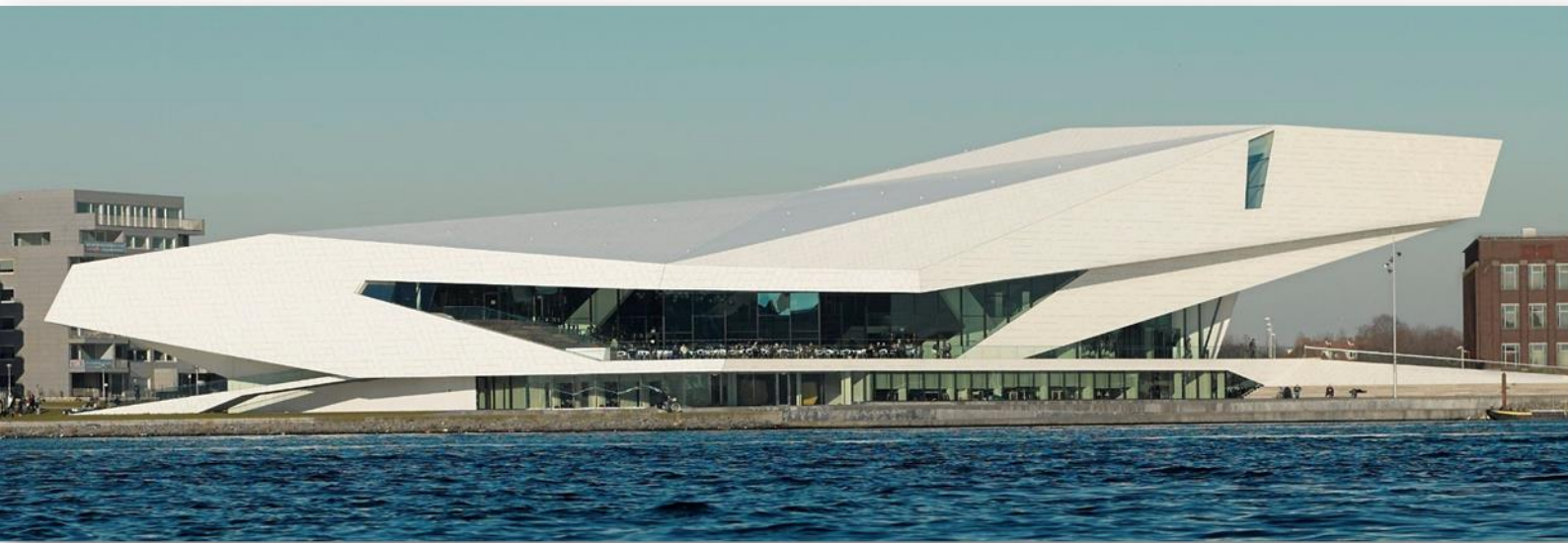


Cultuursponsoring:

Verkopen culturele instellingen hun artistieke ziel
aan de duivel die commercie heet?

Een onderzoek naar een oplossing voor het spanningsveld tussen
artistieke en commerciële waarden bij cultuursponsoring



Master Thesis | Ide Mens

Universiteit Utrecht



Masterscriptie Kunstbeleid en -management

Universiteit Utrecht - Faculteit Geesteswetenschappen

Naam: Ide Mens
Studentnummer: 4106016
Datum: 8 november 2014
Studiejaar: 2013/2014
Contact: idemens@msn.com
Scriptiebegeleider: dr. K.S. Joostens
Tweede lezer: dr. Kees Vuyk

VOORWOORD

In 2009 startte ik met de bachelor Algemene cultuurwetenschappen. Op dit moment is het einde van mijn masteropleiding Kunstbeleid en -management bijna in zicht. Door de jaren heen is, naast mijn passie voor de inhoudelijke kant van kunst, mijn interesse voor de zakelijke aspecten van de culturele sector gegroeid. Tijdens mijn master heb ik de wisselwerking tussen de kunst en zijn niet artistieke omgevingsfactoren kunnen bestuderen. Een perfecte kans om meer onderzoek te doen naar een ondernemende cultuursector was mijn stageplek en later mijn baan op de afdeling Development bij EYE Filmmuseum. Ik heb mij hier gericht op relatiebeheer en sponsorwerving. Door een ‘kijkje in de keuken’ van een culture instelling te mogen nemen, werd mijn bestaande vermoeden al snel bevestigd: de klassieke, tegenstrijdige en conflicterende relatie tussen kunst en commercie was ook hier aanwezig. Deze constatering heeft dan ook geleid tot mijn scriptieonderwerp: cultuursponsoring en de frictie die deze vorm van financiering oplevert. Dit in de hoop en met de overtuiging dat de werelden kunst en commercie ook harmonieus kunnen samengaan.

Deze scriptie is het resultaat van een bijzondere en inspirerende, maar ook stressvolle en uitzonderlijke periode van hard studeren, werken en onderzoek doen. Daar horen enkele bedankjes bij voor de mensen die mij hebben gesteund in dit proces en hebben bijgedragen aan het eindresultaat. Allereerst bedank ik mijn collega's bij EYE, die mij deze kans hebben gegeven en hebben meegewerkt aan de interviews. Ook dank ik Kim Joostens die mij met haar expertise (en vrolijkheid!) het juiste steuntje in de rug gaf om me te verdiepen in dit onderwerp en tegelijkertijd veel vrijheid en zelfstandigheid gaf in het schrijfproces. Mijn ouders zijn daarnaast mijn grote steun en toeverlaat geweest en hebben mij de benodigde kracht en zelfvertrouwen gegeven. Natuurlijk bedank ik ook mijn lieve vrienden en huisgenoten voor hun steun, maar ook voor de fijne afleiding in de afgelopen periode. Tot slot wil ik Wouter bedanken: dankjewel voor je geduld en luisterend oor.

Ide Mens

Amsterdam, 8 november 2014

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Relevantie.....	6
1.3 Onderzoeksvragen.....	7
1.4 Methode.....	8
1.5 Onderzoeksopbouw	10
2. CULTUURSPONSORING	12
2.1 Definitie cultuursponsoring.....	13
2.2 Commerciële motieven	14
2.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	16
2.4 Partnerships in een culturele economie.....	16
3. KUNST EN COMMERCIE: HET FUNDAMENTELE SPANNINGSVELD	20
3.1 ‘An unholy alliance’	20
3.2 Het oriëntatiedilemma.....	22
3.3 Cultuursponsoring en marktorientatie.....	24
3.4 De autonomie van de kunsten	25
4. ECONOMISCHE EN CULTURELE WAARDEN	28
4.1 Het cultureel-economisch perspectief	28
4.2 Verdringing van waarden	30
4.3 Sferen	32
4.4 Financiering van de kunsten.....	34
5. EEN OPTIMALE BALANS	36
5.1 Balans door middel van creatieve financiering.....	36
5.2 Hedendaagse sponsoring: creatieve partnerships.....	38
6. DE PRAKTIJK: EYE FILMMUSEUM.....	43
6.1 Het huis van de film	43
6.2 EYE en ondernemerschap	44
6.3 Interviews medewerkers EYE.....	45
7. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	56
7.1 Conclusies en discussie	56
7.2 Aanbevelingen.....	62
7.3 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	64
LITERATUUR	66
Bijlage 1: Topic list interviews EYE	70
Bijlage 2: Samenvatting	71

1. INLEIDING

‘Cultureel ondernemerschap: het woord alleen al gaf medewerkers van musea, dansgroepen, theatergezelschappen en orkesten jarenlang koude rillingen. Wie zich te veel zou opstellen als bedrijf, verkocht zijn kunstzinnige ziel aan de duivel die commercie heet.’¹

1.1 Inleiding

In de Nederlandse cultuursector gaan kunst en commercie al lange tijd niet vanzelfsprekend hand in hand. Toch zijn de verhoudingen tussen het commerciële en het artistieke front aan het veranderen nu de financiële zelfredzaamheid van de culturele sector steeds belangrijker wordt.² Er heeft namelijk een omslag plaatsgevonden in het Nederlandse cultuurbeleid. De overheid heeft een begrotingstekort en Kabinet Rutte 1 heeft forse bezuinigingen moeten doorvoeren.³ De cultuurbezuinigingen gaan gepaard met ontwikkelingen en hervormingen die de cultuursector zwaar treffen. In een cultuurnota geeft voormalig staatssecretaris Halbe Zijlstra aan dat het subsidiesysteem is verouderd en dat de samenleving is veranderd. Daarom wordt gepleit voor vernieuwing, gericht op het verminderen van overheidssteun en extra aandacht voor publiek en ondernemerschap. Culturele instellingen zouden financieel zelfstandiger moeten worden en betere verdienmodellen moeten ontwikkelen.⁴

Door de afname van overheidssubsidies moeten culturele organisaties ondernemender opereren en alternatieve inkomsten genereren, zoals publieksinkomsten en particuliere of private financiering.⁵ Waar de politiek sterk op aanstuurt, is het verkleinen van de kloof tussen de culturele sector en potentiële financiers in de bedrijfswereld in de vorm van bijvoorbeeld sponsoring. Culturele instellingen worden steeds meer gestimuleerd een open houding aan te nemen ten opzichte van commercie en samenwerkingen met andere sectoren, zoals het bedrijfsleven.⁶ Dit heeft het culturele klimaat behoorlijk veranderd. Om marktgericht te opereren, dienen culturele instellingen een aanzienlijke mentaliteitsverandering door te voeren.

Het idee van cultureel ondernemerschap is voor culturele instellingen niet vanzelfsprekend een aantrekkelijk alternatief, maar wordt ook wel een bittere noodzaak

¹ Straver, *Kunst steeds minder vies van commercie*, Trouw, 15 februari 2008.

² Ibid.

³ Homepage Rijksoverheid. *Kunst en cultuurbeleid*. 28 januari 2014.

⁴ Halbe Zijlstra, *Meer dan kwaliteit, een nieuwe visie op cultuurbeleid*. (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: Den Haag, 2011), 11.

⁵ Homepage Rijksoverheid. *Kunst en cultuurbeleid*. 28 januari 2014.

⁶ Zijlstra, *Meer dan kwaliteit, een nieuwe visie op cultuurbeleid*, 11,12.

genoemd.⁷ Bij het centraal stellen van publiek en vernieuwde verdienmodellen, moeten culturele instellingen een bepaalde mate van marktoriëntatie implementeren. Betekent commercie een knieval voor het grote publiek en het bedrijfsleven? Blijft de artistieke integriteit vooropstaan? En staat de verzakelijking artistieke vernieuwingen in de weg, omdat het maatschappelijke en economische belang gaat domineren? Veel instellingen worstelen met dergelijke vragen.⁸ Door het groeiende belang van ondernemerschap lijkt het klassieke spanningsveld tussen kunst en commercie aan de orde van de dag te zijn. Dit ontstaat door de frictie tussen commerciële en artistieke belangen van een organisatie of door een angst voor een verkeerde balans tussen deze belangen. Doordat instellingen zich moeten opstellen als ondernemende en marktgerichte organisaties, bevinden sommigen zich in een spagaat tussen commercieel handelen en het aanbieden van kwalitatief hoogstaande cultuur.

Private financiering, en met name sponsoring, is daarom een complex fenomeen in de culturele sector. Klamer (2005) stelt dat vooral de wijze van financiering zowel kan bijdragen als afbreuk doen aan de missie van een culturele instelling.⁹ Het binnenhalen van sponsorgelden volgt namelijk de logica van de markt, waarbij het winstoogmerk het uitgangspunt is: de sponsordeal moet de winst van de sponsor ten goede komen. Bedrijven verwachten tevens bepaalde tegenprestaties voor hun financiële steun.¹⁰ Om deze reden roept sponsoring veel weerstand op in de culturele sector, waar men in veel gevallen redeneert vanuit de intrinsieke waarde van kunst en cultuur.¹¹ Vanzelfsprekend wekt dit spanningen op tussen het geloof in de autonomie en de artistieke vrijheid van de kunsten en het commercieel denken. Door het afstemmen van het aanbod van een culturele instelling op de doelstellingen en eisen van een bedrijf, zou de typische autonomie, artistieke integriteit en kwaliteit van de kunsten aangetast kunnen worden.¹²

Een onderzoek naar deze ‘schaduwzijde’ van cultuursponsoring zal daarom centraal staan in deze scriptie. Dit onderzoek gaat niet alleen in op het fenomeen sponsoring, maar ook op de complexiteit van cultuursponsoring en factoren die invloed hebben op succesvolle

⁷ Anita Twaalfhoven, ‘Kunst en commercie.’ *Boekman Tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid*, 18, nr. 68 (2006), 2.

⁸ Dit blijkt uit de ervaringen die ik opdeed als stagiaire relatiebeheer en sponsorwerving bij het EYE Filmmuseum en uit artikelen van Eikhof en Haunschild (2007), Thomas et al. (2009) en Klamer (1997).

⁹ Arjo Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen* (Kampen: Uitgeverij Ten Have, 2005), 133.

¹⁰ Arjo Klamer en Cees Langeveld. *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur* (Hilversum: Stichting Economie en Cultuur, 2011), 58.

¹¹ Doris Eikhof en Axel Haunschild. ‘For art’s sake! Artistic and economic logics in creative production.’ *Journal of Organizational Behavior*, 28 (2007): 523-538.

¹² Sarah R. Thomas, Simon J. Pervan and Peter J. Nuttall. ‘Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship.’ *Marketing Intelligence & Planning*, 27, nr. 6 (2009): 737.

sponsoring. Gezocht wordt naar de bron van het spanningsveld rondom cultuursponsoring, maar ook naar een juiste balans tussen kunst en commercie. In dit onderzoek staan daarom de culturele instellingen centraal waar commercie en kunst moeilijk te verenigen zijn. Dit zou namelijk invloed kunnen hebben op het werven van hun sponsorgelden. Daarbij moet opgemerkt worden dat de moeizame relatie tussen sponsoring en de kunsten niet bij iedere culturele instelling aanwezig is en dat bedrijven en instellingen ook harmonieus met elkaar kunnen samenwerken.

1.2 Relevantie

In de literatuur wordt de conflicterende relatie tussen commercie en kunst en de angst voor de afbreuk van artistieke vrijheid, integriteit of kwaliteit veelvuldig behandeld. Veel literatuur hierover is gericht op de implementatie van marketing en marktorientatie bij culturele instellingen.¹³ Er is relatief beperkte literatuur te vinden die op wetenschappelijk niveau ingaat op het specifieke gebied van sponsoring en de frictie die deze vorm van financiering veroorzaakt.¹⁴ In de literatuur wordt beweerd dat een evenwichtige integratie van de kunsten en het bedrijfsleven belangrijk is.¹⁵ Er wordt daarentegen niet uitgebreid ingegaan op de vraag waarom de samenwerking tussen de twee werelden moeizaam kan verlopen en wat de aard is van de vermeende spanning tussen belangen. Zoals Thomas et al. aangeven: 'limited attention has been paid to the potential consequences or impact of arts organisations attempting to satisfy sponsor and corporate objectives and wishes'.¹⁶ Ook zijn in de literatuur gericht op cultuursponsoring niet veel manieren gevonden om met dit spanningsveld om te gaan.¹⁷ In dit onderzoek zullen daarom deze thema's centraal staan. Met een focus op cultuursponsoring wordt geprobeerd een bijdrage te leveren aan het wetenschappelijke discours over de frictie tussen commercie en kunst.

Uit verschillende wetenschappelijke artikelen blijkt tevens dat relatief weinig onderzoek is gedaan naar sponsoring vanuit het perspectief van een culturele instelling. Het onderwerp is voornamelijk benaderd vanuit een bedrijfskundig perspectief.¹⁸ Een onderzoek naar cultuursponsoring en de kwesties die hierbij spelen in de kunstwereld, zal daarom een

¹³ Kim Joostens, *Kunst & Klant in de Nederlandse podiumkunsten*. Diss. (Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, 2012), 133; Lee, 2005: 290.

¹⁴ Thomas et al., 'Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship', 736; Van der Westen (2010).

¹⁵ Comunian, 2009; Eikhof en Haunschild, 'For art's sake! Artistic and economic logics in creative production'.

¹⁶ Thomas et al., 'Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship', 523.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Thomas et al., 'Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship'; Comunian, 2009.

bijdrage leveren aan de bestaande theorieën. O'Hagan en Harvey (2000), McNicholas (2004) en Comunian (2009) suggereren tevens dat de beperkte hoeveelheid literatuur die beschikbaar is over het onderwerp cultuursponsoring, voornamelijk ingaan op cultuursponsoring als marketing- en promotiemiddel. In dit onderzoek wordt daarom licht geworpen op andere perspectieven op cultuursponsoring, gericht op kwalitatieve samenwerkingen.¹⁹

Naast wetenschappelijke relevantie, heeft dit onderzoek ook maatschappelijke relevantie. Uit het publieke debat blijkt dat de cultuurwereld worstelt met de veranderingen in de cultuurwereld en de afname van overheidssteun. Verschillende artikelen in de media laten dit zien.²⁰ In 2005 ontstond bijvoorbeeld ophef over de mogelijke inhoudelijke bemoeienis van de sponsor ABN Amro met het artistieke beleid van het Stedelijk Museum Amsterdam, omdat het bedrijf één 'blockbuster' per jaar zou eisen.²¹ Daarnaast werd in juli dit jaar in de kranten beweerd dat de rol van het Scheepvaartmuseum als kennisinstelling door financiële tegenwind verloren gaat omwille van commerciële belangen en dat het museum hierdoor een 'pretparkkoers' volgt.²² In augustus stelde Van Gelder de vraag in *Het Parool* of culturele instellingen niet te veel concessies doen voor hun sponsors.²³ De strijd tussen artistieke en commerciële waarden is door het huidige economische klimaat aan de orde van de dag.

1.3 Onderzoeksvragen

Met dit onderzoek wordt gepoogd het spanningsveld tussen artistieke en commerciële waarden binnen een culturele organisatie met een museale functie - in theorie en in praktijk - inzichtelijk te maken; en dan in het bijzonder de spanning die voortkomt uit de sponsoring van een dergelijke instelling. Daarnaast is het doel van dit onderzoek het presenteren van een sponsorstrategie, die een oplossing kan bieden voor deze frictie. Hierbij wordt gezocht naar de balans tussen artistieke en commerciële belangen, waaruit een geschikt sponsorbeleid kan voortkomen met als doel het vinden van geschikte partnerships. Het praktijkonderzoek naar het spanningsveld zal plaatsvinden binnen het EYE Filmmuseum en de conclusies kunnen dienen als een aanbeveling voor de verbetering van het sponsorbeleid van EYE. Dit wordt gedaan aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

¹⁹ 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; Bernadette McNicholas, 'Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field,' *International Journal of Arts Management*, 7, nr. 1 (2004): 57; Roberta Comunian, 'Towards 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): 201.

²⁰ *Meer CEO's bij musea*, De Volkskrant, 8 november 2013; *Kunst moet meer focussen op sponsoring*, De Volkskrant, 4 september 2012.

²¹ *ABN-Amro vult hiaten in verzameling op*, NRC, 2 juli 2005.

²² *De directie van het Scheepvaartmuseum kiest voor pretparkkoers*, De Volkskrant, 30 juli 2014.

²³ *Veel waar voor je sponsorgeld*, Het Parool, 21 augustus 2014.

Op welke manier kunnen culturele organisaties een optimale balans vinden tussen artistieke en commerciële waarden bij cultuursponsoring? Hoe kan deze als basis dienen voor een goed sponsorbeleid en mogelijke partnerships bij EYE?

Bij deze hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Wat is cultuursponsoring en wat zijn de motieven achter cultuursponsoring?
- Wat is het spanningsveld omtrent cultuursponsoring en wat zijn oorzaken van de conflicterende relatie tussen kunst en commercie?
- Welke wisselwerking tussen waarden vindt er plaats bij kunstfinanciering en wat is de definitie van waarden vanuit het cultureel-economisch perspectief?
- Welke sponsorstrategie kan gebruikt worden, waarbij commerciële en artistieke waarden in balans zijn?
- Welke opvattingen over cultuursponsoring bestaan er bij EYE en welke mogelijkheden zijn er nog voor EYE wat betreft het sponsorbeleid?

1.4 Methode

Dit onderzoek bevat een tweedelig theoretisch kader en een praktijkonderzoek bij EYE Filmmuseum. Het eerste theoretische deel zal gaan over het fenomeen cultuursponsoring en het tweede deel over het spanningsveld tussen kunst en commercie. Het theoretisch kader over cultuursponsoring is gebaseerd op de artikelen van onder andere Thomas, Pervan en Nuttall (2009), Daellenbach, Davies en Ashill (2006) en O'Hagan en Harvey (2000), die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de literatuur met betrekking tot sponsoring op het specifieke gebied van kunst en cultuur. Op basis van deze artikelen, worden de motieven van cultuursponsoring uiteengezet, wat inzicht geeft in de mogelijke effecten van cultuursponsoring. In dit onderzoek wordt het fenomeen cultuursponsoring vanaf de jaren negentig behandeld. Vanaf deze periode werd deze financieringsvorm professioneel ingezet in Nederland.

In deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar nieuwe mogelijkheden en legitieme vormen van cultuursponsoring, die recht doen aan de artistieke kern van een culturele organisatie. Daarom wordt het theoretisch kader aangevuld met de theorieën van Comunian (2009) en McNicholas (2007), die beweren dat het economische en culturele klimaat de laatste jaren dermate is veranderd, dat cultuursponsoring op een andere manier benaderd

moet worden.²⁴ Beiden stellen dat kunst en cultuur met waarden als creativiteit en innovatie van wezenlijk belang zijn geworden voor de economie. Hierdoor is de relatie tussen de kunstwereld en de bedrijfswereld veranderd en zijn nieuwe vormen van sponsoring en samenwerking mogelijk.²⁵ Deze theorie van McNicholas (2007) wordt gebruikt om te onderzoeken of de voorgestelde creatieve ‘partnerships’ mogelijk een oplossing bieden voor de problematiek rondom cultuursponsoring. Tevens wordt hier de ‘cultural economy perspective’ gebruikt, waarbij sponsoring niet gezien wordt als een marketing tool van een bedrijf, maar waarbij investeringen in de kunsten als betekenisvolle sociaal-economische keuzes worden gezien met een waardeuitwisseling tussen beide partijen.²⁶ In tegengstelling tot veel andere literatuur, wordt met deze theorieën beweerd dat cultuursponsoring niet slechts een bedrijfsstrategie is met enkel economische, financiële en commerciële voordelen. Cultuursponsoring heeft ook sociale en culturele betekenis.²⁷ Voor deze theorie is gekozen, omdat het ook de niet-commerciële factoren van cultuursponsoring laat zien.

