van de lokale omgeving, voldaan. Essentieel daarbij is dat de theaterinstelling in de huidige regio blijft opereren, anders wordt immers niet meer de lokale omgeving ondersteunt bij het sponsoren van deze instelling.

Wat betreft de naamsbekendheid sluit de inhoud van de sponsorschappen niet goed aan bij de motivaties van de sponsoren. Door alle vier de theatergezelschappen worden de sponsoren bij naam en/of logo genoemd in hun uitingen, maar uit het praktijkonderzoek bleek dat naamsbekendheid bij geen enkele respondent een sponsormotivatie vormde. De overdracht van *know-how*, dat bij een van de sponsoren van het Nationale Toneel deel uitmaakt van het sponsorschap, bleek eveneens geen motivatie

te zijn voor de sponsoring. Hieruit kon geconcludeerd worden dat de tegenprestaties die door de gesponsorde instellingen geleverd worden gedeeltelijk niet aansluiten bij de motivaties die aan de sponsoring ten grondslag liggen. Om succesvol nieuwe relaties aan te gaan en bestaande relaties met sponsoren uit te breiden, is het van wezenlijk belang dat de gesponsorde instelling op de hoogte is en blijft van de motivaties van de (potentiële) sponsoren zodat de inhoud van de sponsorschappen en de geboden tegenprestaties hier op aan kunnen sluiten.

5.3 Discussie

Tijdens het toetsen van de motivatiepiramide in de interviews, is getracht om alle motivaties die meespelen bij de sponsoring van de betreffende instelling te achterhalen en deze naderhand in de uitwerking zo goed mogelijk weer te geven. Middels controlevragen in de interviews is getoetst of de vastgestelde motivaties inderdaad een rol spelen bij de sponsoring om een foutieve interpretatie door de onderzoeker te voorkomen. Daarnaast zijn alle uitgewerkte interviews, op dat van de Rabobank na waarbij de respondent aangaf hier geen behoefte aan te hebben, ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent. Daardoor kan uitgegaan worden van een correcte weergave van de sponsormotivaties bij de respondenten. Wel moet nog een kanttekening geplaatst worden bij het volgende: uit de interviews bleek dat de persoonlijke motivatie in bijna alle gevallen een belangrijke factor vormde in de keuze voor de sponsoring van de betreffende instelling. In een enkel geval werd indirect gesteld dat de eigen voorkeuren op cultureel vlak bepalende zijn geweest in de keuze voor de sponsoring van de betreffende instelling. Daarbij werd er in alle gevallen benadrukt dat dit niet de hoofdmotivatie is voor sponsoring, maar dit antwoord zou ook voort kunnen komen uit het vermijden van sociaal onwenselijk gedrag. In alle gevallen hoort de respondent in het belang van het bedrijf te handelen, het najagen van de eigen belangen middels sponsoring van de instelling die op persoonlijk vlak het meest in de smaak valt past hier niet tussen. Doordat niet vastgesteld kan worden of de sponsoring ook van de grond was gekomen indien er een ander eindverantwoordelijk was geweest, kunnen geen verdere uitspraken gedaan worden over de invloed van de persoonlijke voorkeuren. Er kan enkel uitgegaan worden van de gegeven antwoorden in de interviews, waaruit is gebleken dat de persoonlijke motivatie minder belangrijk is in de sponsoring dan de ondersteuning van de lokale omgeving en de gastvrijheid als motivatie.

De doelstelling van dit onderzoek was de kennis over sponsormotivaties in de theatersector ontwikkelen door inzicht te geven in zowel de theoretische als de praktische motivaties die aan de sponsoring ten grondslag liggen. Het concluderend model geeft een indicatie van motivaties die een rol spelen bij de sponsoring van gesubsidieerde producerende theaterinstellingen instellingen. Bewust wordt hierbij van een indicatie

van motivaties gesproken omdat er in de meervoudige kwalitatieve casestudy een beperkt aantal cases is onderzocht. Door de tijdsspanne van dit onderzoek was het niet haalbaar om meer dan vier verschillende theaterinstellingen als case op te nemen. Daarbij was het afhankelijk van de instelling of het gewenste aantal respondenten, dat vooraf op twee per instelling was gesteld, daadwerkelijk behaald kon worden. In twee gevallen bleek dit niet zo te zijn, waardoor het totaal aantal respondenten van acht naar zes verlaagd werd.

Door het toepassen van inhoudelijke generalisatie middels een strategische steekproeftrekking is getracht om de geselecteerde theaterinstellingen representatief te laten zijn voor andere gesubsidieerde producerende theaterinstellingen. De theaterinstellingen die hun medewerking aan dit onderzoek wilden verlenen bleken allen tot de basisinfrastructuur te behoren. Daardoor is geen zicht verkregen op sponsormotivaties bij gezelschappen die vanuit het Fonds Podiumkunsten gesubsidieerd worden. Mede hierdoor is de spreiding in omvang van de cases ook beperkt, de instellingen die binnen de categorie 'algemeen theater' vallen in de basisinfrastructuur behoren allen tot de middelgrote en grote theatergezelschappen. De kleinere gezelschappen worden vanuit het Fonds gesubsidieerd, helaas wilden de gezelschappen die voor dit onderzoek benaderd zijn hun medewerking niet verlenen. Of de respondenten, die grotendeels door de instellingen zelf geselecteerd werden, een afspiegeling vormen van de overige sponsoren van de betreffende instellingen kon niet vastgesteld worden. Daardoor kan het concluderend model niet als algemeen geldend beschouwd worden en slechts een indicatie geven van motivaties die mogelijk een belangrijke factor vormen bij de sponsoring van gesubsidieerde producerende theaterinstellingen. Desalniettemin hoop ik dat deze instellingen met de inzichten die door dit onderzoek zijn verkregen hun voordeel kunnen doen, zowel bij het uitdiepen van de bestaande sponsorrelaties als in het optimaliseren van proposities voor potentiële sponsoren.

5.4 Suggesties vervolgonderzoek

Zoals in de vorige paragraaf is gesteld is het concluderend model dat uit dit onderzoek is voortgekomen enkel als een indicatie van sponsormotivaties bij gesubsidieerde producerende theaterinstellingen te beschouwen. Indien het onderzoek op grotere schaal uitgevoerd zou worden, waarbij meer gesubsidieerde producerende theaterinstellingen als case betrokken worden en het model op meer sponsoren wordt getoetst, zou een vollediger beeld verkregen kunnen worden van de motivaties die aan de sponsoring van deze instellingen ten grondslag liggen. Daarbij zou de onderzoeksgroep eveneens gewijzigd kunnen worden naar bijvoorbeeld gesubsidieerde presenterende theaterinstellingen, of juist naar vrije theaterproducenten en/of commerciële theaters. Bij beschikking over een grotere hoeveelheid praktijkresultaten zou met meer zekerheid

gesteld kunnen worden welke sponsormotivaties de belangrijkste factoren vormen in de sponsoring. Daardoor zouden meer gerichte aanbevelingen gedaan kunnen worden aan de onderzoeksgroep.

Een vervolgonderzoek naar de optimale vormgeving van een sponsorschap bij gesubsidieerde producerende theaterinstellingen zou meer zicht kunnen bieden op de best passende soort sponsoring. In het verrichte onderzoek zijn enkel de motivaties die aan de verschillende soorten sponsorschappen ten grondslag liggen belicht, waarbij geen verbanden gelegd konden worden tussen de vorm van het sponsorschap en de motivaties die er aan ten grondslag liggen wegens het beperkte aantal cases. In een vervolgonderzoek waarin op kwantitatieve wijze onderzoek gedaan wordt, waardoor een veelvoud aan respondenten betrokken kunnen worden, zouden door een grotere hoeveelheid beschikbare onderzoeksdata mogelijk wel uitspraken gedaan kunnen worden over motivaties per soort sponsoring. Indien hieruit blijkt dat er een verband bestaat tussen de sponsormotivaties en de verschillende soorten sponsorschappen, zouden op basis van de onderzoeksresultaten de vormen van sponsoring geoptimaliseerd kunnen worden waarbij de tegenprestaties die de gesponsorde instelling biedt beter aansluiten bij de motivaties van de sponsor.

LITERATUUR

Australia Business Arts Foundation. *The Strategic Direction in Corporate Sponsorships: Practical Implications for the Arts*.

http://arts.gov.au/sites/default/files/pdfs/The_Strategic_Direction_in_Corporate_Sponsorships_-_Implications_for_the_Arts.pdf

Baarda, Ben, Martijn de Goede en Joop Teunissen. *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv, 2005.

Boelhouwer, Jeroen, Andries van den Broek, Koen van Eijck, Cas Smithuijsen, Henk Vinken en Lisa van Woersem. "Cultuurindex Nederland." *Boekman De Staat van Cultuur* 25, nr. 97 (2013): 8-19.

Botter, Ferna. *Naar een andere benadering van maatschappelijk ondernemen*. Delft: Eburon, 2010.