Het tweede deel van het theoretisch kader zal een selectief literatuuroverzicht zijn over de verschillende theorieën die het spanningsveld tussen commercie en kunst in kaart hebben gebracht. Als eerste wordt aangegeven welke beweringen in de literatuur worden gedaan met betrekking tot de negatieve effecten van cultuursponsoring (o.a. Nickson, 1991; Wu, 2002; Thomas et al., 2009). Het spanningsveld wordt vervolgens verklaard vanuit het ‘oriëntatiedilemma’ (Joostens, 2012). Aan de hand van de artikelen van Lee (2005) en Fillis (2006) wordt geprobeerd de bron van deze frictie bloot te leggen.

Omdat er in dit onderzoek wordt gesproken over de relatie tussen commerciële en artistieke waarden, zal een apart hoofdstuk worden gewijd aan de theorie van Klamer (1997, 2005, 2011) die een definitie van het begrip ‘waarden’ geeft vanuit het cultureel-economisch perspectief. Klamer draagt vanuit dit perspectief bij aan het definiëren van waarden en stelt dat de discussie rondom financiering van de kunsten gaat om de wisselwerking tussen economische, culturele en sociale waarden. Hiermee wordt een verklaring gegeven voor het feit dat deze waarden op gespannen voet met elkaar kunnen staan met betrekking tot de financiering van culturele instellingen.

²⁴ Comunian, ‘Towards a new conceptual framework for business investments in the arts. Some examples from Italy,’ 200.

²⁵ McNicholas, ‘Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field,’ 57.

²⁶ Comunian, ‘Towards a new conceptual framework for business investments in the arts. Some examples from Italy,’ 201.

²⁷ Comunian, ‘Towards a new conceptual framework for business investments in the arts. Some examples from Italy,’ 204, 206; O’Hagan en Harvey, ‘Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification,’ 205.

Met de bovengenoemde bronnen wordt eerst de complexiteit van cultuursponsoring in kaart gebracht en vervolgens een mogelijke oplossing voorgesteld voor de omgang met cultuursponsoring en het daarbij horende spanningsveld. Vervolgens staat in het laatste hoofdstuk een praktijkonderzoek bij EYE centraal. Deze case study heeft twee doelen. Ten eerste wordt getoetst of het beschreven spanningsveld dat ontstaat door cultuursponsoring ook aanwezig is in EYE. Vervolgens wordt onderzocht welke oplossingen de medewerkers in EYE zien voor dit probleem. Als aanvulling hierop wordt onderzocht of het model van de creatieve partnerships toekomst kan hebben in EYE.

EYE is gekozen als kwalitatieve case study, omdat deze organisatie nog geen sponsordeal en meerjarige partnerships heeft gevormd. Op de afdeling Business Development blijkt dat EYE op zoek is naar een juiste balans tussen verschillende belangen binnen de organisatie. Getoetst wordt of wellicht mede daardoor nog geen optimaal sponsorbeleid is gevormd. Door middel van een explorerend onderzoek wordt het spanningsveld omtrent sponsoring in EYE geïnventariseerd. Dit wordt gedaan door middel van diepte-interviews die gehouden zijn met verschillende medewerkers. Door licht te werpen op de visies en meningen over cultuursponsoring, wordt met deze case study het discours over culturele en commerciële waarden binnen EYE in beeld gebracht, waarna vervolgens aanbevelingen kunnen worden gedaan.

Dit onderzoek is een explorerend onderzoek naar sponsoring in de gesubsidieerde culturele sector in Nederland. De geselecteerde theorieën gaan over sponsoring in de culturele sector in het algemeen en spitsen niet toe op sponsoring binnen één kunstdiscipline. Dit brengt de beperking met zich mee dat het onderzoek algemenere conclusies geeft die wellicht niet toepasbaar zijn op een specifieke kunstdiscipline of specifieke kunstinstelling. In het praktijkdeel wordt echter nadruk gelegd op een culturele instelling met een museale functie.

1.5 Onderzoekopbouw

Dit onderzoek bestaat uit vijf hoofdstukken die uiteindelijk leiden naar de conclusie met een antwoord op de hoofdvraag. In hoofdstuk twee wordt ingegaan op de vraag: wat is cultuursponsoring en wat zijn de motieven achter cultuursponsoring? Hier wordt een definitie van cultuursponsoring gegeven en vanuit verschillende perspectieven de motivaties van sponsoring belicht. Vervolgens zal aandacht worden besteed aan de achtergronden van cultuursponsoring vanuit een cultureel-economisch perspectief.

In het derde hoofdstuk staat de deelvraag centraal: wat is het spanningsveld omtrent

cultuursponsoring en wat is een oorzaak van de conflicterende relatie tussen kunst en commercie? Als eerste wordt een overzicht gegeven van de uitspraken in de literatuur over de keerzijde van cultuursponsoring en marktgerichtheid in de kunsten. Theorieën over de spanningen tussen verschillende belangen binnen culturele organisaties zijn voornamelijk gericht op het concept kunstmarketing, waarbij gezocht wordt naar een balans tussen het centraal stellen van de markt en het artistieke product van een culturele instelling.²⁸ Omdat cultuursponsoring een overeenkomstig spanningsveld kent, wordt de vergelijking gemaakt kunstmarketing theorieën. Daarnaast worden enkele verklaringen over de oorzaken van het centrale spanningsveld gegeven. Hier wordt ingegaan op de begrippen ‘autonomie’ en ‘intrinsieke waarde’ van de kunsten.

Hoofdstuk vier wordt gewijd aan de culturele en economische waarden die een rol spelen bij cultuursponsoring. Welke wisselwerking tussen waarden vindt er plaats bij kunstfinanciering en wat is de definitie van waarden vanuit het cultureel-economisch perspectief? Hier wordt de theorie over waarden van Arjo Klamer gebruikt. Klamer onderscheidt sociale, economische en culturele waarden en beweert dat deze waarden kunnen botsen in discussies over financieringsmodellen in de culturele sector.²⁹

In het vijfde hoofdstuk wordt vervolgens vanuit de behandelde literatuur een mogelijke oplossing voor het spanningsveld gepresenteerd, waarbij gestreefd is een optimale balans tussen commerciële en artistieke waarden te vinden. Hierbij staat het begrip ‘creatieve partnerships centraal’. In het zesde hoofdstuk wordt het praktijkonderzoek behandeld. Welke uitspraken worden er gedaan over cultuursponsoring bij EYE en heerst daar een aversie tegen cultuursponsoring? Aan de hand van een samenvatting van de interviews zal blijken of het spanningsveld tussen verschillende belangen in bepaalde mate aanwezig is en welke meningen bestaan over de eventuele oplossing voor het probleem rondom cultuursponsoring. In de conclusie worden tenslotte de uitspraken in de casus gekoppeld aan de literatuur en wordt antwoord gegeven op de vraag welk sponsormodel culturele organisaties kunnen gebruiken om een optimale balans te vinden tussen artistieke en commerciële waarden.

²⁸ Kim Joostens, *Kunst & Klant in de Nederlandse podiumkunsten*. Diss. (Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, 2012).

²⁹ Arjo Klamer, ‘Cultural entrepreneurship,’ *The Review of Austrian Economics*, 24 (2011): 13.

2. CULTUURSPONSORING

In de jaren tachtig vond er in het cultuurbeleid van Nederland een fundamentele koerswijziging plaats, die tot de dag van vandaag ingrijpende consequenties heeft gehad, zowel voor de culturele instellingen en de samenleving als de politiek en het openbaar bestuur.³⁰ Het was een periode waarin werd onderzocht of de afhankelijkheid van overheidsgeld kon worden verminderd. Ondernemerschap en marktgerichtheid werden in de cultuursector gestimuleerd. Waar voorheen een commerciële aanpak uit den boze was, brak in de jaren tachtig een periode aan waarin de culturele sector voortaan zakelijker benaderd werd. Het was een periode waarin ook sponsoring door het bedrijfsleven haar intrede deed.³¹

Cultuursponsoring wint sindsdien steeds meer aan populariteit, zowel in het bedrijfsleven als in het culturele veld.³² In de beginperiode werd het fenomeen gezien als een strategie van een commercieel bedrijf om te adverteren via de kunsten. Sponsoring was volgens Abbing (1993) een vorm van reclame die gebruik maakt van de communicatiekanalen van de kunst.³³ De afgelopen vijftienvijf jaar heeft sponsoring echter een belangrijke groei en professionalisering doorgemaakt. Sponsoring is meer dan alleen het visueel verspreiden en communiceren van een merk. Volgens Hagoort (2008) gaat het er om, dat een instelling op een zo effectief mogelijke manier een strategische alliantie kan sluiten met bedrijven.³⁴ Nu sponsoring door het bedrijfsleven steeds professioneler wordt ingezet, zijn meer trends en mogelijkheden in cultuursponsoring ontstaan.³⁵ Vooral nu de jacht op particuliere geldbronnen geopend is door de bezuinigingen, moeten culturele instellingen steeds nauwere en innovatievere banden aangaan met hun schaarse sponsors.³⁶

Dit hoofdstuk bevat een verkenning van de theorie omtrent het begrip cultuursponsoring. Als eerste wordt vanuit een economisch perspectief beschreven wat deze vorm van cultuurfinanciering een bedrijf kan opleveren en welke motieven ten grondslag

³⁰ Roel Pots, *Cultuur, koningen en democraten. Overheid & cultuur in Nederland*. Derde druk. (Nijmegen: Uitgeverij SUN, 2006), 352.

³¹ Ibid. 323, 324.

³² Marischka Leenaers, *Sponsorstrategie EYE Filmmuseum* (Amsterdam: Leenaers Verloop Van der Westen, 2013), 2, 3.

³³ Dat er nog geen uiteenlopende samenwerkingsverbanden tussen de kunstwereld en bedrijven waren, kan gezien worden aan het feit dat Abbing slechts een onderscheid maakt tussen hoofdsponsor en co-sponsor, waarbij 'de hoofdsponsor met bijvoorbeeld een eigen logo op het programmaboekje vermeld mag worden en de overige enkel een vermelding krijgen.'; Hans Abbing, *Een Economie van de Kunsten. Beschouwingen over kunst en kunstbeleid* (Groningen, Historische Uitgeverij Groningen, 1993), 179.

³⁴ Hagoort in: *Kunst steeds minder vies van commercie*, Trouw, 15 februari 2008.

³⁵ Ad Maatjens, *Present and future developments in cultural sponsorship*. 26 maart 2013 (05 maart 2014) < http://www.europarl.europa.eu/hearings/20030930/cult/maatjens_nl.pdf>.

³⁶ Paul de Lange, 'Workshop Opera. Cultuursponsoring anno nu,' *De Communicatie*, augustus 2011 (27 juni 2014) < <http://www.pauldelange.com/wp-content/uploads/2011/08/cultuursponsoring-artikel.pdf>>.

liggen aan cultuursponsoring. Dit wordt gedaan aan de hand van de theorieën van onder andere Comunian (2009), Thomas, Pervan en Nuttall (2009), Daellenbach, Davies en Ashill (2006) en O'Hagan en Harvey (2000). Vervolgens zal aandacht worden besteed aan de motieven van cultuursponsoring vanuit een cultureel-economisch perspectief (Comunian, 2009): een perspectief waarbij er op een andere manier gekeken wordt naar de economische voordelen van sponsoring en waarbij het belang van artistieke waarden in acht worden genomen.

2.1 Definitie cultuursponsoring

Een algemene definitie van cultuursponsoring is 'een wederkerige overeenkomst, waarbij de sponsor geld of andere middelen ter beschikking stelt aan degene die gesponsord wordt in ruil voor - bijvoorbeeld - publiciteit.'³⁷ Sponsoring wordt gebruikt om projecten en activiteiten binnen de kunsten te kunnen realiseren. Cultuursponsoring staat volgens Van der Westen (2010) in theorie simpelweg voor het zakendoen tussen culturele instellingen en bedrijven. Een sponsorend bedrijf investeert een bepaald bedrag, producten, diensten of menskracht en krijgt daarvoor communicatieve tegenprestaties terug: meer naamsbekendheid, een sympathieke associatie, trotse en tevreden werknemers, productpromotiemogelijkheden enzovoorts.³⁸

Sponsoring is niet filantropisch van aard, zoals de traditie van het mecenaat in de cultuursector. Door Daellenbach et al. (2006) wordt een strikt onderscheid gemaakt tussen sponsoring, filantropie, en *cause marketing*. Bij een filantropische donatie, heeft het bedrijf over het algemeen geen verwachtingen met betrekking tot tegenprestaties of erkenning. Als het gaat om *cause marketing* (marketing waarbij een commerciële organisatie een wederzijds voordelige samenwerking aangaat met een goed doel) hangt het gedoneerde af van de hoeveelheid producten of diensten die de consument afneemt.³⁹ Sponsoring is in de meeste gevallen geen eenzijdige gift aan een culturele instelling, maar een strategische samenwerking tussen een culturele en commerciële organisatie. Het verschil wordt gekenmerkt door de wederzijdse uitwisseling van waarden.⁴⁰

³⁷ Cultuur Ondernemen: <www.cultuur-ondernemen.nl/culturele-organisaties/cultuursponsoring>

³⁸ Hans van der Westen, *Handboek sponsoring en fondsenwerving voor non-profit organisaties* (Zutphen: Walburg Pers, 2013), 20.

³⁹ Kate Daellenbach, John Davies en Nicholas J. Ashill, 'Understanding Sponsorship and Sponsorship relationships. Multiple Frames and Multiple Perspectives,' *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11, nr. 1 (2006): 74.

⁴⁰ Thomas et al., 'Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship,' 739.

2.2 Commerciële motieven

In de literatuur over sponsoring van de non-profitsector zijn volgens Comunian (2009) en Daellenbach et al. (2006) verschillende perspectieven en kaders waarmee de diversiteit aan sponsoring benaderd wordt.⁴¹ Hiervan worden enkele theoretische perspectieven nader toegelicht. Volgens Comunian (2009) en Daellenbach et al. (2006) is het dominerende motief van cultuursponsoring gebaseerd op de marketing- en communicatiedoelinden van een bedrijf, wat voornamelijk gericht is op het realiseren van economische waarde: het vergroten van winst, marktwaarde en stijgende verkoop en afzet.⁴² In het merendeel van de literatuur wordt aan de hand van deze doelstelling onderscheid gemaakt in verschillende motieven voor het investeren in kunst. De terminologie van de verschillende motieven kan verschillen, maar in het algemeen kan de volgende classificatie worden gemaakt:

- Public Relations: cultuursponsoring kan invloed hebben op de betrokkenheid van verschillende publieksgroepen, het publieke bewustzijn, de publieke perceptie van het bedrijf en het merk- of bedrijfsimago en het creëren van ‘goodwill’.
- Marketing: sponsoring biedt mogelijkheden voor communicatie, promotie, reclame, de verbetering van merkwaarde, naamsbekendheid en stijgende verkoop en afzetmarkten.
- Relatiebeheer en gastvrijheid: het relatiebeheer van huidige of potentiële klanten en stakeholders. Cultuursponsoring biedt onder andere faciliteiten om relaties en klanten te ontvangen en netwerken uit te breiden. Cultuursponsoring is tevens een middel om bij interne en externe stakeholders te lobbyen.
- Media en zichtbaarheid.⁴³

Ook door Thomas et al. (2009) wordt beweerd dat cultuursponsoring in eerste instantie wordt gezien als een methode om de perceptie van het bedrijf en merkbeleving bij het publiek effectief te beïnvloeden en de marktmogelijkheden van een product te verbreden. Dit wordt gedaan door het merk te koppelen aan een cultureel evenement, project of een instelling die een bepaald aanzien hebben bij het publiek. Hierdoor wordt waardering bij het publiek

⁴¹ Comunian, ‘Towards a new conceptual framework for business investments in the arts. Some examples from Italy,’ 200.

⁴² Comunian, ‘Towards a new conceptual framework for business investments in the arts. Some examples from Italy,’ 203; Daellenbach et al. ‘Understanding Sponsorship and Sponsorship relationships. Multiple Frames and Multiple Perspectives,’ 74.

⁴³ Ibid.

gecreëerd en ontwikkelt een bedrijf een emotionele band met de consument.⁴⁴ Cultuursponsoring is volgens Leenaers (2013) daarom ook communicatie door associatie.⁴⁵ Sponsoring in de kunsten is het meest effectief door zijn communicatieve mogelijkheden, volgens Comunian (2009): ‘it reaches people in an environment that matches with personal lifestyle, thereby creating an emotional link with the customer or audience, also reaching specific sets of audiences.’⁴⁶ Sponsoring met de bovenstaande motieven komt in de kunsten regelmatig voor en is het relevantst wanneer het product van een bedrijf een directe link heeft met het gesponsorde evenement of project.⁴⁷

Cultuursponsoring heeft ook effect op een ander gebied. Volgens Thomas et al. (2009) is het unieke aan cultuursponsoring dat het belangrijke en specifieke doelgroepen verbindt aan een bedrijf, waaronder opiniemakers en stakeholders. Het sponsoren van kunstorganisaties of evenementen brengt een beschikbaarheid aan faciliteiten met zich mee voor ‘zakelijk entertainment’ om de *corporate hospitality* te bevorderen.⁴⁸ O’Hagan en Harvey (2000) noemen dit *rent-seeking* waarbij bedrijven met behulp van sponsoring van kunstevenement rechtstreeks besluitvormers en beleidsmakers kunnen aantrekken en beïnvloeden.⁴⁹

Sponsorovereenkomsten worden dus vaak aangegaan met de bovengenoemde motieven, gericht op marketing- en promotiemogelijkheden. Toch blijkt uit de literatuur dat er de laatste jaren andere motivaties dominant worden die niet alleen gericht zijn op economische waarde en het bereiken van een groot publiek. Bedrijven willen door samenwerking met de kunstwereld steeds vaker een speciaal imago ontwikkelen of een kwalitatieve samenwerking aangaan. Zo zegt Comunian (2009) dat cultuursponsoring niet meer alleen gezien wordt als een simpele promotieactiviteit, maar als een zoektocht naar een imago en kwalitatieve meerwaarde voor beide partners: ‘To target corporate stature rather than market objectives [...] usually focused on specific, affluent niche audiences rather than the larger, more indistinct “sport public”’.⁵⁰

⁴⁴ Thomas et al., ‘Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship,’ 740.

⁴⁵ Leenaers (2013), 3.

⁴⁶ Comunian, ‘Towards a new conceptual framework for business investments in the arts. Some examples from Italy,’ 206.

⁴⁷ O’Hagan en Harvey, ‘Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification,’ 210.

⁴⁸ Thomas et al., ‘Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship,’ 740.

⁴⁹ O’Hagan en Harvey, ‘Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification,’ 211, 212.

⁵⁰ Comunian, ‘Towards a new conceptual framework for business investments in the arts. Some examples from Italy,’ 203.

2.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Naast commerciële doeleinden, kan cultuursponsoring ook een sociaal karakter hebben. Het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO of *Corporate Social Responsibility*) wordt in veel literatuur gezien als een belangrijke trend in cultuursponsoring. Een belangrijke motivatie van bedrijven om te investeren in kunst, is het verbeteren van het bedrijfsimago of het *corporate image*.⁵¹ Cultuursponsoring geeft bedrijven de mogelijkheid om iets ‘terug te geven’ aan de samenleving en maatschappelijke en regionale betrokkenheid te creëren. Door de recessie herbezinnen bedrijven zich over het invullen van het sponsorbudget en zijn maatschappelijke waarden als goed burgerschap, sociale betrokkenheid en verantwoord ondernemerschap actueel geworden.⁵² Strategische partnerships tussen non-profit organisaties en bedrijven hebben daarom grote toekomst. Dat stelt ook het Economisch Bureau van ING in een recente publicatie over de samenwerking tussen non-profitorganisaties en het bedrijfsleven. Dergelijke strategische partnerships bieden organisaties niet alleen meer armslag om activiteiten te ontplooiën, maar vooral ook toegang tot nieuwe contacten en kennis.⁵³ Bedrijven kunnen maatschappelijke betrokkenheid realiseren door bijvoorbeeld culturele educatieprojecten te steunen. Het is echter onzeker of trend lang aanhoudt, aangezien bedrijven zich door MVO niet meer makkelijk kunnen onderscheiden en concurrentievoordeel op kunnen doen, omdat de gehele bedrijfswereld tegenwoordig in zekere mate gedwongen wordt om maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

2.4 Partnerships in een culturele economie

De bovengenoemde perspectieven op cultuursponsoring zijn volgens Comunian (2009) en O’Hagan en Harvey (2000) slechts een beperkte verklaring waarom bedrijven wensen te investeren in kunst en cultuur. Sponsoring kan pas van toegevoegde waarde zijn voor beide partijen als er waarde wordt gehecht aan de bijzondere interactie die kan plaatsvinden bij een partnership tussen een bedrijf en de kunsten.⁵⁴

De theorie van Comunian presenteert vanuit een cultureel-economisch perspectief een conceptueel raamwerk de gebieden in kaart brengt waar de kunsten door middel van sponsoring invloed op hebben. Volgens Comunian kan een kunstinstitution niet alleen van waarde zijn voor de gebieden marketing, public relations en social corporate responsibility

⁵¹ Thomas et al., ‘Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship,’ 740.

⁵² Ibid., 740-741.

⁵³ Edse Dantuma, *Goede doelen en het bedrijfsleven. Naar meer strategische partnerships* (ING Economische Bureau, 12 februari 2014), 7-21.

⁵⁴ Comunian, ‘Towards a new conceptual framework for business investments in the arts. Some examples from Italy,’ 204-206; O’Hagan en Harvey, ‘Why Do Companies Sponsor Art Events? Some Evidence and a Proposed Classification,’ 205.

van een bedrijf, maar ook voor de interne bedrijfsvoering op het gebied van production, innovation and research en human resources (zie figuur 1).⁵⁵ Hieruit valt te concluderen dat Comunian meer gebieden onderscheidt waar cultuursponsoring invloed op kan hebben, dan de hierboven beschreven traditionele sponsortheorieën (gericht op marketing en public relations).

De nieuwe mogelijkheden voor cultuursponsoring hebben volgens Comunian (2009) te maken met de belangrijke rol die kunst en cultuur spelen in de huidige economie en de groeiende betekenis van de ‘cultural economy’ in een post-Fordistische samenleving. De post-Fordistische economie legt meer nadruk op de consument. In plaats van uniforme massaproductie worden producten nu geproduceerd gericht op specifieke (niche) markten. Sociaal-culturele veranderingen in de bedrijfsstructuur en bij de consument, zorgen voor een toenemende aandacht voor diversificatie en zelfexpressie. Deze verandering wordt ook wel de ‘cultural turn’ in de economie genoemd, waarbij een culturele dimensie toegevoegd wordt aan het verklaren van economische processen. Dit heeft de interactie tussen bedrijven en de kunsten aanzienlijk veranderd.⁵⁶

Een belangrijk aspect waar cultuursponsoring in de culturele economie volgens Comunian (2009) invloed op heeft is duurzaam concurrentievoordeel. Een onderneming kan, door de culturele en creatieve input van een samenwerking met een culturele instelling, een uniek product aanbieden dat zich op een positieve manier onderscheidt van andere producten op de markt: ‘The ability of firms, regions, and nations to capture economic added value from culture and creativity has therefore become an important ingredient of their economic success and competitiveness.’⁵⁷

⁵⁵ Comunian, ‘Towards a new conceptual framework for business investments in the arts. Some examples from Italy,’ 205.

⁵⁶ Ibid., 216.

⁵⁷ Ibid., 201.

Involvement in public arena, lobbying and networking, media coverage, corporate hospitality, business image, and reputation	Promotion, point of sales, advertising, brand and image, product design, brand values, communication and customer interface, and market expansion	Social image of the company, business citizenship, participation to urban renewal and community regeneration, and improvement of the local environment
Public Relations	Marketing	Corporate Social Responsibility
External Remit		
STRATEGY PROFIT	BUSINESS STRUCTURE	VISION MISSION
Internal Remit		
Production	Innovation and Research	Human Resources
Creative industries, cultural products, products diversification, diverse capabilities, and know-how	Product innovation, creativity, research and design, and artistic collaborations	Involvement of the management, arts-based training, access to culture for employees, quality of work environment and business infrastructure, participation and higher fidelity of staff, and community engagement

Figuur 1. Verschillende gebieden en functies van een bedrijf waar investeren in de kunsten invloed op heeft⁵⁸

Daellenbach et al. (2006) wijzen ook op Comunians perspectief. Kunst stimuleert creativiteit en innovatie en kan bedrijven daarom onderscheidende competenties bijbrengen. Op deze manier verkrijgt een bedrijf of product unieke en niet niet imiteerbare kenmerken waardoor concurrerende differentiatie wordt bevorderd.⁵⁹ In de artikelen wordt daarom niet gesproken over ‘sponsoring’, maar over een samenwerkingsverband dat verder gaat in de vorm van ‘partnerships’. In beide artikelen wordt echter niet uitgelegd wat voor vorm deze partnerships kunnen aannemen en welke praktische richtlijnen aangehouden moeten worden om een dergelijke samenwerking aan te gaan.

De effecten van sponsoring op het concurrentievoordeel, duiden op vernieuwende en creatieve manieren waarop bedrijven en kunst op elkaar kunnen inwerken. Dit is een sponsortrend van de laatste jaren en wordt in de literatuur steeds vaker aangehaald. McNicholas (2004) gaat hier in haar artikel verder op in en wordt daarom in hoofdstuk vijf verder besproken. Partnerships bieden namelijk mogelijkheden om op creatief gebied van toegevoegde waarde voor beide partijen te kunnen zijn.

Cultuursponsoring kan tegenwoordig dus veel meer dan een promotionele actie zijn. Samenwerkingen tussen bedrijven en kunstinstellingen zijn vaak een zoektocht naar een speciaal imago en het vormen van een inhoudelijke, kwalitatieve samenwerking waarbij er

⁵⁸ Comunian, ‘Towards a new conceptual framework for business investments in the arts. Some examples from Italy,’ 205.

⁵⁹ Daellenbach et al. ‘Understanding Sponsorship and Sponsorship relationships. Multiple Frames and Multiple Perspectives,’ 79.

waarde-uitwisseling plaatsvindt tussen beide partijen.⁶⁰ Cultuurorganisaties zullen zich daardoor in de toekomst flexibeler moeten opstellen. Ze worden gedwongen creatiever te denken als het erom gaat hoe van ze toegevoegde waarde kunnen zijn voor bedrijven. ‘Want daar zou het bij sponsoring om moeten gaan, en niet om wat ze tekort hebben op de begroting’, aldus Crielaard, hoofd sponsoring bij de Rabobank.⁶¹ In hoofdstuk vijf wordt als aanvulling op dit hoofdstuk het begrip ‘creatieve partnerships’ verder uitgewerkt en gepresenteerd als sponsormodel dat past bij het huidige culturele en economische klimaat. In het volgende hoofdstuk wordt echter aangetoond, dat private financiering, en met name sponsoring met commerciële motieven, ook een schaduwzijde heeft en op gespannen voet kan staan met artistieke ambities van culturele instellingen.

⁶⁰ Comunian, ‘Towards a new conceptual framework for business investments in the arts. Some examples from Italy,’ 203.

⁶¹ De Lange (2011), 19.

3. KUNST EN COMMERCIE: HET FUNDAMENTELE SPANNINGSVELD

In het vorige hoofdstuk is aangetoond dat er verschillende mogelijkheden bestaan voor een succesvolle sponsorrelatie tussen de cultuurwereld en het bedrijfsleven. Door de afname van publieke middelen is in de politiek en de culturele wereld de hoop gevestigd op compensatie door meer private financiering. Cultuursponsoring is echter een complex fenomeen. De Raad voor Cultuur (2014) stelt dat ondanks grote inspanningen, het werven van sponsors in de cultuursector tot heden niet succesvol verlopen is. De Raad merkt een trend op waarbij sponsoring van kunst en cultuur afneemt en waarbij de samenwerking tussen bedrijfsleven en kunstinstellingen bovendien complexer wordt. De economische crisis, de toon van het politieke debat in de afgelopen jaren en de terugtrekkende overheid trekken potentiële sponsoren en particulieren bepaald niet naar de cultuursector.⁶²

Binnen culturele instellingen spelen echter ook factoren mee die het werven van sponsors ingewikkeld maken en waardoor culturele instellingen zich terughoudend opstellen met betrekking tot sponsoring. Deze mogelijke aversieve houding tegenover cultuursponsoring heeft te maken met het idee dat culturele instellingen voor het ontvangen van sponsorgeld een ‘prijs’ moeten betalen. In dit hoofdstuk wordt het spanningsveld in kaart gebracht en wordt geprobeerd een verklaring te geven voor de frictie tussen kunst en commercie bij cultuursponsoring. Gezocht wordt naar de bron van deze frictie en de oorzaken van de aversie tegen sponsoring. In dit hoofdstuk wordt literatuur over marketing in de kunsten aangehaald, omdat de spanningen tussen verschillende commerciële en artistieke principes binnen culturele organisaties tot uiting komen bij ‘kunstmarketing’.⁶³ Onderzocht wordt, of de frictie bij cultuursponsoring overeenkomstige kenmerken heeft.

3.1 ‘An unholy alliance’

Naast de potenties van cultuursponsoring, worden in het academische en publieke debat ook de negatieve effecten van cultuursponsoring benadrukt. Het debat is onder andere gebaseerd op de angst voor de invloed van de bedrijven op de artistieke inhoud of het doen van concessies ten behoeve van bedrijven en commercie. Deze bedreigingen worden op verschillende manieren verwoord, maar de onderstaande uitspraken in de literatuur geven een beeld van belangrijke argumenten in het debat.

⁶² Raad voor Cultuur. *De cultuurverkenning. Ontwikkelingen en trends in het culturele leven in Nederland* (Den Haag: Raad voor Cultuur, 2014), 19.

⁶³ Joostens (2012); Hye-Kyung Lee, ‘When Arts Met Marketing. Arts Marketing Embedded in Romanticism.’ *International Journal of Cultural Policy*, 11, nr. 3 (2005): 289-305.

Toen cultuursponsoring opkwam, was dit reden voor huiverige reacties uit de kunstwereld. In zijn artikel reageert Nickson (1991) op de volgende uitspraak in de literatuur: ‘Sponsorship leads to unholy alliances. It is the copper in the can that makes the sponsor feel good, ensures his peers look up to him and makes public his generosity. In practice, it is demeaning to both partners and, in the long term, a dangerous development. [...] The danger comes with works perceived as difficult and consequently not in the front line of popularity. No sponsor wishes to entertain his guests in a half-empty house. Compromises are reached, but they remain compromises, even under a banner of artistic patronage.’⁶⁴ Volgens Nickson (1991) worden deze uitspraken gedaan vanuit het idee dat compromissen tussen de sponsor en de kunsten tenietdoen aan het artistieke product.⁶⁵ Ook Abbing (1993) constateert deze keerzijde van sponsoring. Voor de eigentijdse, controversiële, vernieuwende kunst zijn de sponsorperspectieven gering, omdat veel bedrijven uiteindelijk zo veel mogelijk zichtbaarheid voor een zo breed mogelijk publiek willen. Het grote publiek behagen kan veel voordelen opleveren, maar op deze manier wijken instellingen volgens Abbing af van de artistieke kern.⁶⁶

Thomas et al. (2009) stellen dat de zorgen omtrent cultuursponsoring toenemen, vanwege het groeiende belang van private financiering: ‘A central concern to the increasing significance of business and private funding for the survival of arts organizations is the impact this has on the producers ability to remain faithful to the artistic integrity of their productions.’⁶⁷ Het afstemmen van het aanbod van een culturele instelling, in de vorm van bijvoorbeeld sponsorpakketten en tegenprestaties, op de behoeften en eisen van een bedrijf, kan averechts werken voor de typische autonomie, integriteit en kwaliteit van de kunsten.⁶⁸

Comunian (2009) vermeldt eveneens het spanningsveld en stelt dat fondsenwerfers in culturele instellingen de eisen en behoeften van een bedrijf goed moeten analyseren om na te gaan hoe zij op een waardevolle en nuttige manier deze bedrijven van dienst kunnen zijn. Dit roept echter vraagstukken op die te maken hebben met de ethische en artistieke waarden van de kunsten en het risico dat zij ‘service providers’ voor de bedrijfswereld worden en concessies moeten doen betreffende de kwaliteit en inhoud van het artistieke aanbod.⁶⁹

Wu (2002) heeft een boek gewijd aan de privatisering van de cultuursector en

⁶⁴ Robert Hartford in *Musical Times*, September 1991 (Nickson (1991), 237).

⁶⁵ John Nickson, ‘Arts Sponsorship. An Unholy Alliance?’ *The Musical Times*, 132, Nr. 1779 (1991): 238, 239.

⁶⁶ Abbing (1993), 182.

⁶⁷ Thomas et al., ‘Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship,’ 736.

⁶⁸ *Ibid.*, 737.

⁶⁹ Comunian, ‘Towards a new conceptual framework for business investments in the arts. Some examples from Italy,’ 204.

bedrijfsinterventie in de cultuursector in Angelsaksische landen. De schrijver geeft een indicatie van het gebruik en misbruik van kunst door het bedrijfsleven. Door het sponsoren van kunstmusea hebben bedrijven de manier waarop deze instellingen functioneren aanzienlijk veranderd. Ook de perceptie van de culturele instellingen en de kunst die onder hun dak huist, wordt door sponsoring bij het publiek beïnvloed. Door het omsluiten van kunst in de context van het bedrijfsleven, wordt het discours en de ruimte van kunst geherdefinieerd.⁷⁰

Volgens Fillis (2006) draait de spanning rondom marktgerichtheid in de kunsten om de fundamentele ‘philosophical clash of “art for art’s sake” versus “art for business” sake’ en de tegenstelling tussen de markt en de kunsten.⁷¹ Onder het spanningsveld wordt in dit onderzoek de tegenstrijdige en conflicterende relatie tussen sponsoring en de kunsten verstaan. Dit spanningsveld heeft ten eerste te maken met de met de verschillende principes die botsen bij het integreren van marktorientatie in de kunsten. Een overheersende angst bij cultuursponsoring is het feit dat culturele instellingen in toenemende mate in de houdgreep van de commercie dreigen te vallen.

Opgemerkt moet worden dat de tijden veranderd zijn in vergelijking met de eerste jaren na de opkomst van sponsoring. Toen het automeerk Audi in de jaren negentig een autoshowroom in het Stedelijk wou, was ‘de cultuurwereld te klein en stond de gemeenteraad op zijn kop’. De angst voor het ‘grote geld’ is volgens Van Gelder (2014) nu verminderd, maar nog steeds blijft de angst bestaan dat de wederdienst voor sponsorgelden te groot is.⁷²

3.2 Het oriëntatiedilemma

Door de afname van overheidsfinanciering worden culturele instellingen gestimuleerd lessen te trekken uit de zakenwereld, commerciële bedrijfsvoering en marketingtechnieken. In de noodzaak om zich staande te houden, zijn de instellingen gedwongen om zich in toenemende mate marktgeoriënteerd te gedragen.⁷³ De spanning tussen kunst en commercie die hieruit voortkomt, komt duidelijk naar voren als het gaat om kunstmarketing. In de literatuur is het spanningsveld dat ontstaat vanuit de conflicterende relatie tussen kunst en marketing uitgebreid bestudeerd. Evenals bij kunstmarketing, is de noodzakelijke marktorientatie bij

⁷⁰ Chin-Tao Wu, *Privatizing culture: Corporate art intervention since the 1980s* (London: Verso, 2002), 303.

⁷¹ Ian Fillis, ‘Art for Art’s Sake or Art for Business Sake: An Exploration of Artistic Product Orientation,’ *Marketing Review*, 6, nr. 1 (2006): 32.

⁷² *Veel waar voor je sponsorgeld*, Het Parool, 21 augustus 2014.

⁷³ Thomas et al., ‘Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship,’ 736, 737.

cultuursponsoring moeilijk implementeerbaar in de culturele sector. Het spanningsveld bij marketing en sponsoring draait bij beiden om de conflicterende belangen van de marktgeoriënteerde bedrijfswereld en de productgeoriënteerde kunstwereld. De mogelijk negatieve gevolgen van sponsoring worden door Thomas et al. (2009) toegeschreven aan de impact van marktorientatie in de kunstwereld.⁷⁴ In deze paragraaf wordt allereerst ingegaan op het spanningsveld rondom kunstmarketing.

De betekenis van marketing in de culturele sector beschrijft Lee (2005) als volgt: ‘Marketing is understood as helping organisations detach from their old values and practices and reorient themselves around market needs.’ Marktgerichtheid of marktorientatie is erop gericht een optimale waarde en voordeel voor de klant en het publiek te creëren. Marketingprincipes zijn gebaseerd op het feit dat de wensen en de behoeften van de klant voorop dienen te staan en overheersen in elke fase: productie, distributie, promotie en verkoop van het product. Deze visie gaat ervan uit dat klant-gedreven organisaties meer succes hebben en betere prestaties leveren. Een marktgerichte cultuur leidt tot gedrag dat voortdurend gestuurd wordt door het creëren superieure waarde voor klanten. Hierop wordt het aanbod aangepast. Voor kunstinstellingen is de wens van de klant in de meeste gevallen echter geen prioriteit.⁷⁵

Nu instellingen steeds meer gestuurd worden zich te gedragen en te opereren vanuit de wensen en behoeften van de klant, is er een spanningsveld ontstaan dat Joostens (2012), net als Lee (2005), het ‘oriëntatiedilemma’ noemt. Joostens (2012) stelt dat een dergelijk spanningsveld tussen kunst en marketing in de literatuur op grote schaal wordt erkend. Het is een dilemma dat zowel in de kunstmarketingliteratuur als in de praktijk onvermijdelijk is.⁷⁶ Kunstproducenten en –instellingen beschouwen namelijk het autonome kunstwerk als middelpunt en houden zich pas in een latere fase bezig met het eventuele publiek. Joostens stelt dat deze ogenschijnlijk tegenstrijdige belangen ervoor zorgen dat iedere poging om kunst en marketing te verenigen omgeven wordt door een zeker spanningsveld. Een spanningsveld dat wordt veroorzaakt door de tegenstrijdige principes van productoriëntatie versus marktorientatie. Hoewel het hierboven beschreven onderscheid tussen product- en klantgerichtheid volgens Joostens niet absoluut is, omvat het wel de essentie van het oriëntatiedilemma.⁷⁷

Joosten (2012) verklaart de spanning vanuit het gebrek aan balans tussen de focus op

⁷⁴ Thomas et al., ‘Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship,’ 736, 737.

⁷⁵ Ibid., 737.

⁷⁶ Joostens (2012), 133.

⁷⁷ Ibid., 119.

het product en de focus op de markt. Meestal slaat de balans door naar ofwel de productoriëntatie, of de marktoriëntatie. In het geval van een volledig productgeoriënteerde benadering kan gesteld worden dat de gebruiker volledig ondergeschikt is aan het product. De waarde van het product voor de consument is niet van belang, alsmede de verkoop van het product.⁷⁸ Over het algemeen gaan auteurs, die de productgeoriënteerde benadering hanteren, uit van het principe ‘goede waar verkoopt zichzelf’. In de praktijk heeft dit tot gevolg dat kunstorganisaties die volledig productgeoriënteerd denken, te maken krijgen met het probleem dat het artistieke aanbod te weinig aansluiting vindt bij de behoeften van de samenleving.⁷⁹ Een marktgeoriënteerde houding is echter ook problematisch. Hierbij bestaat het idee dat wanneer marketing een rol van betekenis in de organisatie heeft, dit volgens velen ten koste kan gaan van de waarden van de artistieke kern. ‘Het hanteren van een marktgericht perspectief betekent - volgens datzelfde beeld - dat voor verrassende, uitdagende, grensoverschrijdende kunstuitingen geen plaats meer is.’⁸⁰ Een marketingafdeling bij een culturele instelling is tegenwoordig een gewone zaak, maar volgens Joostens (2012) is een dergelijke overgang van een product- naar een meer klantgeoriënteerde conceptie altijd problematisch geweest in de kunstmarketing en wordt de toepasbaarheid nog steeds in twijfel getrokken.⁸¹ Zoals Klamer en Langeveld (2011) stellen, blijft de cultuursector een marketingprobleem houden waar de vermeende tegenstelling tussen kunst en commercie debet aan is: ‘kunst en commercie op één kussen, daar slaapt de duivel tussen.’⁸²

3.3 Cultuursponsoring en marktoriëntatie

Het hierboven besproken marketingdilemma speelt ook een rol bij cultuursponsoring. Om sponsors te werven dienen instellingen zich marktgeoriënteerd te gedragen: gericht op de markt van potentiële sponsors. Bij cultuursponsoring staan in veel gevallen de motieven van het sponsorende bedrijf centraal, zoals werd aangetoond in vorig hoofdstuk. Bij het ontvangen van private investeringen, moet een instelling daarom niet alleen rekening houden met de behoefte van het publiek, maar ook met de behoefte van de (potentieel) financierende bedrijven en stakeholders. Dit verhoogt volgens Thomas et al. (2009) de onvermijdelijke spanningen tussen sponsoring en de kunsten. Het is daarnaast noodzakelijk dat culturele organisaties marktgericht moeten handelen om de commerciële prioriteiten van de sponsors

⁷⁸ Joostens (2012), 135.

⁷⁹ Ibid., 135, 138.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid., 133.

⁸² Klamer en Langeveld, *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*, 31.

te begrijpen, aan hun wensen te voldoen en succesvol te concurreren met andere potentiële geïnteresseerden in de sponsors. Daarnaast geven Thomans et al. (2009) aan dat klanttevredenheid en een groot publieksbereik potentiële sponsors aantrekt en dat culturele instellingen daarom moeten handelen op basis van marktinformatie en klantbehoeften. Omdat bedrijven vaak doelen op een groot bereik van hun sponsoracties is, net als bij marketing, publieksbereik belangrijk.⁸³

Sponsoring vergt dus meer marktgerichtheid en aandacht voor commercie van een culturele instelling. Steeds vaker worden instellingen aangemoedigd om de sponsorrelatie met een hogere management- en marketing gedreven ethos te benaderen. Doordat de kunstwereld hierdoor steeds meer de richting van markt en de klant op gaat, zorgt dit voor weerstand.⁸⁴ Marktgeoriënteerde bedrijven zijn in dit perspectief moeilijk te verenigen met productgeoriënteerde kunstinstellingen als het gaat om cultuursponsoring. Maar waarom is die focus op en de bescherming van het artistieke product zo inherent aan de cultuurwereld? De grootste bedreiging voor de kunsten door sponsoring en de daaraan verbonden commercie zou volgens de kunstwereld een aantasting van de autonomie zijn, stelt Abbing (1997). Als het gaat om de prijs van sponsoring voor de kunsten, dan lijkt de aantasting van de autonomie de hoogste prijs - of de hoogste kostenpost - van sponsoring.⁸⁵

3.4 De autonomie van de kunsten

Het spanningsveld tussen kunst en commercie is op dit moment evident aanwezig, als het gaat om bedrijfsfinanciering van de kunsten. De conflicterende relatie komt echter al van oudsher voor in de kunstwereld. Dit beweert ook Lee (2005), die enkele kunstmarketingtheorieën presenteert die zijn ingebed in de romantische visie van de kunsten, welke nog steeds overheerst: een kunstwerk kan alleen in een autonoom proces tot stand komen en heeft vooral intrinsieke waarde.

De productoriëntatie - en de daarbij horende aversieve houding tegenover de markt - die in het denken over kunst vaak overheerst, vindt haar oorsprong in een visie op kunst die tijdens de Romantiek (18^e en begin 19^e eeuw) is ontstaan. Het romantisch denken bestaat uit een breed scala aan ideeën en visies, maar belangrijk is dat in deze tijd een nieuwe houding ontstond ten opzichte van de kunsten. Zij werden niet langer alleen gezien als technische activiteiten die sociale, religieuze of commerciële doeleinden dienden. Nadruk lag op de intrinsieke waarde van kunst, vrije expressie, authenticiteit van emoties en de ontwikkeling

⁸³ Thomas et al., 'Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship,' 737 - 740.

⁸⁴ Ibid., 741, 748.

⁸⁵ Hans Abbing, *De prijs van sponsoring* (Brussel: De Witte Raaf, 1997).

van persoonlijke stijlen, los van commerciële en materiële waarden van de maatschappij.⁸⁶

Daarnaast veranderde de status van de kunstenaar naar die van een ‘genie’ of ‘profeet’. De creativiteit, verbeelding, originaliteit en oprechtheid van een kunstenaar werden hoog geprezen en beschouwd als de bron van verheffing in kunst. Volgens de romantische visie moesten kunstenaars hun diepe gevoel en inspiratie kunnen uiten, vrij van externe krachten. De markt werd daarom over het algemeen beschouwd als een bedreiging. Er werd geloofd dat als kunstenaars succes nastreefden op de markt, dit ten koste zou gaan van hun eigen talent of genie. Het artistieke product moest daarom los gezien worden van een context en beschermd worden tegen de werking van de markt.⁸⁷ Het Romantische geloof in de universele waarde van de kunsten en het gezag van de producent over de consument, verklaart waarom de principes van de markt en van de kunst moeilijk te verenigen zijn. Lee (2005) stelt vast dat de kunstwereld over het algemeen nog steeds redeneert vanuit deze romantische opvatting over de kunsten.