Comunian, Roberta. "Toward a New Conceptual Framework for Business Investments in the Arts: Some Examples from Italy." *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 39, nr. 3 (2009): 200-220. doi: 10.1080/10632920903218521

Daellenbach, Kate, John Davies, en Nicholas Ashill. "Understanding sponsorship and sponsorship relationships—multiple frames and multiple perspectives." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 11 (2006): 73-87. doi: 10.1002/nvsm.39

De Raad voor Cultuur. *Slagen in Cultuur: culturele basisinfrastructuur 2013-2016*.

Dolphin, Richard R. "Sponsorship: perspectives on its strategic role." *Corporate Communications: An International Journal* 8, nr. 3 (2003): 173-186. doi: 10.1108/13563280310487630

Fonds KSNT. *Basisdocument Het Koninklijke Schouwburg en Nationale Toneel Genootschap*. (2014)

Fonds KSNT, *Voorstel propositie Haags MKB*.

Frank, Björn, and Kurt Geppet. "Are Small Recipients Overlooked by Sponsors? An Empirical Note." *Journal of Cultural Economics* 28 (2004): 143-156.

Feddema, Myrthe. "Onderzoek naar de ondersteuning van kunst en cultuur door middelgrote bedrijven in Nederland over 2005." *Onderzoek in opdracht van Leenaers Verloop, Erasmus Universiteit Rotterdam*, 2006.

Hagoort, Giep. *Cultureel Ondernemerschap*. Oratie 6 juni 2007. http://binoq.nl/lib/Documenten/cultureel%20ondernemerschap/Oratie_Hagoort.pdf

Holden, John. *Capturing Cultural Value: How culture has become a tool of government policy*. London: Demos, 2004.

Leclair, Mark S., and Kelly Gordon. "Corporate Support for Artistic and Cultural Activities: What Determines the Distribution of Corporate Giving?" *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 225-241.

Lidström, Bengt. "Attitudes Towards Arts Sponsorship." *Arts and Business*. http://neumann.hec.ca/iccpr/PDF_Texts/Lidstrom_Bengt.pdf

- McNicholas, Bernadette. "Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field." *International Journal of Arts Management* 7, nr. 1 (2004): 57-69.
- Meijer, May-May, Frank G.A. de Bakker, Johannes H. Smit, en Theo Schuyt. "Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: exploring the amounts involved and the motivations for donating." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 11 (2006): 13-28. doi: 10.1002/nvsm.41
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. *Cultuur in Beeld 2012*.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. *Cultuur in Cijfers 2012*.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. *Cultuur in Beeld 2013*.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. *Cultuur in Cijfers 2013*.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. "Sponsoring". Geraadpleegd op 5 juli 2014.
<http://www.daargeefjeom.nl>
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. "Geven als bedrijf". Geraadpleegd op 5 juli 2014.
<http://www.daargeefjeom.nl/bedrijven/>
- Moir, Lance, en Richard J. Taffler. "Does Corporate Philanthropy Exist?: Business Giving to the Arts in the U.K." *Journal of Business Ethics* 54 (2004): 149-161.
- Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten. "Theater". Geraadpleegd op 29 juli 2014.
<http://www.napk.nl/theater/>
- Noord Nederlands Toneel. "Bedrijfsvrienden". Geraadpleegd op 5 juli 2014.
<http://www.nnt.nl/gezelschap-nnt/bedrijfsvrienden/>
- O'Hagan, John, en Dennis Harvey. "Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification." *Journal of Cultural Economics* 24 (2000): 205-224.
- Papadimitriou, Dimitra, Artemisia Apostolopoulou, en Theofanis Dounis. "Event sponsorship as a value creating strategy for brands." *Journal of Product & Brand Management* 17, nr. 4 (2008): 212-222.
doi: 10.1108/10610420810887563
- Segers, Katia. "Wie heeft de macht om zich met het nutteloze in te laten?" *Boekman Particulier Initiatief* 20, nr. 76 (2008): 58-65.
- Thomas, Sarah R., Simon J. Pervan, en Peter J. Nuttall. "Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship." *Marketing Intelligence & Planning* 27, nr. 6 (2009): 736-752. doi: 10.1108/02634500910988654
- Steunstichting Bedrijfsvrienden van Toneelgroep Maastricht. *Informatie Bedrijfsvrienden Toneelgroep Maastricht*. (2010)
- Van den Berg, Nadine, Gerard Marlet, Roderik Ponds, Clemens van Woerkens. *Podiumpeiler*. Utrecht: Atlas voor gemeenten, 2011.
- Van der Ploeg, Rick. *Cultuur als confrontatie. Uitgangspunten cultuurbeleid 2001-2004*. (1999)
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2005/12/22/cultuur-als->

confrontatie-uitgangspunten-voor-het-cultuurbeleid-2001-2004.html

Van der Ploeg, Rick. *Een ondernemende cultuur. Cultuur als confrontatie*. (1999)
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2005/12/22/een-ondernemende-cultuur.html>

Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties. *Podia 2011*.

Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties. *Podia 2012*.

Verschuren, Piet, en Hans Doorewaard. *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma, 2005.

VFI Brancheorganisatie van goede doelen. "Geefwet". Geraadpleegd op 2 juli 2014.
<http://www.goededoelen.nl/geefwet>

Zijlstra, Halbe. *Beleidsbrief programma ondernemerschap in de culturele sectorschap Cultuur*. (2012)
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html>

Zijlstra, Halbe. *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid*. (2011)
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html>

Zijlstra, Halbe. *Bijlage 1: toekenningen culturele basisinfrastructuur 2013-2016*. (2012)
<http://www.cultuursubsidie.nl/node/179>

BIJLAGEN

Bijlage 1.1 – Topiclijst interview sponsoren gesubsidieerde producerende theaterinstellingen

Inleiding

Achtergrond onderzoek, meewerkende gesubsidieerde theaterinstellingen, toetsen van motivatiepiramide, ontwikkelen van model dat zowel theorie als praktijk incorporeert.

Duur: 45-60 minuten

Verwerking van de gegevens: vermelding van naam en functie geïnterviewde en bedrijf als sponsor van de gesubsidieerde producerende theaterinstelling

Toestemming voor opname van gesprek

Achtergrondvragen

Bedrijf

- Sector, werknemers

Soort sponsoring

- Totale omvang gehele sponsoring (financiële en/of immateriële middelen)
- Omvang sponsoring theaterinstelling, contract

Beleid

- Sponsorbeleid, selectiecriteria, eindverantwoordelijke, bepaling omvang
- Tegenprestaties

Toetsen van motivatiepiramide

○ **Branding**

- Invloed sponsoring identiteit bedrijf, weerspiegeling identiteit door theaterinstelling, hoe
- Versterking merkwaarde, hoe

Imago

- Vermelding sponsoring, positieve associatie klanten, verbinding bedrijf en klanten
- Versterking bedrijfsimago

Media-aandacht

- Meer media-aandacht, positief/negatief
- Bereiken specifiek publiek

Naamsbekendheid

- Verhoging naamsbekendheid bedrijf, hoe

Legitimering

- *corporate social responsibility*
- maatschappelijke voordelen (economisch, macht zoals lobbyen)
- publiek imago

○ **Bedrijfscultuur**

- creatieve werkplek, personeel unieke ervaringen bieden

Concurrentievoordeel

- specifieke markten aanboren
- *know-how* (praktische kennis en vaardigheden), unieke producten (creativiteit, originaliteit)

Betrokkenheid stakeholders

- Interesse medewerkers, overige stakeholders (leveranciers)
- Productiviteit medewerkers
- Invloed relatie overige stakeholders (distributeurs)

Gastvrijheid

- Binding werknemers (culturele activiteiten)
- Relatiemanagement (netwerken)

o **Persoonlijke motivaties**

- Mening theater, vrijetijdsbesteding
- Initiatie contact theaterinstelling
- Persoonlijke erkenning, status en macht
- Ondersteuning particulier vlak

Overig

- Overige sponsormotivaties

Controlevraag

Wie bereiken?

potentiële klanten	huidige klanten	algemeen publiek
de lokale gemeenschap	het personeelsbestand	het bedrijfsleven
distributeurs	leveranciers	aandeelhouders
overheid		

Belang motivaties

Weging branding, bedrijfscultuur en persoonlijke motivaties

Branding: imago, media-aandacht, naamsbekendheid en legitimering

Bedrijfscultuur: betrokkenheid stakeholders, concurrentievoordeel en gastvrijheid

Persoonlijke motivaties categorie op zich

Weging onderdelen:

Betrokkenheid van de stakeholders	Legitimering
Concurrentievoordeel	Media-aandacht
Gastvrijheid	Naamsbekendheid
Imago	Persoonlijke motivaties

Afsluiting

Vragen/opmerkingen

Mailen voor aanvullende opmerkingen

Uitwerking digitaal toesturen, controle onjuistheden

Masterthesis na afronding digitaal toesturen

Bijlage 1.2 – Interviewvragen sponsoren gesubsidieerde producerende theaterinstellingen

Achtergrondvragen

Bedrijf

- Tot welke sector behoort het bedrijf?
- Hoeveel medewerkers heeft het bedrijf?