Ook Fillis (2006) geeft aan dat de relatie tussen marktorientatie en de aard van de kunsten uiterst gevoelig en complex is. Hij geeft aan dat veel marketingtheorieën er in falen om de specifieke behoeften van de kunstsector en de krachtige onderliggende filosofische, esthetische dimensies te erkennen en de daarbij horende tegenstelling tussen de economie en de kunsten te bevatten. Dit leidt tot botsingen tussen idealisme en commercie.⁸⁸ Fillis (2006) geeft aan dat de oorzaak van de frictie tussen de markt en de kunsten voortkomt uit een visie uit het verleden die nog steeds geldt in de kunstwereld, namelijk de avant-gardistische filosofie ‘kunst om de kunst’. Deze kunstopvatting gelooft dat de enige waarde van kunst intrinsiek is en van elk utilitair, moreel, didactisch, religieus of politiek doel onafhankelijk moet blijven.⁸⁹ De vrijheid van markt, verkoopbaarheid, commercieel succes en marktafhankelijkheid staan lijnrecht tegenover dit anti-economische idee van de kunsten.⁹⁰

De Romantisch en avantgardistische visies op kunst zijn beide complex en hebben zowel overeenkomsten als verschillen. De overtuigingen kunnen wel gezien worden als een oorsprong van de huiverige houding van de kunstwereld tegenover commercie. Inzicht in de Romantische visie op kunst kan verklaren waarom zoveel belang wordt gehecht aan het behoud van autonomie en integriteit van de kunsten en de daarmee gepaarde aversie tegen sponsoring.

⁸⁶ Lee, ‘When Arts Met Marketing. Arts Marketing Embedded in Romanticism,’ 290.

⁸⁷ Ibid., 291.

⁸⁸ Fillis, ‘Art for Art’s Sake or Art for Business Sake: An Exploration of Artistic Product Orientation,’ 31.

⁸⁹ Ibid., 33.

⁹⁰ Ibid., 34.

Toch staat de typische autonomie die volgens veel schrijvers eigen is aan de kunsten, ook vaak ter discussie in de literatuur. Joostens (2012) merkt op dat de Romantische visie op kunst sinds de jaren negentig van de vorige eeuw langzaam maar zeker terrein aan het verliezen is. Abbing (1997) stelt bijvoorbeeld dat artistieke autonomie nooit heeft bestaan. De notie is gebruikt bij de strijd voor de professionalisering van de beroepsgroep van de kunstenaar en voor het ontwikkelen van een sterkere positie tegenover patroon en mecenas. Abbing stelt dat er altijd nieuwe, beperktere ‘dwangen’ of invloeden voor in de plaats kwamen, zoals marktverhoudingen of de dwang van subsidies, giften en sponsorgelden. De subsidieerbaarheid en de verkoopbaarheid van kunst, hebben invloed op een groot aantal artistieke keuzen. Abbing (1997) is daarom van mening dat artistieke autonomie niet door sponsoring kan worden bedreigd, omdat deze niet bestaat. Door de symbolische verbinding heeft sponsoring inhoudelijke invloed op het kunstproduct. Abbing is echter wel van mening dat een bedrijf te veel kan trekken aan een culturele instelling of kunstenaar.⁹¹

In dit hoofdstuk is aangetoond dat sponsoring een complex fenomeen is in de culturele sector. Beweerd wordt, dat sponsoring de autonomie, kwaliteit of integriteit van de kunsten kan aantasten. Zo zou een culturele instelling concessies moeten doen om het publiek en de sponsor te behagen of een bedrijf zou inhoudelijk invloed willen uitoefenen. Dit spanningsveld wordt breder gedragen in de kunstwereld en komt tot uiting in het oriëntatiedilemma: het botsen van de marketingprincipes met de principes die gelden in de kunstwereld. Deze onverenigbaarheid van markgerichtheid en de kunsten is ontstaan vanuit de nog altijd gangbare romantische en avantgardistische visie op de kunsten. Dit besef is problematisch voor het werven van sponsors. Juist de interne weerstand bij culturele instellingen tegen sponsor- en fondsenwerving blijkt vaak een belangrijke hindernis voor succesvolle sponsorcampagnes.⁹² In het volgende hoofdstuk wordt een extra verklaring gegeven voor de frictie tussen kunst en commercie: de conflicterende relatie tussen economische en culturele waarden en de problematiek van de financiering van de kunsten. Het hierboven beschreven spanningsveld wordt hier verklaard vanuit een bredere cultuur-economische visie en het denken in waarden.

⁹¹ Abbing, *De prijs van sponsoring*, 11, 12.

⁹² Van der Westen (2010), 17.

4. ECONOMISCHE EN CULTURELE WAARDEN

In het vorige hoofdstuk is geconcludeerd dat de principes die gelden bij een marktgerichte onderneming kunnen botsen met de principes die gelden in de kunsten, vooral als de markt een rol krijgt bij de financiering van de kunsten. De commerciële waarden van een bedrijf en de artistieke waarden van een kunstinstitution kunnen op gespannen voet met elkaar staan. In de literatuur wordt geen eenduidige definitie van deze waarden gegeven. In dit hoofdstuk wordt daarom de theorie van Arjo Klamer (1997, 2005, 2011), hoogleraar in de economie van de kunst en cultuur, gebruikt om het spanningsveld tussen verschillende waarden te verklaren. Klamer is een vooraanstaand schrijver met betrekking tot de relatie tussen de economie en de kunsten.⁹³ Het ‘onbehagen’ in de kunstwereld wordt door hem verklaard vanuit het denken in waarden. Hierbij gaat het niet alleen om artistieke en commerciële waarden, maar om grotere waarden zoals economische en culturele, die samen met sociale waarden het gedrag van het menselijk handelen bepalen. Klamer draagt vanuit zijn cultureel-economische perspectief bij aan het definiëren van waarden en stelt dat de discussie rondom financiering van de kunsten gaat om de wisselwerking tussen deze waarden. Ook heeft hij enkele publicaties gewijd aan het vinden van nieuwe financieringsmodellen voor de kunsten.⁹⁴ Vanuit dit perspectief wordt daarom de spanning omtrent cultuursponsoring benaderd. De theorie van Klamer wordt aangevuld met de theorie van Eikhof en Haunschild (2007) om aan te tonen dat deze visie breed gedragen wordt in de literatuur.

4.1 Het cultureel-economisch perspectief

Klamer (2005) is van mening dat het gangbare economisch denken - met de nadruk op fenomenen van schaarste en rationele keuzes - niet toereikend is om het menselijk handelen te verklaren. Zijn perspectief begint met een neo-aristotelische kijk op het menselijk handelen: mensen zijn sociale wezens en handelen met het oog op het goede leven samenleven. Met deze visie komt hij tot een cultureel-economisch perspectief. ‘Willen we goed leven in een goede samenleving dan gaat het niet in de eerste plaats om het geld, iets economisch dus, maar om iets sociaals, zeg vriendschap, zorg en aandacht, en uiteindelijk vooral om iets cultureels of spiritueels, oftewel om iets wat zin geeft aan het leven.’⁹⁵ Klamer

⁹³ Arjo Klamer, *The value of culture: On the relationship between economics and art*, (Amsterdam: Amsterdam University Press, 1997); Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*; Klamer en Langeveld, *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, 15.

beweert dat de economie nooit het doel kan zijn, maar dat het in het leven draait om de sociale en culturele waarden, via de productie van gemeenschappelijke goederen. Economische waarde is slechts een middel en instrument om dat wat belangrijk is in het leven mogelijk te maken.⁹⁶

Culturele waarden zijn volgens Klamer uiteindelijk het belangrijkste, omdat sociale en economische waarden uiteindelijk niet voldoen. Dit valt te verklaren uit het feit dat mensen altijd iets missen ‘ondanks het feit dat ze al het geld bezitten dat ze nodig hebben, ondanks hun leuke gezin en goede vrienden’.⁹⁷ Ook in bedrijfsleven speelt dat onbehagen. Sommige spreken van een gebrek aan bezieling of ziel, een gemis aan spiritualiteit of een tekort aan zingeving. In de wetenschappelijk literatuur is het gangbaar om hier van culturele waarden te spreken.⁹⁸ Ieder mens, samenleving of organisatie heeft iets bijzonders nodig, iets wat inspireert, heilig, subliem of gewoon mooi is. Dat wordt gevonden in bijvoorbeeld religie, maar ook in kunst en cultuur of de inspirerende werking van kennis en wetenschap. Mensen die als gepassioneerd, bezield en spiritueel overkomen, geven blijk van een groot cultureel kapitaal.⁹⁹

Ondanks het belang van het bovengenoemde type waarden, overheersen in onze samenleving de *economische waarden*. Bij deze waarden gaat het volgens Klamer om zaken als het salaris, de dividenden en de rente over kapitaal, oftewel middelen waarmee waardevolle dingen verkregen kunnen worden. Economisch kapitaal is het vermogen om economische waarden te genereren. Bedrijven zijn ook economisch kapitaal: ze genereren inkomens voor werknemer en winst voor eigenaars. Economische waarden dienen voor de realisering van andere waarden, zoals sociale en culturele waarden. Toch wordt in de werkelijkheid niet zo gedacht. Klamer is van mening dat in het gehele dagelijks leven de economische waarden zijn gaan domineren en dat al het handelen is gericht op het vergoten van het economisch kapitaal.¹⁰⁰

Ondanks het feit dat waarden niet tastbaar zijn en vrijwel nooit expliciet benoemd worden, handelt elk mens vanuit waarden. Deze waarden hebben niet alleen positieve invloed op elkaar.

⁹⁶ Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, 15, 156.

⁹⁷ *Ibid.*, 43.

⁹⁸ *Ibid.*, 43.

⁹⁹ *Ibid.*, 44, 46.

¹⁰⁰ *Ibid.*, 42.

4.2 Verdringing van waarden

Waarden kunnen botsen en of op de voorgrond treden, wanneer een cultuur verschuift of verandert.¹⁰¹ Deze wisselwerking tussen waarden is volgens Klamer de bron van het huidige spanningsveld tussen economie en kunst. Hij verklaart dit vanuit een waardeomslag: ‘In de culturele wereld krijgen marketeers en manager steeds belangrijke rol toebedeeld.

Kunstenaars krijgen te horen dat ze culturele ondernemers dienen te worden en dus meer aan marketing, relatiemanagement en andere commerciële activiteiten moeten doen. Daarmee lijkt zich een waardeomslag voor te doen. Economische waarden zijn gaan prevaleren.

Sterker nog, economische waarden zijn het doel van het beleid geworden met als hamvraag voor ieder voorstel: is het goed voor de economie?’¹⁰² Dit is bij sponsoring ook het geval. Bij het aangaan van een overeenkomst lijken de economische waarden van een bedrijf te prevaleren, omdat de winst en de doelstellingen van het bedrijf vaak centraal staan. Deze economische waarden zijn volgens Klamer belangrijk, maar het draait uiteindelijk om andere waarden: sociale en culturele waarden.¹⁰³

Wat het domineren van economische waarden volgens Klamer (2005) problematisch maakt, is het feit dat waarden en kapitaal wederzijds invloed op elkaar kunnen hebben en wisselwerking tussen de verschillende waarden mogelijk is. Een sterk sociaal en cultureel kapitaal kan mogelijk goed zijn voor de economie. Mensen, organisaties en steden met goede netwerken, goede sociale waarden en veel cultureel kapitaal kunnen daar hun economisch voordeel mee doen. Dat is ook het argument van Pierre Bourdieu (1984) en Richard Florida (2002). Voor Bourdieu zijn het sociaal en cultureel kapitaal van cruciaal belang voor iemands kansen in de economisch strijd (1984).¹⁰⁴ Florida (2002) ziet in de aanwezigheid van een sterke creatieve klasse in een stad een noodzakelijk voorwaarde voor het aantrekken van de nieuwe creatieve bedrijvigheid.¹⁰⁵ Investing in de kunsten zou dan een manier zijn om de vestigingsvoorwaarden te vergroten. Dat maakt cultureel kapitaal in handen van een beleidsmakers een instrument om hun economische doelen te verwezenlijken.¹⁰⁶

Volgens Klamer kunnen waarden elkaar ook negatief beïnvloeden. Hij wijst hier onder andere op het instrumenteel gebruik van culturele waarden door beleidsmakers. Om het huidige cultuurbeleid te legitimeren worden steeds meer functionele en instrumentele waarden gebruikt. Vooral gemeentebestuurders horen graag dat de kunsten economisch

¹⁰¹ Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, 36 - 38.

¹⁰² *Ibid.*, 38.

¹⁰³ *Ibid.*, 42.

¹⁰⁴ Pierre Bourdieu, *Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste* (London: Routledge, 1984).

¹⁰⁵ Richard Florida, *The Rise of the Creative Class* (New York: Basic Books, 2002).

¹⁰⁶ Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, 47.

belangrijk zijn, want dat rechtvaardigt hun subsidies. Het doel reikt verder dan de kunst zelf. Volgens Klamer kan kunst inderdaad veel geld opbrengen, maar de politieke nadruk die hier op gelegd wordt, is onterecht, omdat kunst uiteindelijk geen economische winst oplevert.¹⁰⁷

Het economische uitbuiten van culturele waarden is volgens Klamer (2005) problematisch. Culturele, en in mildere maten ook sociale waarden zijn kwetsbaar. Commerciële en economische belangen kunnen die kwetsbare waarden gemakkelijk in de verdrukking brengen. Gaat het economisch goed, dan zijn investeringen in cultureel kapitaal gemakkelijk te verkopen. In moeilijker tijden zijn zij de eerste post om op te besparen. Belangrijker is dat culturele waarden hun overtuigingskracht verliezen als instrumentele en economische overwegingen overheersen.¹⁰⁸ De wereld van de kunsten staat volgens Klamer niet voor niets argwanend tegenover de wereld van het geld, want het grote gevaar van de bovengenoemde ontwikkelingen, is het verlies van waarden. Hierbij wordt gesproken over *crowding out* van de artistieke waarden.¹⁰⁹ Met dit begrip van Bruno Frey (1997)¹¹⁰ bedoelt Klamer dat de vermeerdering van de economische waarde van een goed ten koste kan gaan van de culturele waarde ervan. Zo kan bijvoorbeeld een culturele instelling of kunstenaar die zijn kunst ‘verkoopt’ aan een bedrijf haar positie in kunstwereld verliezen, omdat het werk te commercieel wordt.¹¹¹ Deze effecten geven aan hoe gecompliceerd de wisselwerking tussen waarden kan zijn en dat het instrumenteel gebruik van culturele waarden in de regel niet kan werken. Het moet in de allereerste plaats om de inhoud gaan. Dat het economisch wat oplevert, is volgens Klamer eerder een onbedoeld effect.¹¹² In dit opzicht kan een sterke focus op het behalen van economische waarde door middel van sponsoring, dus nadelig effect hebben op de artistieke waarden van een culturele instelling.

Een vergelijkbare theorie over de kwetsbaarheid van culturele waarden, wordt gepresenteerd door Eikhof en Haunschild (2007), gebaseerd op de theorie van Bourdieu.¹¹³ Volgens de schrijvers is in het onderzoek naar de creatieve industrie sprake van een vermeende tegenstrijdige en conflicterende relatie tussen kunst en creativiteit enerzijds en het bedrijfsleven en managementprincipes anderzijds. Eikhof maakt net als Bourdieu (1990) een

¹⁰⁷ Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, 128

¹⁰⁸ *Ibid.*, 48.

¹⁰⁹ Klamer en Langeveld, *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*, 5.

¹¹⁰ Bruno Frey, *Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation* (Cheltenham: Edward Elgar, 1997).

¹¹¹ Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, 49.

¹¹² *Ibid.*

¹¹³ Eikhof en Haunschild (2007) baseren hun theorie grotendeels op de volgende werken van Pierre Bourdieu: *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. (1984); *The logic of practice*. (1990); *The field of cultural production. Essays on art and literature*. (1993); *Die Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes* (1999).

onderscheid tussen *artistic* en *economic logics of practice*: de drijfveren achter individuele creatieve praktijken die soms een paradoxale relatie hebben.¹¹⁴ *Economic logics of practice* worden gekenmerkt door een expliciete marktgerichtheid waar handelen wordt gestuurd door marktwaarde. *Artistic logic of practice* worden daarentegen gekenmerkt door het verlangen om *l'art pour l'art* te produceren. De complexiteit komt voort uit het feit dat beide logica's worden gebruikt in het culturele veld, omdat het veld van de bedrijfsleven en de kunstwereld vaak overlappen. Wanneer de artistieke logica economisch wordt gebruikt, heeft de economische logica de neiging de artistieke logica te verdringen en de kern en basis waarop creativiteit gebaseerd is aan te tasten.¹¹⁵

De artistieke logica van de praktijk verwijzen volgens Eikhof en Haunschild naar een vrij vage en continu omstreden idee van *l'art pour l'art* dat uitsluitend bestaat uit subjectieve interpretaties waarbij kunst gezien wordt als een transcendentiaal fenomeen. Artistieke waarden zijn niet meetbaar, vergelijkbaar en uit te drukken in exacte metingen. Het tegendeel is waar voor economische logica. Marktwaarden zijn objectief, kwantificeerbaar, meestal monetair, vastgesteld door de markt en dus unaniem begrepen. Als gevolg van deze sterkere en krachtigere positie van de economische logica, domineert deze in het publieke discours. Artistieke waarden worden vervangen door economische redeneringen als de (financiële) positie van de kunsten onstabiel is en als de sector verzakelijkt. Omdat de kunsten moeite hebben om zichzelf te legitimeren, wordt snel gegrepen naar economische vergelijkingen.¹¹⁶ Deze economische redeneringen zorgen per definitie voor weerstand bij de kunsten. Als artistieke waarden zich op de markt begeven en economische waarden de overhand krijgen, kan kwaliteit verloren gaan.¹¹⁷ De theorie van Eikhof en Haunschild (2007) komt sterk overeen met die van Klamer en zijn beiden gebaseerd op Bourdieus visie op culturele waarden. Maar waar Klamer focust op het belang van de financiering van de kunsten, zien Eikhof en Haunschild het gevaar vooral in de aantasting van creatieve productie, zoals bij de podiumkunsten.

4.3 Sferen

Om het spanningsveld tussen commercie en kunst verder te verklaren, verwijst Klamer naar 'sferen'. Klamer onderscheidt vanuit het cultureel-economisch perspectief vier sferen waarin de boevengenoemde waarden worden gerealiseerd en waarin een instelling kan opereren voor

¹¹⁴ Eikhof en Haunschild, 'For art's sake! Artistic and economic logics in creative production', 523.

¹¹⁵ Ibid., 524 - 426.

¹¹⁶ Ibid., 532.

¹¹⁷ Ibid., 534 - 536.

de financiering van haar activiteiten. De vier sferen die hij onderscheidt zijn de oikos, de derde sfeer, de overheid en de markt. Elke sfeer kent een eigen logica en zijn eigen specifieke waarden.¹¹⁸

De ‘oikos’ is volgens Klamer de basissfeer en de meest persoonlijke sfeer. In het Grieks staat het begrip voor ‘thuis’. Het refereert daarom naar de gemeenschap waar je vandaan komt, zoals een gezin, familie, buurt, volk enzovoorts.¹¹⁹ De derde sfeer, ook wel aangeduid als de *civil society*, is een ruimere kring waarin wij ons buiten de oikos kunnen begeven zonder overheid en markt terecht te komen. Hier overheersen de informele, sociale interacties. Het is hier dat mensen zich verenigen, clubs vormen, vriendenkringen onderhouden en collegiaal zijn. Belangrijk in deze sfeer zijn de ‘non-profit’ organisaties, die ideële doelstellingen nastreven.¹²⁰

Het verstikkende en beperkende van deze twee informele sferen zijn redenen om de vrijheid van de ‘markt’ op te zoeken. De markt heeft een geheel eigen logica die vraagt om een herkenbaar product met een goede prijs, om gedegen marketing en bovenal een klantgerichte aanpak. In de markt bepaalt degene die betaalt.¹²¹ De logica van de markt is die van gelijk oversteken, ofwel *quid pro quo*. Vier ingrediënten spelen hierbij een rol, namelijk het product, de prijs, de verkoper of producent, en de koper of consument. De markt is een complexe sfeer met tegengestelde positieve en negatieve waarden. Markt betekent vrijheid van keuze, maar ook bijvoorbeeld moordende concurrentie, ongelijkheid en instabiliteit.¹²²

De ‘overheids sfeer’ dient ten slotte ertoe om het collectieve domein inhoud te geven en de tekortkomingen van de markt en de derde sfeer te compenseren. Hier staat het collectieve belang centraal met waarden als rechtvaardigheid, solidariteit en collectiviteit.¹²³

Klamer constateert niet alleen een overvloed aan economische waarden maar ook overheersende rol van de markt. Bepaalde sferen laten domineren of terugdringen zorgt volgens de theorie van Klamer voor problemen. De rol van de overheid terugdringen, betekent bijvoorbeeld haar sfeer van waarden terugdringen. Grote delen van de bevolking ervaren, zo ook in de culturele sector, vooral een verlies. Privatisering en liberalisering leveren onverwachte problemen op, doordat geen rekening gehouden wordt met de

¹¹⁸ Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, 68.

¹¹⁹ *Ibid.*, 69.

¹²⁰ *Ibid.*, 73.

¹²¹ Klamer en Langeveld, *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*, 15.

¹²² Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, 76, 77.

¹²³ Klamer en Langeveld, *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*, 16.

noodzakelijke waardeomslag.¹²⁴ Culturele instellingen moeten daarom bewust omgaan met de sferen en hun specifieke waarden, voor een effectieve financiering.

4.4 Financiering van de kunsten

Volgens Klamer nemen de kunsten een bijzondere plaats in de samenleving in. Kunst heeft niet alleen belangrijke economische waarde, maar ook een bijzonder sociaal karakter.

Kunsten onderscheiden zich echter vooral door hun culturele waarden.¹²⁵ De belangrijke culturele waarden van kunst dienen gerealiseerd te worden in de bovengenoemde sferen en hier zijn middelen voor nodig. Het is echter van belang op welke manier culturele organisaties aan hun (financiële) middelen komen. Ervan uitgaande dat een culturele organisatie een ideële doelstelling dient, is de financiering van haar activiteiten slechts een noodzakelijk middel.¹²⁶ Daarmee onderscheidt een culturele organisatie zich van een standaard commerciële organisatie, waarbij het draait om het maken van winst. Hierbij wordt de inhoud gebruikt als een middel.¹²⁷ Het zorgelijke feit bij de financiering van de kunsten is dat het geld vaak niet aan de rand wordt gehouden en als doel wordt gezien. In dit opzicht is het belangrijk welke financieringsvorm een culturele instelling gebruikt, omdat de sferen invloed kunnen hebben op onder andere de positie en reputatie in kunstwereld en de productie van de kunst.

Nu de overheid terugtrekkende bewegingen maakt, is een reflex van veel culturele instellingen om het geld uit de markt te halen door de prijzen te verhogen of door sponsorgelden te werven.¹²⁸ Het binnenhalen van sponsorgelden volgt de logica van de sfeer van de markt. Het gaat om een *quid pro quo*: een culturele organisatie heeft iets te bieden wat waardevol is voor een commerciële partij. Maar bij sponsoring blijft het winstoogmerk het uitgangspunt. In de markt bepaalt degene die betaalt en staat het geld centraal en is de inhoud ondergeschikt.¹²⁹ Deze logica van de markt sluit vaak niet aan bij de waarden van de kunstwereld. Culturele instellingen die in de markt willen opereren na jaren afhankelijk geweest te zijn van de overheidssubsidies, zullen volgens Klamer ontdekken dat ze hun organisatie dienen aan te passen. Geld binnenhalen vanuit de markt van de sponsors werkt anders dan het geld binnenhalen vanuit de sfeer van de overheid. Culturele instellingen hebben volgens hem moeite met het inleven in de behoeftes en belangen van bedrijven. Ook

¹²⁴ Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, 78, 79.

¹²⁵ *Ibid.*, 130, 131.

¹²⁶ Klamer en Langeveld, *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*, 12, 13.

¹²⁷ Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, 133.

¹²⁸ *Ibid.*

¹²⁹ Klamer en Langeveld, *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*, 57, 58.

is het moeilijk voor instellingen om te analyseren wat zij te bieden hebben en is gaat het creëren van intern draagvlak moeizaam. De artistieke kern moet openstaan om de kunsten te delen met nieuwe stakeholders en als het moet worden er concessies gedaan om de sponsor te behouden. De klant en de sponsor willen namelijk waar voor hun geld.¹³⁰

Afhankelijkheid van de markt is volgens Klamer niet ideaal voor de kunsten, omdat dit ten koste kan gaan van andere belangrijke waarden.¹³¹ Sferen kunnen overlappen en elkaar ondersteunen en aanvullen, maar kunnen elkaar ook negatief beïnvloeden. Dit is de valkuil: wanneer de ene sfeer met de ander in aanraking komt, kan dit botsen en veel spanning opleveren, zoals bij de financiering van de kunsten het geval is. Daar vindt een complexe waardeomslag plaats. De wijze van financiering kan volgens Klamer bijdragen aan dan wel afbreuk doen aan de missie van een culturele instelling; daarom dient de financiering een integraal onderdeel te zijn van al haar activiteiten.¹³² Zoals in het volgende hoofdstuk zal worden aangetoond, pleit Klamer daarom voor een balans tussen de sferen en een vermenging van sferen.

Toen Klamer zijn boek in 2005 schreef, constateerde hij dat economische waarden steeds dominanter werden en dat de markt vaker werd gebruikt als financieringsbron voor de kunsten, zoals bijvoorbeeld bij cultuursponsoring. Nu is gebleken dat dit proces vergevorderd is. Veel instellingen moeten verplicht een deel eigen inkomsten binnenhalen en gebruikmaken van verschillende financieringsvormen. Ondanks dat Klamer pleit voor financiering uit de derde sfeer in de vorm van mecenaat en particuliere donaties, zijn instellingen door het hedendaagse economische klimaat haast gedwongen om aan sponsoring te doen. In het volgende hoofdstuk wordt daarom een vorm van sponsoring gepresenteerd, die binnen het cultureel-economisch perspectief als een geschikte manier van financiering wordt gezien.

¹³⁰ Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, 134.

¹³¹ *Ibid.*, 78, 79.

¹³² *Ibid.*, 133.

5. EEN OPTIMALE BALANS

In de vorige hoofdstukken is cultuursponsoring en het daarbij horende spanningsveld tussen commerciële en artistieke waarden bestudeerd. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de theorieën van Klamer (2005, 2011) en McNicholas (2004) een strategie voor cultuursponsoring gepresenteerd en een mogelijke oplossing geboden voor het probleem van het spanningsveld tussen kunst en commercie bij cultuursponsoring. Klamer en Langeveld (2011) geven in hun boek aanbevelingen voor bruikbare financieringsmodellen in de huidige cultuursector. De theorie van McNicholas (2004) over culturele partnerships sluit hierbij aan en laat zien waarom sponsoring innovatiever en creatiever moet. McNicholas presenteert een theoretisch model voor een betere samenwerking tussen culturele instellingen en bedrijven, waarbij een tegenstrijdige en conflicterende relatie tussen verschillende waarden vermeden kan worden.¹³³

5.1 Balans door middel van creatieve financiering

Zoals in hoofdstuk vier werd aangegeven, beweert Klamer (2005), vanuit het cultureel-economisch perspectief, dat de sterke macht van economische waarden en de overheersing van de sfeer van de markt problematisch is. Ook bij culturele instellingen, waar het vaak lijkt te draaien om het binnenhalen van nieuwe geldstromen en daarmee het realiseren van economische waarden, is dit het geval.¹³⁴ Klamer stelt dat wanneer instellingen zich van de ene naar de andere sfeer begeven om waarden te realiseren, zij zich zullen moeten aanpassen. Culturele instellingen dienen creatief om te gaan met de logica's in de sferen met betrekking tot hun financiering. Als culturele instellingen zich op de markt willen richten, vergt dit dus een mentaliteitsverandering.

Klamer (2005) benadrukt het belang van een juiste balans tussen de verschillende sferen met hun specifieke waarden. Voor een goede balans pleit hij voor een creatieve aanpak, namelijk de vermenging van de sferen, die door de overlap aan waarden vaak in de praktijk al aanwezig is. Klamer stelt bijvoorbeeld voor dat de eigenschappen van de benadering in de derde sfeer toepast kunnen worden in de marktsfeer. Hierbij moet gedacht worden aan een directere benadering van werknemers en sponsorrelaties, of het benaderen van betalende klanten als deelnemers. Dit is een emotionelere aanpak, waar andere waarden een rol spelen en waar bedoeld wordt op betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid.

¹³³ McNicholas, 'Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field,' 57.

¹³⁴ Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, 39.

Het behandelen van sponsors als partners en bondgenoten en het vermijden van markttaal, kan zo een oplossing zijn voor het spanningsveld. Sponsors willen wellicht formeel waar voor hun geld, maar verbinden zich aan een culturele instelling vanuit een serieuze belangstelling en daadwerkelijke betrokkenheid.¹³⁵

Klamer schreef samen met Cees Langeveld, hoogleraar Economie van de Podiumkunsten, het boek *Pak Aan*, bedoeld om in tijden van bezuinigingen in de kunstensector alternatieve en creatieve kansen te zien en te grijpen.¹³⁶ Hiermee willen zij de patstelling tussen de cultuursector, de markt, de overheid en de sociale sfeer flink opschudden. Een belangrijke stap daarbij is ondernemerschap, waarbij creatief omgegaan wordt met de organisatievorm en bijbehorende financiering van een culturele instelling. In het waarmaken van genoeg financiële waarden om kunst te produceren en presenteren, zijn veel mogelijkheden denkbaar en is het raadzaam innovatieve financieringsbronnen te overwegen.¹³⁷ De angst dat een marktgerichtheid afbreuk zou doen aan originaliteit en authenticiteit van de kunstpraktijk is met een juiste manier van financiering onterecht, aldus de schrijvers. Instellingen moeten daarom redeneren vanuit hun eigen aanbod, waarin waarden als ‘schoonheid, waarachtigheid en bezieling’ voorop staan. Vanuit deze kernwaarden moet er gezocht worden naar raakvlakken met bedrijven, ook wel ‘raakvlakmarketing’ genoemd.¹³⁸

Zoals in hoofdstuk twee is besproken, is sponsoring meer dan alleen een overeenkomst waarbij een culturele organisatie iets inlevert in ruil voor een som geld. Creativiteit en kunst kunnen ook op een zodanige manier ingezet worden, dat een bedrijf er belang bij heeft. Kunstenaars en instellingen moeten hierbij niet gezien worden als hulpbehoevende wezens, maar als een hoogwaardige partner die kan helpen bij bijvoorbeeld innovatieprojecten van bedrijven. De kunstenaar of de instelling kan de organisatie een andere kijk op haar diensten en producten bieden. Juist omdat de markt en de kunsten zo verschillen, is er interessante interactie mogelijk en is er behoefte aan elkaars expertise.¹³⁹ Zo stellen Emilie Vermeer en Emily de Valk van *AimAtArt*¹⁴⁰: ‘Alles dat kunst in zich heeft kan een bijdrage leveren aan het bedrijfsleven. Kunst kan namelijk mensen inspireren, verbinden,

¹³⁵ Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, 136, 137.

¹³⁶ Klamer, Arjo en Cees Langeveld. *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*. Hilversum: Stichting Economie en Cultuur, 2011.

¹³⁷ Klamer en Langeveld, *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*, 27.

¹³⁸ *Ibid.*: 31.

¹³⁹ *Ibid.*: 66.

¹⁴⁰ AimAtArt heeft een methode ontwikkeld om door middel van kunst nieuwe inzichten bij bedrijven te realiseren. Ze zetten kunst in voor teambuilding, persoonlijke ontwikkeling en organisatievraagstukken.

relativeren, enthousiasmerem, en belangrijker nog: kunst opent. Kunst kan ogen openen, opent nieuwe gesprekken, breekt kaders open, legt verbanden open – aspecten die juist in het bedrijfsleven een belangrijke rol spelen.¹⁴¹ Op deze manier kunnen culturele instellingen commercieel zijn en trouw blijven aan hun kunstzinnige missie. Ze hebben bedrijven meer te bieden dan alleen hun ‘producten’ en kunnen inspelen op de grote behoefte bij tal van organisaties aan bronnen van inspiratie en creativiteit. Want hier draait het volgens Klamer allemaal om bij cultureel ondernemerschap: ‘goede culturele ondernemers weten hoe de creatieve en inspirerende vermogens van hun culturele organisaties uit te buiten, zodat andere organisaties daar voordeel mee kunnen doen zonder dat de eigen organisatie haar eigen kunstzinnige missie compromitteert.’¹⁴²

Deze visie is gebaseerd op de gedachte dat het spanningsveld tussen kunst en het bedrijfsleven iets positiefs is, omdat beide partijen van toegevoegde waarde voor elkaar kunnen zijn. Hierbij wordt het spanningsveld niet vermeden, maar worden de verschillende waarden gebruikt voor een unieke samenwerking. Cultureel ondernemende organisaties stellen bij ondernemerschap en het vinden en behouden van sponsors daarom altijd hun culturele waarden op de eerste plaats en gebruiken economische waarden als middel.¹⁴³

5.2 Hedendaagse sponsoring: creatieve partnerships

Omdat de sfeer van de markt en de kunsten met elkaar verweven raken, is een nieuwe, innovatieve en creatieve manier van aanpak essentieel. Vormen van cultuursponsoring als strikt zakelijke en commerciële overeenkomsten volstaan vaak niet meer. Klamer (2005, 2011) geeft daarom enkele adviezen voor de financiering van de kunsten gericht op creatief omgaan met waarden bij cultuursponsoring. Deze visie op cultuursponsoring is echter slechts een praktische aanbeveling en niet ingebed in een breder theoretisch kader over cultuursponsoring. McNicholas (2004) en Comunian (2009) presenteren en contextualiseren daarentegen een sponsormodel dat deze creatieve en innovatieve manier van cultuursponsoring centraal stelt. Ook wordt aangegeven welke ontwikkelingen ten grondslag liggen aan de nieuwe vormen van interactie tussen de bedrijfswereld en de kunsten.

McNicholas (2004) beweert, net als Comunian (2009) in hoofdstuk twee, dat de relatie tussen het bedrijfsleven en de kunstwereld sinds de jaren negentig drastisch is veranderd. Er heeft een paradigmaverschuiving plaatsgevonden in het postmoderne tijdperk,

¹⁴¹ Klamer en Langeveld, *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*, 67.

¹⁴² Klamer, *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, 138.

¹⁴³ Klamer, ‘Cultural entrepreneurship,’ 13.

waarbij de interactie tussen het culturele veld en de economie is veranderd.¹⁴⁴ De economie van de westerse samenlevingen in de 21^e eeuw toont steeds meer interesse in kunst en cultuur. De betekenis en de rol van kunst in de samenleving is namelijk veranderd, doordat de karakteristieke waarden en kernmerken van de kunstwereld in vele elementen van het leven doordrongen zijn en samenvloeien in een mondiale populaire cultuur.¹⁴⁵ De grenzen tussen de kunstwereld en andere domeinen zijn vervaagd geraakt. Artistieke waarden als autonomie, creativiteit en originaliteit zijn terug te vinden in alle aspecten van het sociale leven, maar ook in de bedrijfswereld en op de markt. Het bedrijfsleven heeft belang bij deze karakteristieke elementen van de kunstwereld. Producten en diensten worden steeds vaker gewaardeerd op hun unieke esthetische of symbolische aspecten. Hierdoor is het creatieve aspect een belangrijk bestanddeel van het concurrentievoordeel geworden.¹⁴⁶ Het groeiend economisch belang van de creatieve industrie en het belang van cultuur voor de economie betekenen daarom, zoals in deze theorie, het einde van de grote kloof tussen cultuur en economie.

Volgens McNicholas (2004) zijn de kunsten tevens in grote mate afhankelijk geworden van het bedrijfsleven en de economie. Kunst- en cultuurinstellingen zijn in toenemende mate vercommercialiseerd en zijn zich bedrijfs- en marktgericht gaan opstellen bij hun exploitatie, financiering en management. Door deze wederzijdse afhankelijkheid zijn de culturele en economische sferen nader tot elkaar gekomen en zijn nieuwe en interessante samenwerkingen mogelijk. Hierdoor hebben zich nieuwe mogelijkheden ontwikkeld voor sponsoring. Bedrijven kunnen op meerdere manieren voordeel halen uit de interactie met de kunsten, kunstenaars en culturele instellingen.¹⁴⁷

Deze postmoderne paradigmaverschuiving wordt gekenmerkt door een gestage evolutie naar een meer professionele, relatiegerichte benadering van sponsoring. Hierdoor is het fenomeen ‘kunst sponsoring’ uit de tijd geraakt, en moeten partners zich vooral richten op creatieve en strategische partnerships, aldus McNicholas.¹⁴⁸ Op basis van de verschuivingen binnen kunst sponsoring heeft McNicholas de verschillende niveaus van cultuursponsoring in kaart gebracht in figuur 2. McNicholas laat zes soorten relaties zien: *donation*, *patronage*, *marketing sponsorship*, *public relations sponsorship*, *integrated corporate image program* en *arts and business partnership*. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de traditionelere

¹⁴⁴ McNicholas, ‘Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field,’ 57.

¹⁴⁵ Boomkens (2011), 49.

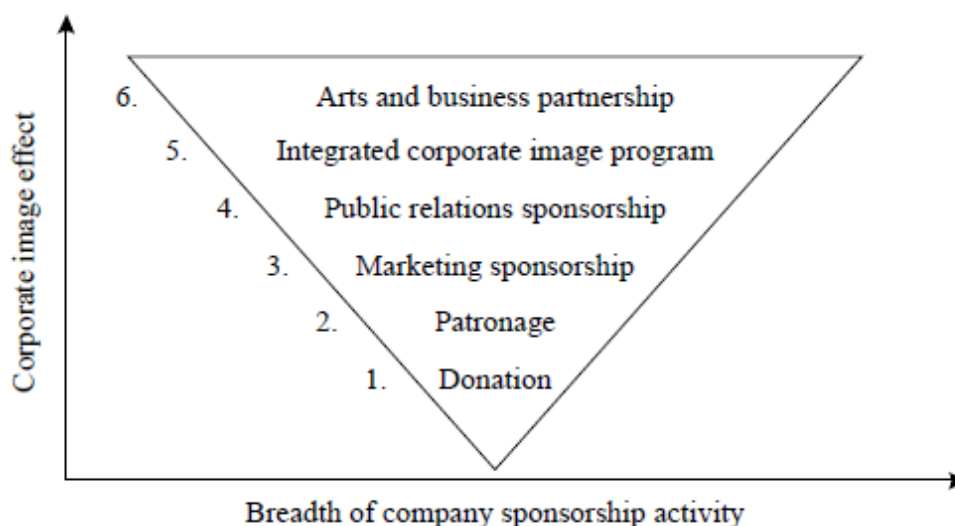
¹⁴⁶ Comunian, ‘Towards a new conceptual framework for business investments in the arts. Some examples from Italy,’ 202.

¹⁴⁷ McNicholas, ‘Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field,’ 57.

¹⁴⁸ Ibid.: 58.

modellen van sponsoring en de partnerships van nu: de arts and business partnership in niveau zes. Elk niveau hoger omvat een breder aanbod van de sponsoringsactiviteit en een groter effect op het bedrijfsimago.

Bedrijven zijn steeds meer op zoek naar strategische partnerships, gekenmerkt door een ‘fusie en synergie van artistieke en commerciële doelen en waarden’ in innovatieve ‘arts and business partnerships’.¹⁴⁹ De focus wordt hierbij gelegd op het imago van de organisatie en het verband tussen de *mission statements* (visie, missie en kernwaarden) van de twee partners. Zo stelt McNicholas: ‘the sixth, most contemporary type of sponsorship, the “arts and business partnership”, is the culmination and realisation of a steady progression towards a more intermeshed, two-way, mutually involved and mutual affecting [...] highly customised [...] strategic cultural partnership between arts organisations and their business supporters.’¹⁵⁰ Omdat Klamer (2005) pleit voor creatieve financiering en McNicholas (2004) voor arts and business partnerships, wordt in dit onderzoek de term ‘creatieve partnerships’ gebruikt. Deze partnerships worden gezien als een vorm van sponsoring, of zelfs een opvolging van sponsoring, die een optimale balans tussen commerciële en artistieke waarden van een culturele instelling kunnen bewerkstelligen. Het betreft namelijk een intensieve samenwerking die gericht is op het versterken van elkaars kernwaarden en niet het aantasten van de (artistieke) kernwaarden in dienst van de commercie.



Figuur 2. Hiërarchie in verschillende vormen van bedrijfsinvesteringen in de kunst.¹⁵¹

¹⁴⁹ McNicholas, ‘Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field,’ 59.

¹⁵⁰ Ibid.: 60.

¹⁵¹ Ibid.

Voor het vormen van creatieve partnerships zijn op basis van de theorie van McNicholas (2004) enkele succesfactoren geïdentificeerd.

1. Strategische match: kernwaarden, imago, doelgroep en belangrijke doelen moeten strategisch afgestemd zijn en op elkaar aansluiten. Dat wil zeggen: het verenigen van elkaars visie, missie en waarden van de organisaties zodat er een synergie ontstaat in de twee *mission statements*.
2. Relatie: de ontwikkeling van een interactieve relatie, effectieve communicatie en compatibiliteit tussen de partijen op zowel persoonlijk en operationeel niveau is belangrijk. Deze relatie dient een duurzame en hechte constructie te worden op basis van vertrouwen en zekerheid. Dit geeft uiting aan de oprechtheid en authenticiteit van de samenwerking en maakt de ontwikkeling van een op maat gemaakte aanpak en benadering mogelijk.
3. Creativiteit en maatwerk: maatwerk is bij een partnership cruciaal en elke samenwerking vereist een persoonlijke en individuele benadering. Dit houdt tevens een bepaalde gevoeligheid en begrip voor elkaars waarden en core business in. Een (metaforische) fusie en een samenvloeiing van waarden, zorgt dan voor het ontwikkelen van krachtige synergie tussen het bedrijfsleven en de culturele instelling.¹⁵²

Succesvolle samenwerking tussen het bedrijfsleven en de kunsten zijn dus *tailor made*: gepersonaliseerde, unieke en op maat gemaakte partnerships met een nadruk op authenticiteit, oprechtheid en commitment. Een partnership is pas van kwaliteit en een effectieve communicatiestrategie voor de samenleving als deze ‘echtheid’ uitstraalt. De consument en de markt zijn minder aangesproken door traditionele marketingtechnieken, zoals de promotie van een merk en sponsorreclame, maar zijn aangetrokken tot een passende samenwerking tussen twee partijen, waarbij er op meerdere niveau waardenuitwisseling plaatsvindt: ‘The trend is for the real arts/culture and business relationship - what it does, how it is conducted, what it means, how it adds value and quality to the community - to have the most impact for business, in economic terms, in creative, innovative and staffing inputs, and for networking and influence.’¹⁵³ Ook Comunian is dit van mening en stelt: ‘However, arts sponsorship is not

¹⁵² McNicholas, ‘Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field,’ 63.

¹⁵³ Ibid.

perceived as a simple promotion activity but the search for a special image, it is seen as adding value in qualitative terms.¹⁵⁴

McNicholas (2004) geeft niet concreet aan op wat voor manier kunstinstellingen en bedrijven van kwalitatieve meerwaarde voor elkaar kunnen zijn. Comunian noemt het voorbeeld van ‘arts based trainingen’ die positieve invloed kunnen hebben op human resources.¹⁵⁵ Ook Seifter (2012) stelt dat ‘art based learning’ een belangrijke trend in de ontwikkelingen tussen het bedrijfsleven en de culturele sector. Dit fenomeen heeft het doel om creatieve vaardigheden bij werknemers en stakeholders te ontwikkelen en om werkkrachten van hoge kwaliteit aan te trekken. Art based learning is het instrumentele gebruik van artistieke vaardigheden, processen en ervaringen als leermiddelen om in niet-artistieke disciplines en domeinen kennis te ontwikkelen. Kunst en kunstenaars kunnen bij bedrijven ‘more innovative employees and innovation-friendly organizational cultures’ ontwikkelen en innovatieve vaardigheden als creatief en kritisch denken, probleemidentificatie, communicatievaardigheden en teamwork bijbrengen.¹⁵⁶

De bovengenoemde perspectieven op samenwerkingen tussen het bedrijfsleven en kunst, bieden culturele instellingen inzichten in nieuwe manieren van het benaderen van bedrijven. Door middel van creatieve partnerships kunnen kunst en cultuur op deze manier steeds vaker waardevolle creatieve input aan een bedrijf leveren, wat economische voordelen voor het bedrijf als gevolg heeft, maar ook zorgt voor een groei in cultureel ondernemerschap.¹⁵⁷ Een belangrijk punt van deze partnerships is de hechte en duurzame samenwerking. Hierdoor ontstaat betere waardering voor elkaar *core business* en kan een bedrijf beter begrip hebben voor het intact houden van de artistieke kern. Dit zou wellicht een legitieme vorm van sponsoring of partnerships kunnen zijn waar Klamer op doelt: de culturele en economische waarden blijven in balans, de winst van een bedrijf staat niet voorop en de artistieke integriteit blijft behouden. In het volgende hoofdstuk wordt onderzocht of er in de praktijk ook op deze creatieve manier naar samenwerking met het bedrijfsleven wordt gekeken en of creatieve partnerships toekomst kunnen hebben in EYE Filmmuseum.