Soort sponsoring

- Wat is de totale omvang van de gehele sponsoring door het bedrijf? (financiële en/of immateriële middelen)
- Wat is de omvang van de sponsoring van de gesubsidieerde producerende theaterinstelling?

Beleid

- Is er een sponsorbeleid?
- Waar worden de gesponsorde instellingen op geselecteerd en wie neemt de beslissing omtrent de sponsoring?
- Wat bepaalt de omvang van de sponsoring?
- Wat wordt er verwacht van de theaterinstelling? Wat voort soort producten/diensten worden er door uw bedrijf ontvangen in ruil voor de ondersteuning van de theaterinstelling?

Toetsen van motivatiepiramide

Branding

- Denkt u dat de sponsoring van de theaterinstelling invloed heeft op de identiteit van uw bedrijf?
- Weerspiegelt de gesponsorde theaterinstelling de identiteit van uw bedrijf? Zo ja, hoe?
- Versterkt de sponsoring de merkwaarde van uw bedrijf? Zo ja, hoe?

Imago

- Wordt de sponsoring naar de buitenwereld gepresenteerd? En zo ja, hoe?
- Denkt u dat de sponsoring van de theaterinstelling bij uw klanten een positieve associatie oproept?
- Denkt u dat de sponsoring een verbinding creëert tussen uw bedrijf en uw klanten? (emotionele verbinding d.m.v. gevoel dat theater oproept)
- Leidt de sponsoring tot een versterkt bedrijfsimago?

Media-aandacht

- Denkt u dat de sponsoring tot meer aandacht in de media voor uw bedrijf leidt? En zo ja, denkt u dat deze aandacht positief of negatief is?
- Wordt er door middel van de sponsoring een specifiek publiek bereikt?

Naamsbekendheid

- Dacht u dat de sponsoring de naamsbekendheid van uw bedrijf zou verhogen en op welke manier?
- Denkt u dat de naamsbekendheid van uw bedrijf door middel van de sponsoring is verhoogd en waardoor komt dit denkt u?

Legitimering

- Is de sponsoring als een vorm van *corporate social responsibility* te beschouwen?
- Worden er door de sponsoring bepaalde maatschappelijke voordelen verkregen? (op economische of andere wijze verbonden aan de uitoefening van macht, bijvoorbeeld inzet van sponsoring om te lobbyen)
- Wordt sponsoring ingezet om een goed publiek imago te verkrijgen?

Bedrijfscultuur

- Draagt de sponsoring bij aan het realiseren van een creatieve werkplek?
- Wordt door de sponsoring het personeel ervaringen geboden waar zij anders niet mee in aanraking zouden komen?

Concurrentievoordeel

- Worden er door middel van de sponsoring specifieke markten aangeboord? (Die zonder de sponsoring niet bereikt zouden worden.)
- Wordt er bepaalde *know-how* (praktische kennis en vaardigheden) verkregen door de sponsoring?
- Draagt de sponsoring bij aan het creëren van unieke producten? (Met een specifieke toegevoegde waarde die is gerelateerd aan creativiteit en originaliteit.)

Betrokkenheid van de stakeholders

- Wordt de sponsoring afgestemd op de interesse van de medewerkers?
- Wordt de sponsoring afgestemd op de interesse van andere stakeholders zoals leveranciers?
- Denkt u dat de sponsoring invloed heeft op de productiviteit van de medewerkers?
- Denkt u dat de sponsoring invloed heeft op de relatie met andere stakeholders zoals leveranciers?

Gastvrijheid

- Denkt u dat de sponsoring de medewerkers aan uw bedrijf bindt, indien zij bijvoorbeeld culturele activiteiten ondernemen voortkomend uit de sponsoring?
- Wordt de sponsoring ingezet op het niveau van relatiemanagement, als middel om relaties te onderhouden en te netwerken?

Persoonlijke motivaties

- Wat vindt u persoonlijk van theater?
- Gaat u in uw vrije tijd graag naar theater?
- Ontstond het contact met de gesubsidieerde producerende theaterinstelling over de sponsoring vanuit uw kant of vanuit de instelling zelf?
- Verkrijgt u een bepaalde mate van persoonlijke erkenning door de sponsoring?
- Denkt u dat u door middel van de sponsoring als persoon status en macht kunt verkrijgen?
- Is ondersteuning van de gesubsidieerde producerende theaterinstelling op particulier vlak een optie geweest?

Overig

- Zijn er nog andere motivaties die ik hiervoor niet aan bod heb laten komen die volgens u een rol spelen bij de sponsoring van de gesubsidieerde producerende theaterinstelling?

Controlevraag

Kunt u aangeven wie u wilt bereiken door de sponsoring? (onderscheid Thwaites¹³¹)

potentiële klanten
huidige klanten
algemeen publiek
de lokale gemeenschap
het personeelsbestand
het bedrijfsleven
distributeurs
leveranciers
aandeelhouders
overheid

Belang motivaties

Kunt u de door mij gemaakte onderverdeling in sponsormotivaties in branding, bedrijfscultuur en persoonlijke motivaties rangschikken van zwaarwegend naar minder zwaarwegend?

Onder branding vallen: imago, media-aandacht, naamsbekendheid en legitimering.
Onder bedrijfscultuur vallen: betrokkenheid stakeholders, concurrentievoordeel en gastvrijheid.

Persoonlijke motivaties is een categorie op zich.

Kunt u de volgende onderdelen die deel uitmaken van de voorgenoemde driedeling in sponsormotivaties rangschikken van zwaarwegend naar minder zwaarwegend?

Betrokkenheid van de stakeholders
Concurrentievoordeel
Gastvrijheid
Imago
Legitimering
Media-aandacht
Naamsbekendheid
Persoonlijke motivaties

¹³¹ Richard R. Dolphin, "Sponsorship: perspectives on its strategic role," *Corporate Communications: An International Journal* 8 (2003): 181.
doi: 10.1108/13563280310487630

Bijlage 2.1.1 – Interview sponsor het Nationale Toneel

Respondent: Maarten Gresnigt
Functie: directeur marketing, communicatie en coöperatie
Bedrijf: Rabobank Den Haag en omstreken
Sector: financiële dienstverlening
Omvang: 520 medewerkers

Sponsoring

Totale omvang sponsoring: €1.300.000 aan sponsoring per jaar naast de samenwerkingen waar veel menskracht vanuit de Rabobank aan te pas komt (meerdere medewerkers zijn hierbij betrokken)

Omvang sponsoring Koninklijke Schouwburg & Nationale Toneel: €7.500,- exclusief BTW voor lidmaatschap van het Genootschap. Dit ziet Maarten Gresnigt echter niet als sponsoring doordat hij geen directe tegenprestatie ervaart, maar het lidmaatschap beschouwt als een bijdrage/gift aan de KS en het NT die verbintenis creëert die voor beide partijen meerwaarde heeft. Ook werkt de Rabobank samen met de instellingen waarbij zowel ondersteund wordt in immateriële middelen door middel van het meedenken over bepaalde zaken (bijvoorbeeld als coördinator van het platform van de Culturele Business Case), als in materiële middelen doordat onder andere toegangskaarten afgenomen worden voor projecten in de schouwburg.

Beleid

De drie peilers waarop het sponsorbeleid van de Rabobank berust zijn sport, cultuur en duurzaamheid. “Wij ondersteunen cultuur omdat het gezondheid in je koppie brengt, sport omdat het gezondheid in je lichaam brengt en duurzaamheid omdat het een gezonde omgeving creëert. Daarmee leg je een basis waarop je een goed leefbare samenleving creëert.” Op nationaal niveau voert Rabobank Nederland het beleid dat op cultureel gebied de podiumkunsten gesponsord worden. Zij stellen dat eenduidigheid op sponsorgebied bijdraagt aan de herkenbaarheid van het bedrijf. Dit beleid wordt door Rabobank Den Haag e.o. gevolgd op het gebied van cultuur, al worden de podiumkunsten voornamelijk ondersteund door middel van samenwerkingsverbanden en minder door het doneren van financiële middelen, zoals bij musea het geval is.

Er wordt op vijf facetten gesponsord: het inzetten van geld, menskracht, mediabereik, kennis en partners. Afhankelijk van het resultaat dat de Rabobank wil bereiken wordt bepaald welke facetten worden ingezet. Maarten Gresnigt is als directeur marketing, communicatie en coöperatie eindverantwoordelijk voor de sponsoring. Hij bepaalt eveneens de omvang en de doelstellingen op het gebied van sponsoring, in afstemming met zijn medewerkers. Soms wordt daarin een accent verlegd. Het budget is rekbaar maar er wordt wel geprobeerd maat te houden.

Branding

Rabobank wil herkenbaar zijn in de markt. Sponsoring draagt in hun optiek bij aan de eigen identiteit. “Mensen moeten ons wel kennen en kunnen onderscheiden van andere banken. Een sponsorschap moet daar intrinsiek aan bijdragen en een onderscheidend vermogen hebben.”

Imago & legitimering/ondersteunen van de lokale omgeving

De missie van de Rabobank omvat het willen bijdragen aan de leefbaarheid in de stad en daarmee aan het realiseren van de idealen van de klant. Dat doen zij door de klant zo goed mogelijk bancair te bedienen en goed te zijn voor de samenleving door deze te ondersteunen middels bijvoorbeeld cultuursponsoring. De filosofie van de Rabobank, waarmee zij zich in hun dienstverlening willen onderscheiden van andere banken, is dat zij naast de samenleving en de klant de andere punt van de driehoek vormen. Indien de eerste twee goed functioneren, gaat het ook goed met de Rabobank stellen zij zelf. Door middel van sponsoring denkt de Rabobank dicht bij de klant te komen en lokaal

geworteld te zijn waarmee een verschil in de maatschappij gemaakt wordt. “We willen niet alleen zichtbaar zijn maar het je laten ervaren.”

Naast het lidmaatschap van het Genootschap werkt de Rabobank samen met de zakelijk directeurs van de Koninklijke Schouwburg en het Nationale Toneel om de cultuur in Den Haag en de beide instellingen te versterken. Zo hebben zij samen de nieuwe website van Den Haag (www.denhaag.com) ontwikkeld om te zorgen dat het culturele aanbod beter ontsloten wordt.

Bedrijfscultuur

Betrokkenheid stakeholders, gastvrijheid & naamsbekendheid

“Wij helpen de Schouwburg en het Nationale Toneel een beetje en zij helpen ons ook weer want wij komen in contact met potentiële klanten en goede samenwerkingspartners.” In de sponsoring gaat het over het verbinden van netwerken; het netwerk van de Koninklijke Schouwburg en het Nationale Toneel brengt de Rabobank in contact met belangrijke stakeholders, waaronder invloedrijke personen in de besturen van beide theaterinstellingen. “Als invloedrijke mensen positief over de Rabobank praten, dan heeft dat heel veel kracht.” Doordat de Rabobank volgens Gresnigt een actieve, positieve bijdrage levert aan de KS en het NT is zijn aanname dat er door de personen waarmee zij via het netwerk van de instellingen in aanraking komen, eveneens op een positieve manier over de Rabobank gepraat wordt. Dit zou volgens hem bijdragen aan de naamsbekendheid, maar is heel moeilijk meetbaar. “Wat wij terug krijgen zijn leuke avonden, ontmoetingen met leuke mensen, mensen die positief over ons gaan praten wat zorgt voor naamsbekendheid in bepaalde kringen, er ontstaan nieuwe ontmoetingen en samenwerkingen dus het levert ons echt wel het een en ander op. We meten en weten het alleen niet strikt. Maar ik denk absoluut dat het invloed heeft.” De toneelvoorstelling dient dan als “een stukje ontspanning om vervolgens met onze klanten te kunnen praten”.

De bijeenkomsten van het Genootschap worden door Gresnigt als een mooi platform omschreven om voor de Rabobank belangrijke mensen te ontmoeten. “Dan kunnen wij vertellen wat voor bank we zijn, waarom wij daar investeren en dat ga je zo meteen voelen en ervaren, en als je door wilt praten over jouw bancaire zaken, omdat er een connectie is gekomen want je bent niet voor niets lid daar, dan zit ik morgen bij jou aan je bureau. Maar dan gaan we het even over zaken hebben, na vijf minuten chitchatten over die leuke voorstelling.”

Concurrentievoordeel

Een motivatie voor cultuursponsoring bij de Rabobank is het contact dat met het publiek van het betreffende evenement of de instelling gelegd kan worden. “Wij vinden het heel belangrijk om een intrinsieke bijdrage te leveren aan cultuur, wij vinden het belangrijk dat wij daarmee ook de mogelijkheid krijgen om alle doelgroepen die daarbinnen lopen te mogen ontmoeten op een bepaalde manier.” Daarbij wordt wel een onderscheid gemaakt tussen de doelgroepen die voor de Rabobank van belang zijn: “Wij activeren sponsoring alleen op doelgroepen die voor ons relevant zijn.” Van de gesponsorde instelling worden daarom bepaalde prestaties terugverwacht zoals het goed kunnen bereiken van een bepaalde doelgroep en het samenwerken aan het welbevinden van de betreffende doelgroepen. Bij de Koninklijke Schouwburg en het Nationale Toneel stelt Gresnigt dat maar een klein, specifiek publiek bereikt wordt. Daarom is sponsoring met zichtbaarheid als motivatie (een zeer belangrijke doelstelling van de Rabobank) bij de ondersteuning van de KS en het NT niet van toepassing, er is volgens Gresnigt dan ook sprake van lidmaatschap en niet van sponsoring.

Bij één project, The English Theatre, dat samen met de KS en het NT ontwikkeld is wordt leiderschap gekoppeld aan toneel. Het directieteam van de Rabobank heeft voorstellingen bezocht en een daaraan verbonden leiderschapscursus gevolgd. Ook worden er uitjes georganiseerd voor leden (klanten) van de Rabobank waarbij culturele instellingen bezocht worden. Ook denkt Gresnigt dat ondersteuning van cultuur invloed heeft op de medewerkers die hiermee in aanraking komen door de sponsoring: “Cultuur leert je op een andere manier naar dingen te kijken. Het biedt ons ruimte om over nieuwe

dingen na te denken, nieuwe verbindingen aan te gaan en mensen op een andere manier te ontmoeten." Het specifieke vermogen van theater om bij te dragen aan de *know how* van het personeel benoemt hij als volgt: "Toneel verbindt mensen, zet je luiken open en brengt nieuwe ervaringen naar binnen. Dat brengt creativiteit, is goed in verbintenissen en in ondernemerschap."

Persoonlijke motivaties

Wie de sponsoring geïnitieerd heeft weet Gresnigt niet, in de verbinding van de afgelopen jaren heeft hij zelf een grote rol gespeeld net als de voormalig directeur Ron Droste. Zelf vindt Gresnigt theater fantastisch, van jongs af aan gaat hij in zijn vrije tijd al graag naar theater, opera en muziek. Nog steeds bezoekt hij veel theater en andere vormen van cultuur. Ook is hij betrokken bij clubjes van verschillende culturele instellingen waarin hij meedenkt over zaken rondom de instellingen. Op persoonlijk vlak ondersteunt hij Toneelgroep De Appel met tijd en geld, hij maakt deel uit van de Raad van Toezicht en verricht vrijwilligerswerk op andere facetten.

Overige motivaties

Plezier

Plezier wordt door Gresnigt als hoofdmotief bestempeld voor het bezoeken van de relatieavonden die georganiseerd worden door de KS en het NT. Hierbij is volgens hem een positieve basishouding vereist omdat er anders niets gebeurt op het gebied van netwerken. Hier komen vervolgens dingen uit voort, "de ene keer is dat een leuk gesprek, de volgende keer is dat een nieuw samenwerkingsverband of een nieuwe klant." Zonder dergelijke resultanten heeft het lidmaatschap voor de Rabobank weinig nut zegt Gresnigt, waardoor plezier beter als een randvoorwaarde beschouwd kan worden voor het vervullen van de zakelijke belangen dan als een hoofdmotivatie. Zo stelt Gresnigt: "We gaan niet in dingen investeren die ons niets opleveren."

Bijlage 2.1.2 – Interview sponsor het Nationale Toneel

Respondent: Jacques Sluysmans
Functie: Partner
Bedrijf: Van der Feltz Advocaten
Sector: juridische dienstverlening
Omvang: 18 medewerkers

Sponsoring

Totale omvang sponsoring: €20.000-25.000 op jaarbasis

Omvang sponsoring het Nationale Toneel: mag niet openbaar gemaakt worden. Daarnaast wordt in immateriële middelen gesponsord doordat Van der Feltz het Nationale Toneel van juridisch advies voorziet op de momenten dat hier behoefte aan is.

Beleid

Van der Feltz sponsort alleen het Nationale toneel op structurele basis, daarnaast worden incidenteel kleine projecten financieel ondersteund. Ook wordt jaarlijks deelgenomen aan NLdoet waarbij één dag vrijwilligerswerk wordt verricht. Het sponsorbudget staat vast, dit wordt gezamenlijk bepaald door de aandeelhouders (partners). Jacques Sluysmans beheert de portefeuille sponsoring en is contactpersoon voor het Nationale Toneel, de partners zijn gezamenlijk eindverantwoordelijk voor de sponsoring. Er is bewust voor sponsoring van cultuur gekozen omdat hier op aandeelhoudersniveau persoonlijke belangstelling voor is.