¹⁵⁴ Comunian, ‘Towards a new conceptual framework for business investments in the arts. Some examples from Italy,’ 203.

¹⁵⁵ Ibid.: 205.

¹⁵⁶ Harvey Seifter, ‘Closing the innovation gap: How the arts are becoming the new competitive advantage,’ *Leader to leader*, 66 (2012): 11.

¹⁵⁷ McNicholas, ‘Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field,’ 66.

6. DE PRAKTIJK: EYE FILMUSEUM

In dit hoofdstuk worden de reeds behandelde onderwerpen in de literatuur gekoppeld aan een verkennend praktijkonderzoek bij EYE Filmmuseum. Hier wordt gekeken of het beschreven spanningsveld tussen artistieke en commerciële waarden ook binnen EYE aanwezig is en wordt in kaart gebracht welke belangen en waarden er meespelen in deze frictie. Door middel van interviews wordt getracht een beter beeld te krijgen van de conflicterende belangen die meespelen bij cultuursponsoring. Ten tweede wordt onderzocht wat er in EYE gezien wordt als een beproefde oplossing voor dit probleem en wat men denkt over creatieve partnerships. In dit hoofdstuk worden bevindingen gepresenteerd die voortkwamen uit verschillende interviews die zijn gehouden onder medewerkers van EYE.

6.1 Het huis van de film

EYE is in 2010 ontstaan door een fusie van het Filmmuseum¹⁵⁸, Holland Film, Filmbank en het Nederlands Instituut voor Filmeducatie. De organisatie is sinds april 2012 gevestigd in het iconische pand aan het IJ in Amsterdam. EYE beheert een gerenommeerde filmcollectie van ruim 46.000 films, en verzorgt bijzondere programmeringen rondom de filmgeschiedenis en hedendaagse ontwikkelingen in de filmcultuur. Het museum is het centrum voor film in Nederland en wordt zowel nationaal als internationaal geroemd om haar kennis en expertise op het gebied van filmrestauratie, onderzoek en educatie. Met een grote tentoonstellingsruimte, vier filmzalen, een Basement met interactieve presentaties van de filmgeschiedenis, een educatieve ruimte, museumshop en een restaurant is EYE meer dan een filmmuseum alleen.¹⁵⁹ EYE noemt zichzelf de aanjager en ambassadeur van filmcultuur in Nederland en heeft als hoofdtaak de bevordering van filmcultuur. De traditionele kerntaken zijn gericht op drie velden: beheren, contextualiseren en vertonen van het filmisch erfgoed, over de volle breedte van de Nederlandse cinematografie. EYE beschouwt film in de meest brede zin van het woord en belicht film steeds vanuit het veranderend perspectief: film als kunst, cultuur, amusement en als fundament van de eigentijdse (digitale) beeldcultuur die een steeds centralere plek in onze samenleving inneemt.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Voorheen gesitueerd in het Vondelpark te Amsterdam.

¹⁵⁹ EYE, *U&EYE. Business Plan en Partner Programma*. (Amsterdam: EYE Filminstituut Nederland, 2010) 7-17; EYE, *EYE Beleidsplan 2013-2016* (Amsterdam: EYE Filminstituut Nederland, 2011) 6-9.

¹⁶⁰ EYE (2011), 8.

6.2 EYE en ondernemerschap

Ondanks de ‘oversteek’ naar Noord, de fusie en de succesvolle eerste jaren, staat EYE ook voor een uitdaging. In het beleidsplan voor de periode 2013-2016 wordt aangegeven dat EYE de gevolgen van het verslechterd economisch klimaat ondergaat, doordat de landelijke en lokale subsidies zijn afgenomen. Na de verhuizing, uitbreiding en de fusie is er tevens sprake van een totale kostenstijging veroorzaakt door hogere huisvestings- en activiteitenlasten. Dekking van de toegenomen kosten is onder meer voorzien door stijging van de publieksinkomsten, bijdragen van fondsen, bedrijven en particulieren, de opbrengst van de verkoop van eigen vastgoed, inkomsten uit horeca, sponsoring en loterij-inkomsten. De afname van binnenlandse subsidiemogelijkheden heeft de noodzaak tot het ontwikkelen van een alternatief financieringsinstrumentarium en het zoeken naar nieuwe verdien- en exploitatiemodellen verder doen toenemen. Daarom heeft EYE een uitgedachte visie op ondernemerschap, waarbij onder andere wordt gezocht naar een verbinding met sponsors, partners, private fondsen en particuliere investeerders. Mede om deze redenen is de afdeling Business Development een belangrijk onderdeel geworden van EYE. In 2011 is deze nieuwe business unit opgericht die bestaat uit de secties Vrienden werving, het U & EYE fonds en sponsoring & partnerships.¹⁶¹

In 2013 was EYE voor het eerst in de geschiedenis van het museum voor minder dan 50% afhankelijk van structurele subsidies. Na de € 3,4 miljoen aan publieksinkomsten, is de verhuur van zalen en daaraan verbonden catering het belangrijkste, nieuwe verdienmodel voor EYE. EYE bouwt daarnaast gestaag aan een bestand van vrienden en partners in alle soorten en maten. Middels eerder genoemde activiteiten als sponsoring en relatiebeheer geeft EYE niet alleen een concrete invulling aan het cultureel ondernemerschap, maar voldoet het ook aan de wens een breed maatschappelijk draagvlak te creëren.¹⁶² Ondanks deze visie en missie op ondernemerschap en afgezien van verschillende gesprekken, voorstellen op maat en samenwerkingen met bedrijven, heeft EYE nog geen hoofdsponsor gevonden. Samenwerkingen met het bedrijfsleven vinden plaats in de vorm van kortdurende projectsponsoring, bartering en de Business Club.¹⁶³ Dit terwijl een langdurige en duurzame partnership gewenst is.¹⁶⁴

¹⁶¹ Ibid.: 25, 26.

¹⁶² Sandra den Hamer, *EYE Bestuursverslag 2013*, (EYE Filmmuseum, 28 maart 2014) 40.

¹⁶³ EYE Business Club bestaat op dit moment uit 20 bedrijven die EYE met een bedrag tussen de € 3.500 en €5.000 ondersteunen.

¹⁶⁴ Leenaers (2013), 11.

6.3 Interviews medewerkers EYE

Voor dit onderzoek zijn acht werknemers van EYE geïnterviewd van verschillende afdelingen. Zij zijn geselecteerd, omdat ze een belangrijke managementfunctie vertegenwoordigen of te maken hebben met sponsoring en fondsenwerving. Ook zijn het medewerkers die ieder een verschillende afdeling van EYE vertegenwoordigen om zo een zo breed mogelijk beeld te schetsen van de zaken die spelen, zowel in de artistieke als in commerciële tak van de organisatie. De uitkomsten van de topic interviews zijn hieronder per thema samengevat. Ter illustratie van opvallende, bruikbare of uitzonderlijke meningen en worden de respondenten expliciet aangehaald. Een opmerking die vooraf gemaakt kan worden, is dat alle respondenten de relatief lastige relatie tussen kunst en commercie en de complexiteit van het werven van sponsors erkenden en herkenden bij EYE. Daarnaast kan worden gezegd dat binnen EYE sterk gedacht wordt vanuit het onderscheid tussen de ‘artistieke’ en de ‘commerciële mensen’ en het ‘inhoudelijke’ en het ‘commerciële deel’ van de organisatie. Dit onderscheid zal daarom op deze manier gebruikt worden in de uitwerking.

Respondenten:

Frank Roumen: sectormanager collectie

Ido Abram: sectormanager Presentatie, Educatie & Communicatie

Jaap Guldemond: hoofd Tentoonstellingen

Sandra den Hamer: directeur

Ruth de Vries: manager sponsoring en partnerships

Anne-Floor van Tilburg: manager relatiebeheer en projectsponsoring

Mathilde Stuyling de Lange: manager relatiebeheer

Marjolijn Bronkhuyzen: sectormanager Marketing, Communicatie en Events

▪ **EYE en commercie**

Uit alle gesprekken blijkt dat EYE commerciëler is gaan denken en werken in het nieuwe pand. Den Hamer stelt dat het commerciële bewustzijn onder de werknemers is gegroeid, omdat men beseft dat alles gefinancierd moet worden en dat geld en sponsors nodig zijn. De commerciële aanpak en uitvoering laat daarentegen nog veel te wensen over.¹⁶⁵ Abram geeft aan: ‘We hebben heel erg duidelijk gemerkt en geleerd dat commerciële activiteiten ook broodnodig zijn om die exploitatie en je kernmissie te blijven uitvoeren en bereiken. Dus we zijn zeker commerciëler gaan denken.’ EYE krijgt alleen subsidie voor beheer en behoud

¹⁶⁵ Den Hamer

filmisch en audiovisueel erfgoed en moet daarom ondernemend zijn om alle andere dingen die ze doen te financieren. Het commerciële ondernemerschap was al langere tijd aanwezig, maar door de overgang naar een nieuw gebouw, en om dit te onderhouden en exploiteren, is er meer ingezet op commerciële activiteiten van bijvoorbeeld de afdeling Sales & Events.¹⁶⁶ Geld genereren op deze manier is relatief nieuw voor EYE en het wordt opgemerkt dat het een belangrijk onderdeel is van de discussies die door het Management Team gevoerd worden.¹⁶⁷ Bronkhuyzen vertelt dat er in het oude pand überhaupt geen commerciële evenementen en zaalverhuur plaatsvonden. Dit zijn nu echter noodzakelijke aangelegenheden en een ‘andere tak van sport’ die je moet uitoefenen om je in het nieuwe pand neer te kunnen neerzetten tussen alle groten in de stad. Culturele instellingen hoeven ook niet meer ‘roomser dan de paus te zijn’, omdat het besef bestaat dat ‘we pas kunnen overleven als er geld op de bankrekening staat’.¹⁶⁸

De Vries geeft net als Den Hamer aan dat EYE de commerciële stap wel heeft gemaakt, maar dat EYE er nog lang niet is. Vooral de manier van denken is veranderd en op sponsorvlak wordt meer toegestaan. Dit komt voort uit een angst door het verdwijnen van subsidies.¹⁶⁹ Volgens Van Tilburg en Stuyling de Lange is EYE nog steeds niet erg commercieel en zit die commercialiteit alleen bij een de aparte afdeling Sales & Events en Sponsoring die zich als ‘eilandjes in de organisatie begeven’.¹⁷⁰

▪ **Betekenis sponsoring**

Het merendeel van de respondenten beseft dat sponsoring niet simpelweg het promotioneel ‘logo’s plakken’ is, maar vorm van samenwerking met het bedrijfsleven is, waarbij een creatievere uitwisseling plaatsvindt en waarbij het draait om gemeenschappelijkheid waar beide partijen inhoudelijk beter van worden. Volgens De Vries is sponsoring een overeenkomst waarbij een bedrijf een financiële of niet financiële bijdrage doet om daarmee ook een stukje van zijn eigen doelstellingen te verwezenlijken. Het hele plaatje moet dus volledig kloppen. In de cultuursector gaat het niet om exposure, zoals bij sportsponsoring, want een massapubliek wordt niet bereikt. Een bedrijf moet betrokken zijn en een toegevoegde waarde hebben aan de samenleving. Dat is een trend en die voortkomt uit de crisis. Daarnaast moet de samenwerking logisch te verklaren en verantwoorden zijn naar de achterban van beide partijen. Het draait om de waardering van het merk en de waardering van

¹⁶⁶ Interview Ido Abram, 2 juli 2014, EYE

¹⁶⁷ Guldemon

¹⁶⁸ Bronkhuyzen

¹⁶⁹ De Vries

¹⁷⁰ Interview Mathilde Stuyling de Lange, 21 juli 2014, EYE

de steun aan cultuur. Daarbij is het een bijzondere en sympathieke manier om relaties uit te nodigen.¹⁷¹ Roumen ziet sponsoring als een volstrekt zakelijke, maar tevens complexe aangelegenheid. De essentie van sponsoring is volgens hem de overlap in kernwaarden van het bedrijf en de culturele instelling: ‘je kan niet zomaar EYE verbinden met bedrijven die geen inhoudelijke verbinding hebben en onze missie’.¹⁷²

Abram zegt dat de meest ideale vorm van sponsoring zou zijn: ‘Ik houd van jullie. Hier heb je geld. Doe er wat leuks mee. Maar dat is een utopie.’ Daarom is ook hij van mening dat een instelling met een bedrijf moet gaan samenwerken om gezamenlijk doelstellingen te bereiken en gebruikt daarom liever het begrip ‘partnerships’. Een sponsor moet stroken met de missie die EYE heeft. ‘Ons doel is passie voor film en kennis van film vergoten bij een breed mogelijk publiek. Maar dat je dat gezamenlijk kunt doen door middel van inhoudelijke activiteiten [...] waar zowel de sponsor als wij iets aan hebben zou dat mooi zijn. [...] Gezamenlijk werken om je doel en missie te bereiken en als je dat kan samenbrengen om elkaar inhoudelijk te versterken op verschillende aspecten, dan krijg je een natuurlijkere samenwerking waardoor je harder voor elkaar gaat lopen.’, aldus Abram.¹⁷³ Daarnaast is het hebben van hoofdsponsors tegenwoordig een statussymbool en een uitdrukking van goedkeuring en kwaliteit. Den Hamer voegt toe dat EYE partnerships nodig heeft om ook het draagvlak maatschappelijk te verbreden.¹⁷⁴

Volgens Bronkhuyzen en De Vries is de behoefte aan activatie bij sponsoring steeds groter. Het is volgens Bronkhuyzen een ingewikkelde zaak, omdat je als organisatie heel erg richting de sponsor moet gaan, nieuwe plannen moet ontwikkelen en handreikingen of concessies moet doen.¹⁷⁵

▪ **Het spanningsveld rondom sponsoring**

De medewerkers van EYE werd gevraagd naar de problematiek omtrent sponsoring en commercie bij EYE. Den Hamer stelt dat het natuurlijke spanningsveld tussen artistieke en commerciële ambities ook in EYE heerst: ‘dat is op zich niet erg, maar je moet wel zorgen met elkaar dat je dat begrijpt. Het vliegt hier ook wel eens uit de bocht, dat de een tegen de ander roept “we zijn geen zaalverhuurder” en de ander zegt “ik moet al het geld verdienen, zodat jij je leuke programmaatjes kan maken”’.¹⁷⁶ Volgens enkelen stelt EYE zich te

¹⁷¹ De Vries

¹⁷² Roumen

¹⁷³ Abram

¹⁷⁴ Den Hamer

¹⁷⁵ Bronkhuyzen

¹⁷⁶ Den Hamer

commercieel op met betrekking tot samenwerkingen met het bedrijfsleven. Hierbij wordt EYE vergeleken met termen als ‘ballentent’, ‘partycentrum’ en ‘circus’. Anderen beweerden dat het spanningsveld niet voor problemen zorgt, zolang juiste maatregelen worden genomen.

Abram zegt bijvoorbeeld: ‘Waar ik slecht tegen kan is “hij die betaalt bepaalt”. Als dat ingaat tegen wat wij hier doen, dan moet je het niet doen. Hoe hard je het geld ook nodig kan hebben, maar dat werkt niet.’¹⁷⁷ Ook Bronkhuyzen merkt dit spanningsveld op en is van mening dat een instelling uiteindelijk een sterk merk wordt, als deze heel sterk en dicht bij zichzelf blijft. Als er voor sponsoring een afwijkend beleid wordt gevoerd, gaat de betrouwbaarheid voor het publiek verloren. Ze geeft vervolgens aan: ‘soms wint de inhoud en soms wint de commercie. [...] soms wordt bijvoorbeeld het hele pand verhuurd, terwijl het een belangrijke filmpremière-avond is.’ Het is volgens haar constant een ingewikkelde afweging waarmee EYE worstelt. De balans is nog niet gevonden.¹⁷⁸

Ook volgens Guldemon is het moeilijk een balans te vinden tussen commerciële en inhoudelijk activiteiten: ‘hoe vaak kun je ruimtes verhuren aan bedrijven zonder dat het te veel ten koste gaat van je inhoudelijke programma?’ Hiermee doelt hij op de visuele aanwezigheid van bedrijven. Hij is van mening dat ‘je eigen identiteit totaal te grabbel door dat soort sponsoring door bedrijven te veel visueel aanwezig te zijn’. Doordat EYE zich op deze manier opstelt, gaat exclusiviteit verloren en beseft EYE niet meer ‘hoe bijzonder wij zijn door wie we zijn en door de ligging, door de collectie, tentoonstelling en door de programmering. En ik denk dat je dan eigenlijk als een soort hoer opstelt, terwijl jij degene moet zijn die bepaalt. Mensen moeten naar ons toe komen om wie we zijn.’ Volgens Guldemon is EYE te ver doorgeslagen naar de commerciële kant als het gaat om de visuele aanwezigheid van bedrijven in EYE. Dit is niet goed voor een museaal instituut, dat van de overheid een bepaalde taak heeft gekregen en waar mensen heen komen voor een bijzondere film of tentoonstelling. Als daar de aanwezigheid van een bedrijf te zien is, is dit schadelijk voor de identiteit van EYE, aldus Guldemon.¹⁷⁹ Ook Den Hamer beaamt dit gedeeltelijk: ‘Als we hier een event hebben van een commerciële partij die alleen maar banieren op de trap wil hebben, dan vloekt dat gewoon een beetje met onze artistieke ambities en de wijze waarop wij heel precies met kunstenaars werken. Als er een tentoonstelling is met vitrines en projectie op de muur, kan je daar bijna aan voorbij lopen, maar daar is maanden over nagedacht en als er dan opeen banieren van een sponsor staan, dat bots gewoon. Die culturen

¹⁷⁷ Abram

¹⁷⁸ Bronkhuyzen

¹⁷⁹ Guldemon

botsen.¹⁸⁰

Daarnaast benoemt Guldemonnd het spanningsveld dat voortkomt uit de voorkeur van bedrijven om tentoonstellingen te sponsoren die een groot publiek trekken en toegankelijk zijn. Het is volgens hem een lastige afweging die EYE moet maken als een bedrijf gaat sponsoren met de voorwaarde dat een toegankelijke, minder ingewikkelde tentoonstelling wordt gemaakt. Het artistieke profiel wat EYE probeert op te bouwen naar het algemene publiek toe, wordt op die manier plotseling veranderd en vernietigd, volgens Guldemonnd. Het is moeilijk aan te tonen of dat zo is, maar met die keuze gaat EYE een andere richting op en net een brug te ver. ‘Wij bepalen vanuit onze expertise en onze kennis. De reden waarom wij op deze plek zitten is, omdat wij kennis hebben over de inhoudelijke kant van cultuur en kunst en daarop, vanuit onze kennis, bepalen we een inhoudelijk beleid en voor dat inhoudelijk beleid proberen we zo veel mogelijk publiek te trekken en zo veel mogelijk sponsors binnen te halen. Dat moet het zijn, en niet andersom.’¹⁸¹

Er bestaan sponsoren die zich met inhoud van een culturele instelling gaan bemoeien, maar je hebt ook sponsoren dat niet doen en die zich committeren aan de instelling en uitgaan van de expertise van de instellingen. ‘Mannen in grijze pakken hoeven geen wolven te zijn.’¹⁸² EYE kan daarom absoluut zijn artistieke vrijheid waarborgen zonder zich te verkopen. Concessies in de zichtbaarheid worden wel gedaan, maar die hoeven volgens Stuyling de Lange niet de inhoud te schaden. Dit kan voorkomen worden.¹⁸³ Ook De Vries denkt dat er een balans te vinden is. De Vries begrijpt dat EYE ‘niet staat te springen van een Heineken deal waarbij we een James Bond retrospectief doen’ en dat een instelling kritisch moet zijn in hoe ver men wil gaan. Volgens haar kunnen die dingen naast elkaar bestaan en hoeft het een het ander niet uit te sluiten. Volgens haar kan een sponsor juist bijdragen aan een nieuwe doelgroep die vervolgens, naast sponsoracties, in aanraking komen met programma’s van EYE die wel meer authentieke en artistieke waarde hebben. Ze geeft echter toe dat artistiek vernieuwende en ‘zeer inhoudelijke’ tentoonstellingen en films moeilijker te koppelen zijn aan een partner. Bedrijven houden meer van commerciële concepten.¹⁸⁴ Ook Van Tilburg zegt dat bedrijven meer ‘mainstream cultuur’ willen financieren, maar dat er een balans te vinden is. Een bedrijf hoeft volgens haar niet mee te bepalen over een tentoonstelling, alleen als dit van toegevoegde waarde kan zijn. Van Tilburg ziet geen

¹⁸⁰ Den Hamer

¹⁸¹ Guldemonnd

¹⁸² Anonieme uitspraak tijdens interview bij EYE.