Branding

Imago & naamsbekendheid

Aan het begin van de sponsoring is er door Van der Feltz voor gekozen om naamgever te worden van de NT foyer vanwege de zichtbaarheid die dit oplevert. "Als je daar met cliënten staat te borrelen zien cliënten ook dat je sponsor bent." Zichtbaarheid is voor het bedrijf een belangrijke motivatie, echter niet om potentiële cliënten te trekken maar vooral vanwege het beeld dat zij bij de huidige cliënt willen achterlaten van "een solide kantoor met een degelijke uitstraling". Voornamelijk in de beginfase was dit belangrijk omdat het kantoor toen als merk in de markt werd gezet. Door het bedrijf wordt verondersteld dat het nuttig is om het eigen merk te versterken door aansluiting te zoeken bij een ander sterk merk waarmee het bedrijf zich wil identificeren. Dit andere merk reflecteert dan op het eigen merk. Het Nationale Toneel werd door Van der Feltz als een sterk merk ervaren doordat het als een belangrijke speler in de Nederlandse theaterwereld wordt gezien. De binding met Den Haag is hierbij belangrijk doordat het kantoor hier gevestigd is en de meeste medewerkers hier wonen, "wij zouden nooit iets gaan sponsoren buiten Den Haag". De afzetmarkt bedraagt echter heel Nederland. In de begintijd heeft de sponsoring een positief effect gehad op het imago van het bedrijf denkt Sluysmans. Momenteel is dit geen motivatie meer voor de sponsoring, omdat Van der Feltz nu zelf een sterk, krachtig merk is hebben ze hier geen partner meer voor nodig. Wel stelt het bedrijf dat het nog steeds een goede indruk maakt op cliënten in het kader van *social return*: "ik verdien geld maar ik geef ook iets terug aan de gemeenschap". Zeker in deze tijd denken zij dat cultuursponsoring daar een goed visitekaartje voor is. Echter denkt Sluysmans dat veel relaties niet op de hoogte zijn van de sponsoring en het hen ook niet zoveel uitmaakt. "Je doet het een beetje voor relaties voor wie het misschien wel iets uitmaakt." Daarbij zijn er mogelijk relaties die de sponsoring een goed gevoel geven. Volgens Sluysmans heeft dit weinig invloed op het binnenhalen van opdrachten: "Het is een element dat in laatste instantie iemand die al een keuze heeft gemaakt een extra goed gevoel kan geven over die keuze."

Legitimering

In aanbestedingstrajecten speelt *social return* als selectie criterium volgens Sluysmans maar een zeer kleine rol. De sponsorrelatie met het Nationale Toneel zou hierbij wel naar voren gebracht kunnen worden, maar dit gebeurt zeer weinig. Sluysmans stelt dat de

sponsoring daarom geen direct economisch nut heeft voor het binnenhalen van opdrachten. De overheid is wel een belangrijke opdrachtgever voor Van der Feltz, voor ongeveer 50% werken zij voor overheden. Maar om *social return* wordt zeer zelden gevraagd door hen en als dit het geval is kan er meestal geen invulling aan gegeven worden door middel van cultuursponsoring.

Bedrijfscultuur

Gastvrijheid

Een belangrijke motivatie voor cultuursponsoring momenteel is de mogelijkheid om iets leuks te doen voor je kantoor en cliënten. “Naar een toneelvoorstelling kun je makkelijk gaan, je kunt van tevoren een hapje eten en naderhand nog wat drinken.” Ook wordt randprogrammering op prijs gesteld. Een belangrijk voordeel van theater voor Van der Feltz is dat het doordeweeks plaatsvindt in de avonduren, waardoor het in de meeste agenda’s beter in te passen is dan bijvoorbeeld een middagactiviteit in het weekend.

Persoonlijke motivaties

Op het moment dat het contract met het Nationaal Toneel aangegaan werd was Sluysmans' broer acteur bij het gezelschap. Vanuit familieperspectief is zijn interesse in theater ontstaan, zelf ging hij dan ook al veel naar theater voordat het NT gesponsord werd. Hij stelt zelf dat dit wel in enige mate een rol speelt bij de keuze voor sponsoring van het gezelschap. Op particulier vlak ondersteunt Sluysmans cultuur ook, hij is lid van de Titus Cirkel van de Vereniging Rembrandt. Ook schenkt hij incidenteel aan projecten via voordekunst. In het verleden heeft hij in verschillende besturen gezeten van zowel culturele als niet-culturele instellingen.

Overige motivaties

Ondersteunen van de lokale omgeving

Het ondersteunen van de Haagse omgeving speelt enigszins mee in de keuze voor de sponsoring van het Nationale Toneel, er is bewust gekozen voor vestiging van het kantoor in Den Haag waardoor de uitstraling van Den Haag als stad belangrijk is voor het bedrijf. Het Nationale Toneel draagt bij aan de uitstraling van de stad, waardoor het ondersteunen van de lokale omgeving als een bijeffect wordt gezien van de bijdrage die Van der Feltz levert aan het theatergezelschap.

Bijlage 2.2 – Interview sponsor Noord Nederlands Toneel

Respondent: Han de Ruiter
Functie: Lid College van Bestuur
Bedrijf: Hanzehogeschool Groningen
Sector: onderwijs
Omvang: 2800 medewerkers

Sponsoring

Totale omvang sponsoring: ongeveer €20.000

Omvang sponsoring Noord Nederlands Toneel: €5.000,- exclusief BTW op jaarbasis waarbij het sponsorcontract voor vijf jaar aangegaan is. Daarnaast wordt kennis van studenten van de Hanzehogeschool op onder andere het gebied van ondernemerschap gedeeld, dit kan als een vorm van sponsoring in immateriële middelen beschouwd worden.

Beleid

De Hanzehogeschool Groningen is een multisectorale onderwijsinstelling waartoe de dansacademie Lucia Marthas, het Prins Claus Conservatorium en de kunstacademie Minerva behoren. Op alle facetten vindt de hogeschool dat zij zich bewust moeten zijn van de betekenis van de kunsten in de maatschappij, zij denken zelf dat deze bijdragen aan een betere samenleving doordat kunst in alle vormen stimuleert. De sponsoring is gericht op Groningen, Drenthe en Friesland: "Wij hebben een heel duidelijke verantwoordelijkheid voor Noord-Nederland." Het Noord Nederlands Toneel, het Noord Nederlands Orkest en jonge kunstenaars die afgestudeerd zijn aan Minerva worden ondersteund. Ook worden er tafels gekocht bij diners van culturele instellingen. Er is geen sponsorbudget vastgesteld, daarbij moet de sponsoring wel altijd verdedigbaar zijn stelt Han de Ruiter omdat het publieke middelen zijn die besteed worden. De Ruiter vormt samen met twee collega's het College van Bestuur waarbij zij gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de gehele onderwijsinstelling waartoe ook de sponsoring behoort.

Branding

Imago

Als multisectorale hogeschool met kunstopleidingen is het volgens De Ruiter van belang om middels cultuursponsoring aan de buitenwereld te tonen dat de kunsten belangrijk voor hen zijn. Daarbij vindt de Hanzehogeschool dat kennisinstellingen de verplichting naar de samenleving hebben om cultuur te ondersteunen.

Naamsbekendheid

Naamsbekendheid is volgens De Ruiter wel een effect van de cultuursponsoring, maar geen motivatie om te sponsoren. Zij zetten naamsbekendheid in het geval van de sponsoring van het NNT niet in om studenten te trekken, wel om duidelijk te maken dat hoger onderwijs en kunst en cultuur een belangrijke combinatie vormen.

Legitimering

Cultuursponsoring zou best onder de noemer van maatschappelijk verantwoord ondernemen weggeschreven kunnen worden in een beleidsnota stelt De Ruiter, maar dit is geen reden voor de ondersteuning van culturele instellingen. Dit zit volgens hem "intrinsiek in het feit dat we kunstopleidingen belangrijk vinden en dat we bang zijn voor afbraak van de kunsten en daarom de kunsten willen stimuleren en ondersteunen". Dit komt voort uit de missie van de hogeschool. De Ruiter vindt het belangrijk om jonge mensen kennis te laten maken met toneel. "Zelf ben ik altijd bang dat als we er geen aandacht aan geven het in de samenleving snel verloren gaat. Daarom moeten we het stimuleren." Ook het zichtbaar maken dat elke vorm van kunst van belang is voor de samenleving speelt hierin een rol. De bezuinigingen op kunst en cultuur leiden tot een verarming van de samenleving en is voor die samenleving op den duur slecht wordt door

De Ruiter verondersteld. Hij hoopt dat de sponsoring van cultuur door de Hanzehogeschool andere instellingen ook stimuleert om bij te gaan dragen aan de ondersteuning van culturele instellingen.

Persoonlijke motivaties

Van jongs af aan gaat De Ruiter al graag naar het theater. "Dat heb ik altijd gedaan, dat hoort bij het leven." In principe gaat hij zoveel mogelijk naar de premières van het Noord Nederlands Toneel, als het niet namens de hogeschool is gaat hij op eigen gelegenheid. Zijn persoonlijke voorkeur op cultureel vlak heeft volgens de Ruiter wel degelijk invloed op de zakelijke sponsoring: "Als ik helemaal niks met de kunsten had gehad en het me geen donder interesseerde, dan denk je ook van „nou, moeten we daar geld aan uitgeven,, want zo is de redenatie bij groepen in onze samenleving wel." Het contact met het NNT is via De Ruiter gelopen, maar hij denkt dat de sponsoring evenwel van de grond was gekomen als hij niet bij de hogeschool werkzaam was geweest doordat het binnen het sponsorbeleid past. Maar hij heeft wel invloed gehad op de totstandkoming van de sponsoring: "Ik heb een aantal contacten bij het NNT en die hebben anderen ook wel maar toevallig heb ik daar een tijdje bij gezeten en vond ik dat interessant en leuk. Ik woon er niet zo ver vandaan en dan loop je er makkelijk heen." Voordat de sponsoring tot stand kwam bezocht De Ruiter het NNT al in zijn vrije tijd. "Het is natuurlijk wel de positieve ervaring die je zelf hebt waardoor je enthousiast bent om het ook verder te brengen." Hij vindt het een maatschappelijke verantwoordelijkheid om cultuur uit te dragen en hoopt dat doordat de hogeschool dit doet anderen het ook als belangrijk ervaren.

Overige motivaties

Arbeidsmarkt/ondersteunen van de lokale omgeving

Omdat de Hanzehogeschool kunstopleidingen aanbiedt willen zij als tegemoetkoming dat hun studenten uitvoeringen van het Noord Nederlands Toneel bij kunnen wonen, gratis of tegen een gereduceerd tarief. De waarden die in het selectiebeleid van de kunstopleidingen gehanteerd worden wil de Hanzehogeschool terugzien in het cultuuraanbod in de noordelijke regio: "het moet wel wat voorstellen". Daarbij is culturele diversiteit van belang volgens De Ruiter. Ook vernieuwing is als kwaliteit belangrijk, dit maakt als waarde onderdeel uit van de missie van de hogeschool. Met de bijdrage die door de sponsoring geleverd wordt hoopt de onderwijsinstelling dat de kwaliteit van de kunsten hier mede door gewaarborgd blijft. Cultuur in de stad is volgens de Ruiter belangrijk voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat voor werknemers van de hogeschool: "Ik ga niet ergens wonen als er weinig culturele activiteiten zijn." Ook hoopt de Hanzehogeschool Groningen dat middels de ondersteuning van het NNT het mogelijk wordt voor bedrijven (waaronder leveranciers) zich in de omgeving te vestigen waardoor de werkgelegenheid voor hun studenten bevordert wordt. Ondernemerschap is een van de zwaartepunten binnen de opleidingen van de Hanzehogeschool waardoor er vele start-ups opgericht worden die baat hebben bij een bedrijvige regio.

Bijlage 2.3.1 – Interview sponsor Toneelgroep Maastricht

Respondent: Jurgen Bessems
Functie: grafisch account manager
Bedrijf: Andi Druk
Sector: grafimedia (drukwerk)
Omvang: 32 medewerkers

Sponsoring

Totale omvang sponsoring: is volgens Andi Druk niet uit te drukken, bevat in financiële middelen zowel lidmaatschapsbijdrage als relatiekorting en wat betreft immateriële middelen advies en ondersteuning.

Naast Toneelgroep Maastricht sponsort Andi Druk Opera Zuid. Ook zijn zij momenteel in gesprek met Het Laagland, een jeugdtheatergezelschap uit Sittard. Naast cultuur sponsort Andi Druk ook natuur en diverse wielerevenementen; het Limburgs Landschap (Stichting Robur), de Amstel Gold Race en de Preuvenetour worden ondersteund, ook was Andi Druk bij het WK wielrennen in 2012 preferred supplier. Andi Druk was ook supplier voor de Stichting Maastricht Culturele Hoofdstad 2018. Wat betreft projectonderwijs ontwikkelt Andi Druk in samenwerking met Zuyd Hogeschool Academie Beeldende Kunsten haar jaarlijkse eindejaarsgeschenk. De studenten wordt een praktijkplatform geboden. Daarnaast is er altijd plek voor stageplaatsen.

Omvang sponsoring Toneelgroep Maastricht: €1.500,- inclusief BTW voor lidmaatschap van de bedrijfsvrienden. Daarnaast berekent Andi Druk een relatietarief op het drukwerk dat Toneelgroep Maastricht bij hen besteld. Ook ondersteunt Andi Druk door hun kennis en kunde over drukwerk te delen met het theatergezelschap en mee te denken over kostenvermindering. "We willen niet alleen drukken, we willen ook verder gaan." Dit betreft de adviesfunctie van het bedrijf aan de instelling.

Beleid

Wat de gesponsorde instelling met de sponsorbijdrage doet of wil doen wordt belangrijk gevonden door Andi Druk, net als het belang van de gesponsorde om gesteund te worden en het belang dat Andi Druk daar zelf bij heeft. Uiteindelijk moet er sprake zijn van een win-win-situatie, al betreft dit niet enkel het financiële vlak maar ook bijvoorbeeld naamsbekendheid. Het contact met Toneelgroep Maastricht is door het theatergezelschap gelegd, in eerste instantie was er een vraag om drukwerk waarna al snel over sponsoring gesproken werd. Er is toen besloten dat Andi Druk als huisdrukker lid zou worden van de bedrijfsvrienden. Het sponsorbudget wordt bepaald door de directie van Andi Druk, de directie is eveneens eindverantwoordelijk voor de sponsoring.

Branding

Naamsbekendheid

Andi Druk zou meer naamsbekendheid willen krijgen middels de sponsoring van Toneelgroep Maastricht door bijvoorbeeld het tonen van het logo op de site of andere uitingen, maar het is het bedrijf niet helder of dit nu daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Bessems is niet bekend waar de bedrijfsnaam en/of het logo momenteel vermeld wordt en geeft zelf aan dat hier ook niet het belang ligt van de sponsoring. "Ons belang is meer gericht op de Toneelgroep."

Imago

De sponsoring is goed voor het imago van het bedrijf, maatschappelijk verantwoord ondernemen helpt mee in het vergaren van grotere opdrachten in bijvoorbeeld aanbestedingstrajecten.

Handel/legitimering/ondersteunen van de lokale gemeenschap

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is voor Andi Druk heel belangrijk. Daar wordt onder andere invulling aan gegeven door de lokale gemeenschap te ondersteunen: "We

komen uit de Limburgse klei en we behoren tot de grootste spelers onder de drukkerijen in het zuiden. Er werken hier allemaal mensen uit de buurt, derhalve hebben we gezegd dat we hier ook initiatieven steunen." In dat kader wordt Toneelgroep Maastricht gesponsord als onderdeel van de Limburgse, volgens Andi Druk rijke cultuur die zij willen ondersteunen.

Omdat Andi Druk de huisdrukker is van Toneelgroep Maastricht speelt het zakelijke motief een grote rol in de sponsoring van het gezelschap. "Die 1.500 euro die je per jaar geeft wil je toch terugverdienen." In het eerste contact tussen beide partijen is door Toneelgroep Maastricht voorgesteld dat Andi Druk lid werd van de bedrijfsvrienden om in ruil daarvoor hun drukwerk te mogen verzorgen. Echter is handel niet de belangrijkste motivatie omdat het terugverdienen langzaam verloopt vanwege de korting die Andi Druk de instelling geeft door het relatietarief te hanteren. Maar handel is wel de randvoorwaarde voor de sponsoring van het gezelschap: "Uiteindelijk is het doel dat we met zijn allen werk blijven houden." Bedrijvigheid is hierbij een belangrijke voorwaarde, cultuur draagt hier volgens Bessems aan bij: "Hoe meer bedrijvigheid dat er is, hoe meer kans op werk en drukwerk."

Bedrijfscultuur

Gastvrijheid & betrokkenheid stakeholders

Als een van de tegenprestaties voor de sponsoring worden er door Toneelgroep Maastricht per productie vier vrijkaarten beschikbaar gesteld. Andi Druk neemt huidige klanten hier mee naar toe als attentie. "Dat is eigenlijk veel leuker dan iemand flessen wijn toesturen." Op die manier maken mensen kennis met Toneelgroep Maastricht die niet zo snel met hen in aanraking zouden komen. Bessems denkt dat op die manier ook een nieuw publiek voor het theatergezelschap wordt gecreëerd waardoor een wisselwerking tussen de sponsor en de gesponsorde instelling plaatsvindt. Indien er geen klanten mee gaan laten de commercieel directeur van Andi Druk en/of Bessems altijd hun gezicht zien. "Omdat het ons interesseert, maar natuurlijk ook om verbindingen te leggen." Soms gaan er ook medewerkers mee naar de voorstellingen.

Concurrentievoordeel

Andi Druk is ook lid van stichting Robur waarbij tijdens de zogenaamde jaarlijkse Robur-dag heel wat zakelijke verbindingen gelegd kunnen worden. Naast het maatschappelijk belang is dit voor Andi Druk een belangrijke motivatie om lid te zijn. "Het netwerkgebeuren is belangrijk om verbindingen te leggen, dan gaat het balletje rollen." Bessems denkt dat ze deze netwerkfunctie bij Toneelgroep Maastricht meer zouden moeten benadrukken om de bedrijfsvrienden te behouden.

Persoonlijke motivaties

Vanwege de teruglopende omzet van Toneelgroep Maastricht wordt het gevoel van Andi Druk om het gezelschap te willen blijven steunen sterker. "Net die kleine gezelschappen hebben de steun nodig."