¹⁸³ Stuyling de Lange

¹⁸⁴ De Vries

probleem, omdat tegenprestaties gemakkelijk op andere manieren bedacht kunnen worden.¹⁸⁵

Volgens Stuyling de Lange, De Vries en Van Tilburg draait het spanningsveld om een onterechte angst en onwetendheid in de cultuursector over het idee dat commerciële partners het tentoonstellingsbeleid beïnvloeden. Volgens Stuyling de Lange heeft de culturele instelling dit zelf in de hand en wordt dat door bedrijven geaccepteerd: ‘als je zelf sterk achter je beleid staat en je hebt een helder beleid dan wordt dat gehonoreerd’. Bedrijven zijn volgens haar nu veel flexibeler en willen minder direct hun stempel ergens op drukken. Ze willen zich koppelen aan en identificeren met iets, maar niet meebepalen in de inhoud en de expertise.¹⁸⁶ Ook voor Roumen is sponsoring geen moeilijke kwestie. Hij stelt: ‘Volgens mij is het een misverstand dat sponsoren er op uit zijn om je inhoud te kapen’. Zolang je je artistieke en inhoudelijke doelstellingen blijft halen is er niets aan de hand. Als aanvulling hierop geeft hij aan dat een sponsordeal problematisch kan zijn als een instelling in zee gaat met een bedrijf dat een slecht imago in de wereld heeft en moet er goed nagedacht worden over ethische kwesties.¹⁸⁷

Wat De Vries als sponsormanagement ingewikkeld ervaart bij het werven van sponsors, is dat EYE als culturele instelling niet zomaar met elk bedrijf in zee wil gaan en dat de organisatie kieskeurig is. Dit komt volgens De Vries voort uit het idee dat ‘commercie vies is’ en daarom ben je als culturele instelling beperkt in je mogelijkheden en aanbod. Ze speelt altijd met de vraag ‘hoe ver mag je gaan?’. Zo zegt ze: ‘Een voorfilmpje mag niet, logo op buitenkant kan niet, onderaan de poster past niet.’ De Vries stelt zich begripvol hiervoor op, maar zegt dat wanneer EYE zou gerund zou worden als een commercieel bedrijf, er veel meer mogelijkheden waren.¹⁸⁸

Volgens Van Tilburg en Bronkhuyzen is de implementatie van sponsoring in de cultuurwereld vergelijkbaar met de invoering van cultuurmarketing jaren geleden en hebben beiden voor dezelfde problemen gestaan. ‘Toen moest men opeens aan publiek gaan denken. Nu moet er naast publiek ook aan partners gedacht worden.’ Het zijn beide commerciële richtingen waarbij wordt gekeken vanuit de vraag en behoefte in plaats van het aanbod.¹⁸⁹

Wat tot slot ook bezwaarlijk is volgens Guldmond en Roumen, is het feit dat cultuur vandaag de dag economisch uitgebuit wordt om andere doelen te dienen. Van geen enkel museum wordt geaccepteerd dat ze te weinig bezoekers trekken in economische zin, maar

¹⁸⁵ Van Tilburg

¹⁸⁶ Stuyling de Lange

¹⁸⁷ Roumen

¹⁸⁸ De Vries

¹⁸⁹ Bronkhuyzen en Van Tilburg

volgens Guldemonnd is het succes van de instituut niet af te meten aan de hoeveelheid bezoekers. Volgens hem is de inhoud de aard van het bestaan en de kern van een museum, maar wordt er nu vaak andersom gedacht. De intrinsieke waarden van kunst maken plaats voor de extrinsieke waarden. Roumen geeft aan dat, in die ontwikkeling naar meer verzakelijking, kunst alleen nog maar gerechtvaardigd wordt op het moment dat je het economisch kan uitleggen.¹⁹⁰

Guldemonnd geeft aan dat de gehele cultuursector enorm is ‘gepusht’ door de overheid om marktconform en marktgericht te gaan werken en om private gelden en sponsors binnen te halen. De cultuurwereld is hierdoor enorm opgeschud, maar volgens Guldemonnd is de sector nu doorgeschoten: ‘musea zijn als een gek gaan kijken hoe ze geld binnenkrijgen’. Met het gevolg dat ze niet genoeg hebben gerealiseerd wat zij zelf te bieden hebben voor die partijen. Veel instituten hebben zich volgens Guldemonnd daardoor te veel weggecijferd om maar aan dat percentage eigen inkomsten te komen. ‘Culturele instellingen zijn elkaars concurrenten geworden [...] en de inhoud wordt heel snel opgehangen aan het geld dat genereert. Dat is echt iets nieuws [...] waarbij er afwegingen tussen inhoud en geld worden gemaakt.’ Volgens Guldemonnd wordt er niet altijd meer voor de inhoud gekozen.¹⁹¹

▪ **Macht**

Een andere zorgwekkende ontwikkeling is volgens Guldemonnd de uitbreidende macht van bedrijven in de cultuursector. Door de financiële noodzaak, het belang van sponsoring en het beperkte aanbod van sponsors, bestaat er harde concurrentie tussen musea onderling en worden musea door bedrijven aan het lijntje gehouden. Musea proberen zich daarom aantrekkelijker te maken voor commerciële partijen: ‘Bedrijven laten iedereen voor hun dansen als het ware en ze kiezen de mooiste er uit.’¹⁹² Een tweede kwestie is de privatisering van musea en hun kwetsbaarheid door private gelden. Dit heeft volgens Guldemonnd te maken met de personen in de raad van toezicht of raad van bestuur en de oververtegenwoordiging van mensen uit het bedrijfsleven (vaak met een eigen kunstcollectie) in de cultuursector. Er bestaat een kans dat deze personen een dermate invloed hebben op het beleid van culturele instelling, dat dit positieve financiële consequenties heeft voor het bedrijf of collectie. Er

¹⁹⁰ Guldemonnd

¹⁹¹ Guldemonnd

¹⁹² Guldemonnd

moeten heldere afspraken komen tot waar de macht van bedrijven gaat en dit gaat bij veel instellingen mis.¹⁹³

- **Oorsprong spanningsveld**

Als oorzaken van het besproken spanningsveld worden over het algemeen het cultuurbeleid en de specifieke betekenis van kunst genoemd. Volgens Abram is ‘autonome kunst’ een achterhaald begrip, maar ook een visie op kunst die nog steeds overheersend is in de sector. De aversie tegen commercie en sponsoring komt volgens Guldemonde van het idee dat ‘kunst iets wat zich zo goed als per definitie niks aantrekt van de beperkingen van welk gebied dan ook: niet van moraal, niet van commercie, niet van nationalisme et cetera.’ Het is volgens hem juist een van de bestaansredenen van kunsten dat het die vrijheid heeft waarbinnen het kan reageren op de maatschappij, op een andere manier dan dat een commerciële achterliggende gedachte dat kan.¹⁹⁴ ‘Historisch gezien heeft kunst altijd op een onaantastbaar voetstuk gestaan en dat begint met de vraag wat is kunst’, aldus Stuyling de Lange. Kunst is iets authentieks en moet op zichzelf staan. Daardoor wordt commerciële kunst niet gezien als waardevolle kunst en daarom is kunst gemaakt voor het grote publiek niet authentiek en is ‘commercie nog steeds in veel gevallen vies’.¹⁹⁵ Dat is wat er historisch gezien leeft en wat altijd is gestimuleerd door de overheid door ‘bakken met geld te geven’.¹⁹⁶ Doordat de culturele sector door de overheid niet is gestimuleerd om bedrijven aan te spreken, zijn bedrijven ook niet goed opgevoed, volgens De Vries. Bij bedrijven ontbreekt het besef dat zij de culturele sector nu moeten opvangen.¹⁹⁷ Opmerkelijk is dat Roumen aangeeft dat de afkeer van commercie vooral in de klassieke kunststromingen bestaat. In de collectie- en filmtak in EYE speelt dit minder. De traditie dat kunst autonoom moet zijn, heeft volgens hem niet op die manier in de filmwereld gespeeld. Film is namelijk zowel ‘high brow’ als ‘low brow’ en omvat zowel de popcultuur als de meer ‘hoge kunst’. Vanuit die traditie heeft film een commerciële aanpak. De filmwereld staat daarom opener tegenover het bedrijfsleven en kan hierdoor veel breder en met meer mogelijkheden worden ingezet bij sponsoring. Het is bijvoorbeeld algemeen geaccepteerd dat er reclame wordt getoond voorafgaand aan de film in de bioscoop.¹⁹⁸

¹⁹³ Guldemonde

¹⁹⁴ Guldemonde

¹⁹⁵ Stuyling de Lange en De Vries

¹⁹⁶ Van Tilburg, Bronkhuyzen

¹⁹⁷ De Vries

¹⁹⁸ Roumen

▪ **Draagvlak en imago**

Als aanvulling op de bovengenoemde uitspraken werden er door de respondenten twee kwesties genoemd die meespelen in de moeizame werving van sponsors: intern draagvlak en het imago van de organisatie. Volgens sponsormanager De Vries ontbreekt er een groot draagvlak voor collectieve sponsorwerving in EYE. Ze mist de motivatie van medewerkers en afdelingen om een netwerk op te bouwen en te zorgen dat mensen aan EYE verbonden worden. EYE moet samen een wervende organisatie worden, maar sponsoring blijft nog het ondergeschoven kindje.¹⁹⁹ Ook Abram beaamt dat het moeilijk is voor een culturele organisatie om in de hele organisatie het belang van sponsors in het vizier te krijgen. Betrokkenheid kan daarom een struikelblok zijn. Draagvlak is moeilijk te creëren in een tijd van bezuinigingen, omdat er veel andere prioriteiten zijn. Bij EYE heerst een breed besef van de noodzakelijkheid van sponsoring, omdat EYE op zijn grondvesten is gaan trillen door de bezuinigingen en iedereen de financiële en economische realiteit inziet. De uitvoering wordt echter een stuk minder breed gedragen.²⁰⁰ Het probleem is volgens Guldemonde de angst voor het opgeven van de identiteit van EYE en de angst van werknemers voor de consequenties voor hun werkzaamheden en voor het inhoudelijk profiel van EYE. Het besef van de noodzaak van sponsoring is aanwezig, maar mensen willen niet 'hun ziel verkopen'.²⁰¹ Helaas staan nog niet alle neuzen dezelfde kant op.²⁰²

▪ **Ideale sponsoring en balans**

Aan de respondenten is gevraagd hoe die balans tussen de artistieke en commerciële waarden gevonden kan worden, zodat sponsoring op een juiste manier kan geschieden. Roumen: 'Het gaat altijd om de balans. EYE mag niet doorslaan naar een of ander. Gevaar is dat je kwaliteit inlevert voor kwantiteit en daartussen moet je balans blijven vinden.'²⁰³ Sommige belangen wegen zwaarder dan andere en die balans moet je vinden met elkaar. Maar je moet wel van elkaar leren en onderling begrip hebben. Hier wijst Abram op de balans tussen de commerciële denkwijze en de artistieke denkwijze binnen EYE. Mensen die zich bezighouden met sponsoring of commerciële activiteiten moeten volgens hem ook 'cultureler denken' en doordrongen zijn van de culturele kernwaarden en culturele taak, net zo goed als mensen die met inhoud bezig zijn en ook goed zakelijk moeten denken. EYE kan geen

¹⁹⁹ De Vries

²⁰⁰ Abram, Roumen

²⁰¹ Guldemonde

²⁰² Van Tilburg, Stuyling de Lange, De Vries, Bronkhuyzen

²⁰³ Roumen

sponsors binnen halen door mensen die niet begrijpen waar we voor staan.²⁰⁴ Ook volgens Bronkhuyzen is dit een recept voor de juiste balans en moet EYE denken vanuit de tendensen en behoeften van de markt, maar ook het culturele besef vasthouden en achter het product blijven staan.²⁰⁵

De Vries hoopt dat EYE uiteindelijk een commerciëlere samenwerking toestaat. EYE blijft de inhoudelijke rol behouden, maar de partner kan zorgen voor een commerciëlere en jongere programmering'.²⁰⁶ Net als De Vries geven Bronkhuyzen en Van Tilburg aan dat een commerciëlere programmering in dienst van een bedrijf en een inhoudelijke programmering naast elkaar kunnen bestaan en 'mooie tegenhangers' van elkaar kunnen zijn. 'Commerciële klappers' of 'blockbusters' kunnen op deze manier gebruikt worden om de meer artistiek inhoudelijke projecten te financieren die goed zijn voor het imago. Als er op deze manier geld en publiek wordt binnengehaald, terwijl EYE toch dichtbij zichzelf' blijft, is dit gerechtvaardigd.²⁰⁷

Volgens Den Hamer, Abram en Stuyling de Lange kan een inhoudelijke samenwerking met een bedrijf ook buiten de inhoudelijke programmering van het museum plaatsvinden in de vorm van acties die stroken met de missie van EYE. Hiervoor is creativiteit noodzakelijk om alternatieve tegenprestaties te bieden en toch de sponsorwaarde er uit te halen. 'Out of the box denken' is daarom noodzakelijk. Zo kan EYE bijvoorbeeld creatievelingen koppelen aan zakelijke professionals zodat je positieve betrokkenheid creëert. Zo wordt er een voorbeeld genoemd waarbij EYE samen met een bedrijf een film maakt in plaats van 'het plaatsen van een auto in de hal ter promotie van een merk'.²⁰⁸ Uiteindelijk is de ideale vorm van sponsoring een creatieve samenwerking waarbij de inhoud onaangetast blijft.

EYE moet duidelijk uitstralen waar de organisatie voor staat om zo zichtbaarder te worden voor sponsors. Dit wordt door de meeste respondenten geconcludeerd als belangrijke voorwaarde. EYE moet van zijn eigen krachten en bijzondere waarden uitgaan en 'dicht bij zichzelf blijven'. Daarom moet er volgens enkelen een goede analyse worden gemaakt van de mogelijkheden, maar ook de onmogelijkheden en voorwaarden van sponsoring. Volgens Stuyling de Lange moet duidelijk gecommuniceerd welke artistieke waarden onaangetast moeten blijven. Flexibiliteit en openheid naar de bedrijven toe zijn daarom belangrijk.

²⁰⁴ Abram

²⁰⁵ Bronkhuyzen

²⁰⁶ De Vries

²⁰⁷ Van Tilburg

²⁰⁸ Den Hamer, Abram, Stuyling de Lange

Mensen komen uiteindelijk toch naar een museum voor bijvoorbeeld de verrijking en niet om de naam van een bedrijfspartner.²⁰⁹

In dit hoofdstuk zijn de uitspraken uiteengezet die voortkwamen uit een aantal diepte-interviews bij EYE. In de conclusie en de discussie worden de bevindingen gekoppeld aan de theorieën die in de vorige hoofdstukken zijn behandeld en worden er enkele vergelijkingen en conclusies gemaakt. Het blijkt dat er binnen EYE een besef is van de noodzaak van het werven van sponsorgelden, maar dat de uitvoering van samenwerkingen met het bedrijfsleven vaak een onderwerp van discussie is. Daarbij kunnen meningen en visies van werknemers uit de commerciële hoek lijnrecht tegenover die van de medewerkers uit de artistieke hoek staan. Ook blijkt dat iedereen creatievere vormen van sponsoring als een ideale vorm van sponsoring ziet, maar dat dit nog steeds wordt tegengewerkt door een aantal zaken. Grote weerstand bestaat vooral tegen de visuele aanwezigheid van commerciële partijen in het pand, omdat dit de identiteit van de instelling en de perceptie van het publiek zou schaden.

²⁰⁹ Stuyling de Lange

7. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

De cultuursector is in transitie. De bezuinigingen bij de overheid, die er voor hebben gezorgd dat cultuursubsidies zijn teruggelopen, vergen een aanzienlijke mentaliteitsomslag bij culturele organisaties die marktgericht moeten gaan ondernemen. Creatief ondernemerschap is nodig om de benodigde eigen inkomsten te werven en om de kloof te dichten tussen de kunsten en het publiek, maar ook tussen de kunsten en de markt. Cultuursponsoring is hier een middel voor. Een verkeerde balans tussen artistieke en commerciële waarden kan bij sponsoring echter voor een spanningsveld zorgen. In deze conclusie worden de bevindingen van dit onderzoek uiteengezet. Er wordt antwoord gegeven op de vraag op welke manier culturele organisaties een optimale balans kunnen vinden tussen artistieke en commerciële waarden bij cultuursponsoring en hoe deze als basis kan dienen voor een goed sponsorbeleid en mogelijke partnerships bij EYE.

7.1 Conclusies en discussie

Cultuursponsoring

De afgelopen decennia heeft sponsoring een belangrijke groei en professionalisering doorgemaakt, waardoor er diverse mogelijkheden voor cultuursponsoring bestaan. Comunian (2009) en Daellenbach et al. (2006) stellen dat in de literatuur en praktijk het dominerende motief achter cultuursponsoring gebaseerd op de (relatie)marketing-, communicatiedoelenden van een merk of een bedrijf. Comunian (2009) stelt vanuit het cultureel-economisch perspectief dat sponsoring gericht op naamsbekendheid niet meer waardevol is in de huidige economie. Kunst en creativiteit spelen een belangrijke rol in het bedrijfsleven en cultuursponsoring kan daarom een positief effect op het concurrentievoordeel hebben. Een onderneming kan door culturele en creatieve input een uniek product aanbieden dat zich op een positieve manier onderscheidt van andere producten op de markt. Sponsoring is tegenwoordig veel meer dan een promotionele actie, maar een zoektocht naar een speciaal imago en een inhoudelijke, kwalitatieve samenwerking die voor beide partijen van toegevoegde waarde moet zijn.

Het spanningsveld

Het is niet vanzelfsprekend dat het bedrijfsleven als vangnet zal optreden voor het financieringstekort van culturele instellingen. Dit ligt niet alleen aan de bereidheid van bedrijven, maar ook aan de houding van de culturele instellingen zelf. Dit heeft te maken met

een aversieve houding die bestaat in de culturele sector ten opzichte van marktgerichtheid, commercie en in het bijzonder sponsoring. In de kunstwereld en literatuur kan sponsoring gezien worden als een mogelijke bedreiging voor artistieke inhoud en autonomie, zoals onder andere Abbing (1993) Comunian (2009) en Tomas et al. (2009) beweren. De angst bestaat dat culturele instellingen in toenemende mate in de houdgreep van de commercie dreigen te vallen en artistieke concessies doen in dienst van de sponsor of het grote publiek. Cultuursponsoring is complex omdat de principes die heersen in de kunstwereld, lijnrecht tegenover de principes van marktorientatie staan. Marktgerichte organisaties zijn er op gericht een optimale waarde voor de klant te creëren. De kunsten zijn daarentegen productgeoriënteerd en redeneren vanuit de intrinsieke waarde en autonomie van de kunst. De onverenigbaarheid van marktgerichtheid en kunsten is ontstaan vanuit de nog altijd gangbare romantische visie op de kunsten (Lee, 2005 en Fillis, 2006). Juist deze interne weerstand tegen commercie blijkt vaak de belangrijkste hindernis voor succesvolle sponsorwerving.

Culturele en economische waarden

Aangetoond is dat de waarden van een bedrijf en de waarden van een kunstinstelling op gespannen voet met elkaar kunnen staan. Dit ‘onbehagen’ in de kunstwereld wordt door Arjo Klamer (1997, 2005, 2011) verklaard vanuit het cultureel-economisch perspectief en de wisselwerking tussen economische en culturele waarden. In de huidige samenleving zijn economische waarden en logica van de markt gaan domineren. Nu de overheid terugtrekkende bewegingen maakt, is de reflex van veel culturele instellingen om het geld uit de markt te halen door bijvoorbeeld sponsoring. De economische logica van de markt, zoals ‘wie betaalt die bepaalt’, kan moeilijk aansluiting vinden bij de opvattingen en waarden die gelden in de cultuursector, waar de autonomie van de kunsten als hoogste goed wordt geacht. Het economische uitbuiten van culturele waarden is volgens Klamer (2005) problematisch. Wanneer het waarmaken van de financiële waarden ten koste gaat van de artistieke waarden is er sprake van *crowding out*. Wanneer de artistieke logica economisch wordt gebruikt, heeft de economische logica de neiging de artistieke logica te verdringen en de kern en basis waarop kunst gebaseerd is aan te tasten. De schadelijke dominantie van economische waarde, verklaart de argwanende houding van de culturele sector tegenover sponsoring. Het is daarom belangrijk dat door alle partijen wordt ingezien dat sponsoring slechts een economisch middel is om de culturele waarden te realiseren, en niet andersom. Sponsoring mag niet te commercieel worden ingezet, omdat een culturele instelling zijn culturele waarde kan

verliezen en bijvoorbeeld de positie in de kunstwereld wordt veranderd. Sponsoring moet zich dus richten op het versterken van elkaars kernwaarden en niet het aantasten van de (artistieke) kernwaarden in dienst van de commercie. Hiervoor zijn creatieve partnerships een geschikte optie.

Een optimale balans: creatieve partnerships

In deze scriptie werd gezocht naar een vorm van sponsoring waarbij een optimale balans is tussen artistieke en commerciële waarden en waarbij verschillende belangen worden behartigd. Het vormen van creatieve partnerships is hiervoor een effectieve strategie. Klamer (2005) stelt dat culturele instellingen in hun ondernemerschap creatief moeten omgaan met de organisatievorm en bijbehorende financiering. Instellingen moeten daarbij redeneren vanuit hun eigen unieke aanbod. Vanuit deze waarden moet gezocht worden naar sponsors en die raakvlakken hebben met de eigen kernwaarden. Creativiteit en kunst kunnen op een zodanige manier worden ingezet, dat een bedrijf er belang bij heeft. Kunst kan gezien worden als autonoom product, maar culturele instellingen hebben meer in huis en kunnen hoogwaardige partners zijn. Juist omdat de uitgangspunten van de markt en de kunsten dermate van elkaar verschillen, is er interessante interactie mogelijk en is er behoefte aan elkaars expertise en kennis. Instellingen kunnen inspelen op de grote behoefte bij tal van organisaties aan bronnen van inspiratie en creativiteit. Op deze manier kunnen culturele instellingen commercieel zijn en trouw blijven aan hun kunstzinnige missie. Om een ultieme balans tussen commerciële en artistieke waarden te vinden, moet er bij sponsoring dus worden ingespeeld op de positieve wisselwerking tussen de verschillende waarden.

McNicholas (2004) heeft een theoretisch model ontwikkeld waarbij er een betere samenwerking tussen culturele instellingen en bedrijven kan plaatsvinden, wat past bij het postmoderne tijdperk en waarbij er geen tegenstrijdige relatie is tussen verschillende waarden.²¹⁰ Volgens McNicholas (2004) heeft er een belangrijke paradigmaverschuivingen plaatsgevonden, die gekenmerkt wordt door een gestage evolutie naar een meer professionele, relatiegerichte benadering van sponsoring. Bedrijven zijn steeds meer op zoek naar strategische partnerships, gekenmerkt door een ‘fusie en synergie van artistieke en commerciële doelen en waarden’ in innovatieve ‘arts and business partnerships’. Sponsorende bedrijven worden op deze manier wel schaarser, omdat de beide partijen naadloos op elkaar aan moeten sluiten en er geen talloze matches zijn. Maar zodra de juiste link gevonden wordt, is deze relatie duurzaam en waardevol. Creatieve partnerships kunnen

²¹⁰ McNicholas, ‘Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field,’ 57.

dienen als een vorm van sponsoring, of zelfs een opvolging van sponsoring, die een optimale balans tussen commerciële en artistieke waarden van een culturele instelling kunnen bewerkstellingen. De relatie is gebaseerd op het creatieve aanbod van de culturele organisatie in de vorm van bijvoorbeeld arts based trainingen.

Een voorwaarde voor deze creatieve partnerships is ‘maatwerk’: gepersonaliseerde, unieke en op maat gemaakte partnerships met een nadruk op authenticiteit, oprechtheid en commitment, waarbij de culturele en economische waarden in balans zijn. Hierbij moet openlijk worden aangegeven welke kernwaarden van een culturele instelling onaangetast moeten blijven. Door een hechtere samenwerking, die niet alleen is gericht op commercie en naamsbekendheid, ontstaat ook meer begrip bij beide partijen voor elkaars kernwaarden en neemt de kans af dat een bedrijf een culturele instelling vraagt artistieke concessies te doen.

Geconcludeerd kan worden dat puur commerciële sponsoring uit de tijd is. In de huidige samenleving, waar creativiteit en innovatie belangrijke elementen zijn, is een creatieve partnership een succesvollere vorm van samenwerking tussen het bedrijfsleven en de kunsten. Bij deze partnerships staat de artistieke inhoud niet in dienst van de winst van het bedrijf, maar is die creatieve input het hoogste goed. Op deze manier is het mogelijk een juiste balans te behouden tussen economische en culturele waarden, wat Klamer ziet als een essentiële kwestie in de financiering van de kunsten.