Als bedrijf willen zij dat het theatergezelschap blijft bestaan en niet alleen omdat Toneelgroep Maastricht klant van hen is. Ook het artistieke gebeuren motiveert hen op persoonlijk vlak: "Met de komst van Arie de Mol zag je een gigantische ontwikkeling in de toneelgroep qua stukken, ze kwamen echt boven drijven." Bessems is zelf zeer geïnteresseerd in theater: "ik vind dat fantastisch". Dit komt ook voort uit zijn opleiding tot vormgever op de kunstacademie stelt hij zelf.

Bijlage 2.3.2 – Interview sponsor Toneelgroep Maastricht

Respondent: anoniem (onderstaand vermeld als ‘respondent A’)

Functie: Directeur Human Resources

Bedrijf: anoniem (onderstaand vermeld als ‘bedrijf A’)

Sector: financiële dienstverlening

Omvang: 4000 medewerkers

Sponsoring

Totale omvang sponsoring: €250.000 aan werkgeverssponsoring

Omvang sponsoring Toneelgroep Maastricht: €1.500,- inclusief BTW voor het lidmaatschap van de bedrijfsvrienden, respondent A ziet hier echter geen directe tegenprestatie aan verbonden: “Ik vind de tegenprestatie dat ze er zijn en dat ze mooie voorstellingen maken.” Bij de afname van toegangskaarten voor producties van het gezelschap door het bedrijf ziet de respondent deze tegenprestatie wel. Ook worden incidentele projecten financieel ondersteund. Daarnaast is respondent A betrokken bij Toneelgroep Maastricht als onbezoldigd lid van de Raad van Toezicht waarbij hij de kennis die hij in bedrijf A opdoet over het runnen van een bedrijf deelt met het theatergezelschap. Dit kan als een vorm van sponsoring in immateriële middelen beschouwd worden.

Beleid

Bij bedrijf A wordt er onderscheid gemaakt tussen twee soorten sponsoring: business sponsoring (gericht op de klanten) en werkgeverssponsoring. Deze laatste vorm van sponsoring zet het bedrijf in omdat het een goed werkgever wil zijn en is zowel bestemd voor de werknemer van nu als voor die van morgen. De sponsoring van Toneelgroep Maastricht valt onder werkgeverssponsoring en is regionaal. Bij deze vorm van sponsoring is vernieuwing het selectie criterium, de sectoren die hierbij gesponsord worden lopen sterk uiteen. Ook bij cultuursponsoring is vernieuwing het selectie criterium en is het beleid om vernieuwende concepten in het cultuurprogramma een steuntje in de rug te bieden. Naast Toneelgroep Maastricht worden op het gebied van de podiumkunsten onder andere Cultura Nova, de Nederlandse Dans Dagen en Heerlen Jazz gesponsord. Goed werkgeverschap speelt gezien de aard van de sponsoring ook een rol bij het toekennen van sponsormiddelen, zo worden initiatieven van werknemers eveneens ondersteund. Respondent A is eindverantwoordelijk voor het sponsorbeleid waarbij de omvang van het sponsorbudget vaststaat.

Branding

“Ik denk dat sponsoring wel degelijk invloed kan hebben op de identiteit van het bedrijf, in elk geval als werkgever in de omgeving” aldus respondent A. Heel veel kleine uitingen zouden een soort singulariteit op gang kunnen brengen waardoor een positief beeld van het bedrijf ontstaat onder werknemers. Langdurige sponsoring zou kunnen leiden tot regelmatig bezoek van de werknemers van het bedrijf aan Toneelgroep Maastricht maar hier wordt niet door bedrijf A op gestuurd.

Imago

Als bijproduct hoopt respondent A wel dat de sponsoring van Toneelgroep Maastricht bijdraagt aan het imago van het bedrijf, maar dit is een lastig gebied omdat het bedrijf er vaak voor kiest om niet herkenbaar te zijn als sponsor wegens de sector waarin ze zich begeven. Het gaat het bedrijf in eerste instantie dan ook niet om naamsbekendheid bij de cultuursponsoring.

Legitimering

Bedrijf A doet wel aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar de sponsoring van Toneelgroep Maastricht maakt hier geen deel van uit.

Bedrijfscultuur

Betrokkenheid stakeholders & gastvrijheid

De werknemers, zowel huidige als potentiële, spelen een grote rol in de sponsoring van Toneelgroep Maastricht doordat deze onder werkgeverssponsoring valt. Door toegangskaarten voor cultuur beschikbaar te stellen aan de medewerkers komen zij in aanraking met andere kunstuitingen, respondent A hoopt dat deze ervaringen beklijven. Vanuit de werknemers is er veel belangstelling voor Toneelgroep Maastricht, de kaarten voor hun producties zijn in een mum van tijd weg en er wordt enthousiast op gereageerd. De invloed op de bedrijfscultuur betwijfelt respondent A echter, over het voorstellingsbezoek door werknemers zegt hij het volgende: “Je moet er niet allerlei verheven doelstellingen bij hebben om je bedrijf vooruit te brengen op de korte termijn, dat is niet zo makkelijk. Het is een leuke avond en dan hoop je altijd dat mensen er na denken ‘goh, toch leuk dat bedrijf A dat doet’ maar zelfs daar ben ik heel onzeker over. Ik vind dat je daar heel voorzichtig mee moet zijn.” Wel heeft respondent A het vermoeden dat werknemers na een door het bedrijf geïnitieerd voorstellingsbezoek Toneelgroep Maastricht naderhand nog eens zullen bezoeken. “Je hebt zelf ook een eerste keer nodig om het leuk te gaan vinden.” Maar respondent A denkt niet dat de cultuursponsoring de werknemers aan het bedrijf bindt.

Persoonlijke motivaties

Via zijn sponsortaken is respondent A in aanraking gekomen met nieuwe vormen van podiumkunsten. Hij ging eerder al wel naar theater, maar zijn interesse is gegroeid toen hij vanuit zijn werk in de Raad van Toezicht van Toneelgroep Maastricht terecht kwam en de instelling van binnenuit leerde kennen en theater achter de schermen mee ging maken. Dit werk vindt respondent A passen in zowel de opvatting van het bedrijf als zijn eigen opvatting dat het goed is dat er een gezelschap als Toneelgroep Maastricht is. “Ik zou het een verschraling vinden als het gezelschap er niet meer zou zijn.” Het sponsorschap met Toneelgroep Maastricht bestond al toen respondent A voor bedrijf A ging werken, dit is door zijn voorganger aan hem overgedragen. De persoonlijke voorkeur van respondent A speelt wel mee, zo wordt Toneelgroep Maastricht nu gesponsord en Opera Zuid niet omdat de respondent zelf Toneelgroep Maastricht meer vernieuwend vindt. Daarbij is het theater dat Toneelgroep Maastricht maakt onderscheidend in de Zuid-Limburgse cultuur, dit is volgens de respondent hard nodig om de omgeving levendig te krijgen.

Overige motivaties

Arbeidsmarkt/ondersteunen van de lokale omgeving

“Sponsoring is voor ons echt een arbeidsmarktinstrument.” Bedrijf A zet cultuursponsoring in om een voldoende functionerende arbeidsmarkt in de regio Zuid-Limburg te realiseren. “We zijn een beetje bang dat we in ‘plaats A’ in een regio zitten met een groot vertrekprobleem van jonge mensen, met een product dat jongeren niet vanzelf aanspreekt.” Door te zorgen voor een aantrekkelijkere regio voor jongeren probeert het bedrijf een goed vestigingsklimaat te creëren. Veel studenten vertrekken uit Maastricht richting de Randstad zodra ze afgestudeerd zijn. Bedrijf A denkt dat dit onder andere komt doordat er niet voldoende op het cultuurprogramma staat en de omgeving niet uitdagend genoeg is. “Fanfaartjes en kerktorentjes genoeg, maar niet dat wat jongeren zoeken om zich te vestigen.” Het bijdragen aan goede podiumkunsten behoort tot het sponsorprogramma dat het bedrijf inzet om de jongeren in de omgeving te behouden om op deze wijze een voldoende toestroom van toekomstig talent te waarborgen. Dit is volgens respondent A “welbegrepen eigenbelang en geen sociaal wenselijk gedrag”. De sponsoring gaat voor hem om “een leuke regio voor jongeren om in te zijn”. Het ondersteunen van instellingen en evenementen die vernieuwend zijn is een manier om deze wenselijke regio te realiseren: “Wij geloven erin dat wij met het doen van een bijdrage aan een interessantere omgeving voor jongeren werken om in te blijven.” Vanuit die voedingsbodem wordt het beleid op het gebied van recruitment opgezet.

Bijlage 2.4 – Interview sponsor Toneelgroep Oostpool

Respondent: Pieter Sonneveld
Functie: manager marketing & communicatie
Bedrijf: Dirkzwager advocaten & notarissen
Sector: juridische dienstverlening
Omvang: 275 medewerkers

Sponsoring

Totale omvang sponsoring: €96.000,- aan cultuursponsoring (Het Gelders Orkest, Introdans en Toneelgroep Oostpool) per jaar, berust op driejaarlijks contract.

Omvang sponsoring Toneelgroep Oostpool: €20.000,- exclusief BTW en sponsoring in immateriële middelen waarbij ondersteund wordt door middel van het delen van kennis in bijvoorbeeld ondernemerschap.

Beleid

Dirkzwager heeft geen officieel op schrift gesteld sponsorbeleid, het berust op interne afspraken tussen het bestuur en Pieter Sonneveld, als manager marketing & communicatie is hij eindverantwoordelijke voor de sponsoring. Hij heeft bewust voor cultuursponsoring gekozen, selectie criterium voor sponsoraanvragen die nu ingediend worden is dat de culturele instelling een aanvulling moet vormen op de huidige drie gesponsorde culturele instellingen. Zo wordt er sinds vorig jaar ook cabaret gesponsord omdat dit andere doelgroepen aantrekt dan de huidige gesponsorde cultuurvormen. Sonneveld is verantwoordelijk voor het budget van de afdeling marketing en communicatie waaronder sponsoring valt, hij bepaalt de omvang van de sponsoring maar is hierbij afhankelijk van het sponsorbudget dat weinig varieert op jaarbasis en door hem wordt vastgesteld en door het bestuur wordt goedgekeurd. Wel heeft hij de mogelijkheid om in het sponsorbudget te schuiven.

Branding

De gesponsorde culturele instellingen, waaronder Toneelgroep Oostpool, zijn Arnhemse initiatieven die nationale en internationale faam verworven hebben. Ze behoren tot de top drie van Nederland maar hebben Arnhemse roots, dat geldt ook voor Dirkzwager waarmee een parallel wordt getrokken tussen de gesponsorde instelling en de sponsor. Dirkzwager herkent zich in de instellingen die zij sponsoren en ervaren een connectie tussen de gesponsorde instelling en zichzelf. Beiden leveren hoge kwaliteit afkomstig uit het oosten van het land. Cultuursponsoring is een van de pijlers om de merklading van Dirkzwager te voeden en is hiermee een belangrijk onderdeel van de *branding*. Cultuur realiseert een positieve associatie bij de cliënt doordat het, ongeacht het waardeoordeel over specifieke culturele uitingen, als een sympathieke sector wordt gezien.

Imago

In de afgelopen zes jaar heeft Dirkzwager advocaten & notarissen de samenwerking met de gesponsorde instellingen geïntensiveerd. Daar waar zij eerder entreekaarten kochten en deze bij wijze van een avond cultuur weggaven als relatiegeschenk, hebben zij dit later vermarkt en is Dirkzwager de cultuursponsoring in zijn uitingen gaan verwerken. Voorheen werden uiteenlopende instanties gesponsord, van sport naar goede doelen, de laatste jaren is bewust ingezet op cultuursponsoring om zo duidelijk aan de doelgroep te tonen waar Dirkzwager als bedrijf voor staat. Door te kiezen voor één sector kan Dirkzwager zich onderscheiden en voor een advocatenkantoor is cultuursponsoring vrij uniek. Hiermee maakt Dirkzwager een statement: wij staan voor cultuur en dit wordt intensief gecommuniceerd. De advertentielijns is hierop aangepast en de sponsoring is zichtbaarder gemaakt op de website waarbij ook vermeld wordt waarom cultuur gesponsord wordt. In de jaarlijkse mailing die naar genodigden wordt verstuurd, met daarbij een uitnodiging voor een relatieavond, wordt de keuze voor cultuursponsoring in een brochure uitgebreid toegelicht. De sponsoring is hierdoor tweeledig: de theaterinstelling wordt financieel ondersteund maar in ruil hiervoor krijgt het

sponsorende bedrijf een factor waarmee zij zich kunnen onderscheiden terug. De sponsoring heeft hierdoor invloed op het imago van het bedrijf: Dirkwager wordt met cultuur geassocieerd waardoor zij als een sympathiek bedrijf worden beschouwd.

Media-aandacht

Op de websites van de gesponsorde culturele instellingen wordt Dirkwager vermeld. Media-aandacht kan tot positieve associaties leiden, dit was het geval toen er ten tijde van de bezuinigingen op kunst en cultuur veel artikelen verschenen over ondersteuning van culturele instellingen door bedrijven. Dirkwager werd toen bij de door hen gesponsorde instellingen genoemd. Ook is Dirkwager destijds opgestaan om toe te lichten waarom het volgens hen belangrijk is om als bedrijf cultuur te ondersteunen. Dat heeft een positief effect gehad op de manier waarop zij als bedrijf gezien worden.

Legitimering

Kiezen voor cultuur door middel van sponsoring is voor Dirkwager een invulling van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dirkwager gelooft in de ondersteuning van de omgeving waarin je werkt en woont en heeft er bewust voor gekozen om het verhaal van het ondersteunen van cultuur te vertellen aan de hand van de gedachte van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij pitches wordt de vraag wat het bedrijf aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet steeds meer gesteld: "Het wordt steeds belangrijker om een mooi sluitend maatschappelijk ondernemend verhaal te hebben." Door Dirkwager wordt dit verteld aan de hand van de ondersteuning van de culturele sector die het momenteel zwaar heeft. Hiermee wordt de sponsoring ingezet als een marketingtool waarmee cliënten binnen gehaald kunnen worden die zichzelf identificeren met Dirkwager als bedrijf, dat door de cultuursponsoring in de ogen van de (potentiële) cliënt als sympathiek wordt gezien waardoor Dirkwager als samenwerkende partij gekozen kan worden. Ook bij aanbestedingen die door bijvoorbeeld de gemeente gedaan worden is het belangrijk goed te kunnen verwoorden wat je als bedrijf doet aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Door de ondersteuning van de omgeving door middel van cultuursponsoring wordt Dirkwager als een interessante partij gezien voor dergelijke instanties. De semi-overheid is een belangrijke doelgroep van Dirkwager.

Bedrijfscultuur

Betrokkenheid stakeholders & gastvrijheid

De cultuursponsoring wordt ingezet om door middel van relatieavonden, die als tegenprestatie worden geboden door de gesponsorde culturele instelling, de huidige cliënten te bedanken. Ook worden uitnodigingen voor een culturele avond ingezet voor sales en acquisitie waarbij potentiële cliënten uitgenodigd worden, maar het hoofddoel van de relatieavonden is het bedanken van de huidige cliënten. Hierbij wordt de avond niet zozeer ingezet om te netwerken maar vooral als een vorm van relatiemanagement waarbij de culturele avond een middel is om huidige relaties te onderhouden. Dirkwager is tijdens de avond gastheer, de cliënten worden ontvangen door hun eigen contactpersoon bij Dirkwager. Er wordt gebruik gemaakt van afgeschermdes ruimtes enkel bestemd voor genodigden, zodat zij het gevoel hebben gast en klant van Dirkwager te zijn. In het verlengde van de voorstelling tracht Dirkwager zijn klanten een leuke avond te bieden waarbij plezier het belangrijkste is. Hoofdzakelijk zijn de relatieavonden voor cliënten bedoeld waarbij enkele medewerkers van Dirkwager aanwezig zijn, sporadisch is er een voorstelling waarvoor enkel de medewerkers van Dirkwager uitgenodigd worden.

Concurrentievoordeel

Indien er bij pitches op alle onderdelen door twee bedrijven hetzelfde gescoord wordt, zou cultuursponsoring doorslaggevend kunnen zijn als bepalende factor aan welk bedrijf de opdracht uiteindelijk toekomt doordat zij door de ondersteuning van een culturele instelling als het meest sympathieke bedrijf worden gezien.

Persoonlijke motivaties

Het eerste contact met de culturele instellingen is gelegd voordat Pieter Sonneveld werkzaam was bij Dirkzwager. Hij denkt dat de toenmalige directeur Bert Hokken de instellingen heeft benaderd. Pieter Sonneveld heeft geen persoonlijke belangen bij de sponsoring als huidige eindverantwoordelijke. Hij kiest voor cultuursponsoring vanwege de goede ontvangst door cliënten en kan zijn persoonlijke smaak hierbij uitsluiten. Zolang het zijn doelgroepen bekoort is Sonneveld voor ondersteuning van de culturele instelling. Hierin speelt de mening van de stakeholders van Dirkzwager wel een belangrijke rol, zij moeten zich prettig voelen bij de gesponsorde instellingen en de bijbehorende voorstellingen.

Overige motivaties

Ondersteunen van de lokale omgeving

De gesponsorde culturele instellingen maken een belangrijk onderdeel uit van de stad. Als Arnhem culturele instellingen kwijtraakt, gaat de stad er op achteruit doordat cultuur de stad aantrekkelijk maakt voor studenten om te wonen en voor mensen om te recreëren. Uiteindelijk heeft dat invloed op bedrijven, als de stad minder interessant is voor welke doelgroepen dan ook kan dat vervolgens een negatief effect hebben op de bedrijfsresultaten van Dirkzwager. De bedrijvigheid in Arnhem kan negatief worden beïnvloed als de lokale cultuur verdwijnt. Daarom vechten zij ervoor de omgeving 'aangekleed' te houden en daar hoort cultuur volgens hen bij, vandaar dat het belangrijk wordt geacht om te investeren in een omgeving waarin je werkt en woont.