Als aanvulling hierop moet opgemerkt worden de theorie van McNicholas (2004) over partnerships ook beperkingen heeft. In theorie zou een creatieve partnership wellicht een ideale vorm van sponsoring kunnen zijn, maar de economische realiteit heeft het vormen van partnerships complexer gemaakt. Door de financiële crisis proberen instellingen vaak op korte termijn koste wat het kost sponsorgelden binnen te halen om het hoofd boven water te houden. Sponsoring wordt vaak gezien als een laatste redmiddel om de tekorten in de begroting van een project of activiteit te dekken, maar hiervoor is sponsoring niet het juiste middel. Partnerships vragen om een langdurige inspanning om stap voor stap naar een optimale samenwerking te werken. Sponsoring moet beide partijen voordeel opleveren en de samenwerking moet passen binnen beide doelstellingen en marktstrategieën. Culturele instellingen die zich financieel op de rand van de afgrond begeven, hebben wellicht niet de tijd en de potentie om dergelijke partnerships op te bouwen.

Een andere opmerking die gemaakt moet worden betreffende hedendaagse cultuursponsoring gaat over de machtige positie van bedrijven. Bedrijven hebben een hoge machtspositie in het culturele veld, omdat sponsors schaars zijn en veel culturele instellingen in dezelfde vijver vissen. Met deze macht kunnen zij de kunsten makkelijk concessies laten

doen, omdat culturele instellingen financieel afhankelijker zijn geworden. Dit wordt ook in EYE erkend.

Zodra sponsoring niet slechts gezien wordt als een promotionele en commerciële transactie en een middel om de begroting op orde te krijgen, zijn er vele mogelijkheden waarop culturele instellingen hun artistieke ziel niet aan de duivel hoeven te verkopen. Uit het onderzoek valt te concluderen dat het begrip cultuursponsoring gedateerd is en dat er gekeken moet worden naar de mogelijkheden van creatieve partnerships, waar een balans is tussen commercie en artistieke kern van een instelling niet benadeeld wordt.

De praktijk: EYE

Met een praktijkonderzoek bij EYE is aangetoond dat het fundamentele spanningsveld tussen artistieke en commerciële ambities duidelijk aanwezig is in EYE. Door de verhuizing naar een nieuw pand en de bijkomende cultuurbezuinigingen, is EYE commerciëler gaan denken en zich gaan richten op sponsorwerving. Het commerciële bewustzijn is gegroeid, maar de uitvoering van een sterk commercieel beleid en een groot draagvlak hiervoor laat nog te wensen over. Ingezien wordt dat de onafhankelijke positie die EYE kan krijgen door middel van sponsoring gewenst is. Toch wordt aangegeven dat de kunsten bedolven worden onder het geweld van de commercie. Beweerd wordt dat culturele instellingen zijn doorgeschoten in hun commerciële aanpak en dat geld steeds vaker als doel wordt gezien, in plaats van een middel voor om de artistieke inhoud te ondersteunen. Soms wint de inhoud en soms wint de commercie, maar de balans is nog niet gevonden. Ook bij het werven van sponsoring speelt deze frictie.

Het valt op dat de weerstand tegen sponsoring voornamelijk vanuit de artistieke hoek van de organisatie komt en vooral problematisch is bij de tentoonstellingsafdeling. Gesteld wordt dat exclusiviteit en artistieke identiteit verloren gaat door een relatie aan te gaan met een commercieel bedrijf. Daarnaast heerst de angst dat bedrijven een voorkeur hebben om programma's te sponsoren die een groot publiek trekken en toegankelijk zijn waardoor een artistiek vernieuwend en 'zeer inhoudelijk' aanbod niet mogelijk is. Er is vooral aversie tegen de opvatting 'hij die betaalt bepaalt' en daarom is EYE kieskeurig in zijn selectie van samenwerkingen. Opvallend is dat er ook wordt gesproken over ethische kwestie die meespelen bij sponsoring. Ook werd er expliciet verwezen naar de theorie van Klamer (2005) en werd gesteld dat bij de financiering van kunsten de inhoud economisch uitgebuit wordt om andere doelen te dienen dan zichzelf. Kunst wordt gezien als iets authentieks en moet op

zichzelf staan. In EYE heerst bij sommigen wat Lee (2005) de romantische visie op de kunsten noemt. Kunst is iets dat zich per definitie niks aantrekt van de beperkingen van welk gebied dan ook. Sponsoring zou de artistieke vrijheid beperken.

Anderzijds wordt ook door enkelen beweerd dat het een misverstand is dat sponsoren erop uit zijn om inhoudelijk invloed uit te oefenen. Vooral de commerciële hoek van EYE stelt dat EYE absoluut zijn artistieke vrijheid kan waarborgen zonder zich te verkopen aan een sponsor. Toch is de meerderheid erover eens dat bedrijven eerder publieksgerichte en toegankelijke programma's steunen. Bepaalde commerciële activiteiten om een sponsor binnen te halen, worden echter niet toegestaan. Overeenstemming is dus nog niet gevonden. Overduidelijk is, dat er in EYE sterk een onderscheid wordt gemaakt tussen de mensen die product georiënteerd denken en de mensen die marktgeoriënteerd denken, zoals Joostens (2012) dit onderscheid noemt. De heersende opvatting bestaat nog steeds dat de kwaliteit van het artistieke product het hoogste goed is en als daar publiek op af komt is dit mooi meegenomen. Een bedrijf zal deze opvatting nooit delen. Dit is een van de oorzaken van het mogelijke spanningsveld.

Het valt op dat er een zeer vooruitstrevende visie op cultuursponsoring bestaat in EYE bij vrijwel alle respondenten. Een ideale samenwerking met het bedrijfsleven is volgens velen geen commerciële, maar een inhoudelijke partnership om gezamenlijk doelstellingen te bereiken, waarbij beide partijen overlap vinden in hun kernwaarden, visie en missie. Opmerkelijk is dat deze 'creatieve partnerships' ook in dit onderzoek (hoofdstuk vijf) worden gezien als een ideale vorm van sponsoring waarbij er een juiste balans is tussen kunst en commercie (McNicholas, 2004). De uiting van een sponsorrelatie kan buiten de inhoudelijke programmering van het museum plaatsvinden in de vorm van acties die stroken met de missie van EYE. Hiervoor is creativiteit noodzakelijk om alternatieve tegenprestaties te bieden en toch de sponsorwaarde te creëren, aldus enkele respondenten. Ondanks deze visie komt sponsoring bij EYE niet goed van de grond en wordt veel commentaar geleverd op bestaande samenwerkingen en de visuele aanwezigheid van bedrijven bij zaalverhuur. Opmerkelijk is dat dit bij EYE niet onder sponsoring valt, maar onder de afdeling Sales&Events. Het blijkt dat er binnen EYE een besef is van de noodzaak van het binnenhalen van sponsorgelden, maar dat de uitvoering van samenwerkingen met het bedrijfsleven vaak een onderwerp van discussie is en dat een groot draagvlak mist. Daarbij kunnen meningen en visies van werknemers uit de commerciële hoek lijnrecht tegenover die van de medewerkers uit de artistieke hoek staan.

7.2 Aanbevelingen

Een eerste aanbeveling voor EYE is het ontwikkelen van een strategisch beleid voor het aangaan van de hierboven genoemde creatieve partnerships. Voor het vormen van succesvolle partnerships moet er een sterke match zijn met de kernwaarden tussen de twee partijen. EYE kan zich bijvoorbeeld niet verbinden met bedrijven die geen inhoudelijke verbinding hebben met de missie. EYE is een hybride organisatie en door een fusie bestaan er op dit moment tal van kerntaken. EYE is bijvoorbeeld een museum en een bioscoop, maar ook een collectie- en educatiecentrum. Een voorwaarde voor het vinden van een partner is dat EYE op een heldere manier de kernwaarden naar buiten brengt, anders is haar missie en positionering niet duidelijk voor bedrijven en is synergie in waarden onmogelijk.

Binnen EYE zijn genoeg creatievelingen die actief betrokken moeten worden bij het vormen van een creatieve partnership. Succes is groter als EYE zich met de gehele organisatie gaat inzetten voor sponsorwerving. Dit zorgt voor meer kruisbestuiving, uitwisseling van ideeën en contacten. Draagvlak en betrokkenheid zijn hierbij sleutelwoorden. Om de negatieve houding tegenover commercie intern te bedaren is het opgeven van de meer marketinggerichte samenwerkingen met het bedrijfsleven gewenst, omdat deze voor veel weerstand zorgen binnen de organisatie. Dit zou ideaal zijn, maar uit financiële noodzaak, vinden nog steeds die uiterst commerciële samenwerkingen met het bedrijfsleven plaats, waarbij bedrijven sterk visueel aanwezig zijn in EYE. Duidelijke afspraken zijn nodig waarbij begrip voor zowel de commerciële als de artistieke afdelingen cruciaal is en waarbij er afgesproken handreikingen naar elkaar moeten worden gedaan. Hierbij kan het helpen als er duidelijke afspraken zijn over hoe in praktijk het culturele en commerciële belang worden afgewogen.

Vanuit de theorie van Comunian (2009) en Seifter (2012) over ‘art based learning’ en creatieve partnerships kunnen tegenprestaties voor het bedrijfsleven praktisch gezien, uitgewerkt worden in de vorm van bijvoorbeeld creatieve workshops. Waar een dirigent van een concertgebouw een bedrijf een cursus leiderschap kan geven, kan dit binnen EYE ook op een andere creatieve manier. Buiten de normale programmering om kunnen tegenprestaties gecreëerd worden, waardoor het bestaande inhoudelijke aanbod onaangetast blijft. Een voorbeeld van een potentieel succesvolle samenwerking, was de samenwerking met Ray-Ban en EYE. Het zonnebrillenmerk had een tijdelijke tentoonstelling in EYE waarbij de relatie tussen het merk en de filmcultuur werd gepresenteerd. Deze samenwerking resulteerde echter in veel ophef, omdat commerciële en artistieke belangen niet goed afgestemd waren. Het was desalniettemin een voorbeeld van een interessante uitwisseling en niet slechts een traditionele

en commerciële sponsorovereenkomst. Inhoudelijke partnerschappen met bedrijven waar beide partijen integreren door middel van een co-creatie en het delen van elkaars kennis, hebben de toekomst. Film in het bijzonder is een toegankelijk en breed medium, wat veel mogelijkheden biedt voor partnerships en maatschappelijke betrokkenheid. Vooral de kennis die EYE in huis heeft over de cinema en het filmarchief met uiteenlopend filmmateriaal, waaronder vele bedrijfsfilms, kunnen van toegevoegde waarde zijn voor veel bedrijven.

Uiteindelijk dienen alle activiteiten binnen EYE hetzelfde doel: het behouden, presenteren en contextualiseren van filmisch erfgoed. Belangrijk is dat dit ook de legitimering van sponsoring blijft. Culturele waarden zijn het belangrijkste, economische waarden slechts een middel, zoals Klamer aangaf (2005). Het artistieke en creatieve belang staan boven het economische, ondanks dat er belangrijke en urgente financiële afwegingen gemaakt moeten worden. Sponsoring blijft hierbij een noodzakelijk middel. Een voorwaarde is dat EYE dicht bij zijn eigen aanbod en kernwaarden moet blijven en van haar eigen krachten moet uitgaan, zoals werd aangegeven in de interviews. In de gehele organisatie moet daarvoor een bewustwording plaatsvinden over de waarde van de artistieke inhoud. De commerciële afdelingen moeten cultureler denken en de artistieke afdelingen zakelijker om een breed draagvlak voor sponsoring te krijgen. Dit vergt een mentaliteitsomslag. In het huidige culturele en economische klimaat neemt het belang van een actief en breed gedragen commercieel beleid sterk toe. De culturele en commerciële activiteiten van EYE zullen daarom op een bepaalde manier samen moeten gaan samenwerken.

Omdat bedrijven en culturele instellingen, zoals hierboven aangegeven, bij een partnership steeds meer ‘samensmelten’ moeten er duidelijke scheidingslijnen worden aangegeven tot waar de macht van de sponsor gaat. Sponsoring is niet in de wet opgenomen, maar er bestaat een moreel kompas dat kan helpen bij de bescherming van de artistieke kern van een organisatie. Ter voorkoming van onwenselijke situaties is bij sponsoring van kunstinstellingen gekozen voor een systeem van zelfregulering. Om de inhoudelijke onafhankelijkheid van cultuurinstellingen toch beter te waarborgen kan gebruik gemaakt worden van de Code Cultuursponsoring, aangeboden door *Cultuur-Ondernemen*.²¹¹ De code bevat gedragsregels die door de bij cultuursponsoring betrokken partijen nageleefd dienen te worden om sommige onwenselijke situaties met betrekking tot de sponsoring van cultuurinstellingen te voorkomen. Een van de regels stelt bijvoorbeeld dat ‘zowel de

²¹¹ *Cultuur-Ondernemen* (cultuur-ondernemen.nl) werkt samen met diverse partners zoals het bedrijfsleven, overheden, koepel- en brancheorganisaties, sectorinstituten en fondsen en stimuleert ondernemerschap bij culturele organisaties, creatieven en kunstenaars.

gesponsorde als de sponsor, alsmede eventuele andere bij een sponsoringovereenkomst betrokken partijen de plicht hebben zorg te dragen voor het behoud van de inhoudelijke onafhankelijkheid van de instelling'. Daarnaast 'verlangt de sponsor geen concessies van de gesponsorde wat betreft het inhoudelijke beleid' en 'dient de gesponsorde vooraf duidelijkheid te verschaffen over de inhoud van het culturele product'.²¹²

Het is dus belangrijk dat culturele organisaties een optimale balans vinden tussen artistieke en commerciële waarden bij cultuursponsoring. In dit onderzoek is aangetoond dat creatieve partnerships een geschikte basis kunnen vormen voor effectieve samenwerking tussen bedrijven en culturele instellingen. Door op een creatieve manier van toegevoegde waarde voor een bedrijf te zijn, hoeven de kunsten hun artistieke ziel niet aan de duivel te verkopen. Deze strategie kan een aanbeveling zijn voor EYE om het artistieke en commerciële front harmonieus te laten samenwerken en om in de toekomst die zeer gewenste partnerships te vormen.

7.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Omdat deze scriptie een cross-sectoraal onderzoek was, dat ging over de culturele sector in het algemeen, is niet gefocust op een bepaalde kunstdiscipline of sector. Een oorzaak hiervoor was het feit dat EYE een hybride culturele organisatie is met meerdere functies en kerntaken. Aannemelijk is dat het besproken spanningsveld anders van aard kan zijn bij verschillende kunstvormen. Een vergelijkend onderzoek naar de verschillen tussen de museumsector en de podiumkunsten en de omgang met dit spanningsveld zou daarom een waardevolle aanvulling kunnen zijn.

Vooraf de functie van het museumwezen speelt bij de frictie tussen kunst en commercie een belangrijke rol. De traditionele rol van het museum in de samenleving is zwaar onder druk te komen staan. Verdere verdieping in de veranderende taak van het museum bij de toename van private financiering kan daarom interessant zijn. Kan een museum zijn artistieke en zakelijke belangen behartigen en tegelijkertijd de publieke, maatschappelijke of wetenschappelijke functie behouden? Bevinden musea zich hierdoor in een spagaat? Enerzijds moet het museum zich opstellen als een commerciële en cultureel ondernemer, en anderzijds dient het museum een ideologisch, publiek verantwoord instituut zijn, in dienst van de maatschappij. Deze opvattingen kunnen tegenstrijdig zijn. Een

²¹² Cultuur-Ondernemen. 'Code Cultuursponsoring' *Codecultuursponsoring.nl* (25 juni 2014) <www.codecultuursponsoring.nl>

onderzoek naar het spanningsveld tussen private en publieke belangen in de museumwereld kan een aanvulling zijn op dit onderzoek.

Op een meer bedrijfskundig niveau kan tot slot onderzoek worden gedaan naar de manier waarop een culturele instelling bedrijfsmatig georganiseerd kan worden, zodat er een juiste balans is tussen artistieke en commerciële belangen en afdelingen niet als ‘eilandjes’ langs elkaar heen bewegen en communiceren.

LITERATUUR

Abbing, Hans. *Een Economie van de Kunsten. Beschouwingen over kunst en kunstbeleid*. Groningen, Historische Uitgeverij Groningen, 1993.

Abbing, Hans. *De prijs van sponsoring*. De Witte Raaf, Brussel: 1997
<<http://www.hansabbing.nl/DOCEconomist/Prijs%20van%20sponsoring-Witte%20Raaf.pdf>>.

Bockma, Harmen. 'Kunst moet meer focussen op sponsoring.' *De Volkskrant*, 4 september 2012: 15.

Bourdieu, Pierre. *Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge, 1984.

Cultuur-Ondernemen. 'Code Cultuursponsoring.' *Codecultuursponsoring.nl* (25 juni 2014)
<www.codecultuursponsoring.nl>

Comunian, Roberta. 'Towards 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.

Daellenbach, Kate, John Davies en Nicholas J. Ashill. 'Understanding Sponsorship and Sponsorship relationships. Multiple Frames and Multiple Perspectives.' *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11, nr. 1 (2006): 72-87.

Dantuma, Edse. *Goede doelen en het bedrijfsleven. Naar meer strategische partnerships*. ING Economische Bureau, 12 februari 2014.

Eikhof, Doris Ruth en Axel Haunschild. 'For art's sake! Artistic and economic logics in creative production.' *Journal of Organizational Behavior*, 28 (2007): 523-538.

EYE. *EYE Beleidsplan 2013-2016*. Amsterdam: EYE Filminstituut Nederland, 2011.

EYE. *U&EYE. Business Plan en Partner Programma*. Amsterdam: EYE Filminstituut Nederland, 2010.

Fillis, Ian. 'Art for Art's Sake or Art for Business Sake: An Exploration of Artistic Product Orientation.' *Marketing Review*, 6, nr. 1 (2006): 29-40.

Florida, Richard. *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books, 2002.

Joostens, Kim. *Kunst & Klant in de Nederlandse podiumkunsten*. (Diss. Rijksuniversiteit Groningen) Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, 2012.

Frey, Bruno S., *Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham: Edward Elgar, 1997.

Gelder, Lorianne van. 'Veel waar voor je sponsorgeld.' *Het Parool*, 21 augustus 2014: 6, 7.

Hamer, Sandra den. *EYE Bestuursverslag 2013*. EYE Filmmuseum, 28 maart 2014

Homepage Rijksoverheid. *Kunst en cultuurbeleid*. 28 januari 2014
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/kunst-en-cultuurbeleid>

Klamer, Arjo. *The value of culture: On the relationship between economics and art*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 1997.

Klamer, Arjo. *In Hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*. Kampen: Uitgeverij Ten Have, 2005.

Klamer, Arjo . 'Cultural entrepreneurship.' *The Review of Austrian Economics*, 24 (2011): 141-156.

Klamer, Arjo en Cees Langeveld. *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*. Hilversum: Stichting Economie en Cultuur, 2011.

Lange, Paul de. 'Workshop Opera. Cultuursponsoring anno nu.' *De Communicatie*, augustus 2011 (27 juni 2014) < <http://www.pauldelange.com/wp-content/uploads/2011/08/cultuursponsoring-artikel.pdf>>.

Lee, Hye-Kyung. 'When Arts Met Marketing. Arts Marketing Embedded in Romanticism.' *International Journal of Cultural Policy*, 11, nr. 3 (2005): 289-305.

Leenaers, Marischka. *Sponsorstrategie EYE Filmmuseum*. Amsterdam: Leenaers Verloop Van der Westen, 2013.

Maatjens, Ad. *Present and future developments in cultural sponsorship*. 26 maart 2013 (05 maart 2014) < http://www.europarl.europa.eu/hearings/20030930/cult/maatjens_nl.pdf>.

Machielsen, Sander. 'Meer CEO's bij musea'. *Volkscrant (V bijlage)*, 8 november 13: p. 19.

McNicholas, Bernadette. 'Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field.' *International Journal of Arts Management*, 7, nr. 1 (2004): 57-69.

Nickson, John. 'Arts Sponsorship. An Unholy Alliance?' *The Musical Times*, 132, Nr. 1779 (1991): 237-240.

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.

Pots, Roel. *Cultuur, koningen en democraten. Overheid & cultuur in Nederland*. Derde druk. Nijmegen: Uitgeverij SUN, 2006.

Raad voor Cultuur. *De cultuurverkenning. Ontwikkelingen en trends in het culturele leven in Nederland*. Den Haag: Raad voor Cultuur, 2014.

Rijghard, Ron. 'ABN-Amro vult hiaten in verzameling op' *NRC.nl* 2 juli 2005 (25 april 2014) <http://vorige.nrc.nl/dossiers/stedelijk_museum/nieuws_na_2003/article1866795.ece>

Rossum, Matthias van, et al. 'De directie van het Scheepvaartmuseum kiest voor pretparkkoers.' *De Volkskrant*, 30 juli 2014: 24.

Seifter, Harvey. 'Closing the innovation gap: How the arts are becoming the new competitive advantage.' *Leader to leader*, 66 (2012): 11-15.

Straver, Frank. 'Kunst steeds minder vies van commercie.' *Trouw*, 15 februari 2008 (3 mei 2014) <<http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/archief/article/detail/1640904/2008/02/15/Kunst-steeds-minder-vies-van-commercie.dhtml>>.

Thomas, Sarah R., Simon J. Pervan and Peter J. Nuttall. 'Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship.' *Marketing Intelligence & Planning*, 27, nr. 6 (2009): 736-752.

Twaalfhoven, Anita. 'Kunst en commercie.' *Boekman Tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid*, 18, nr. 68 (2006).

Westen, Hans van der. *Handboek sponsoring en fondsenwerving voor non-profit organisaties*. Zutphen: Walburg Pers, 2013.

Wu, Chin-Tao. *Privatizing culture: Corporate art intervention since the 1980s*. London: Verso, 2002.

Zijlstra, Halbe. *Meer dan kwaliteit, een nieuwe visie op cultuurbeleid*. Beleidsnota ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Den Haag, 2011.

Interviews

(Alle gesprekken hebben plaatsgevonden in EYE Filmmuseum te Amsterdam)

Ruth de Vries: sponsoring en partnerships: 25 juni 2014.

Anne-Floor van Tilburg: manager relatiebeheer en projectsponsoring: 2 juli 2014.

Ido Abram: sectormanager Presentatie, Educatie & Communicatie: 2 juli 2014.

Frank Roumen: sectormanager collectie: 7 juli 2014.

Jaap Guldemon: hoofd Tentoonstellingen: 7 juli 2014.

Marjolijn Bronkhuyzen: sectormanager Marketing, Communicatie en Events: 7 juli 2014.

Mathilde Stuyling de Lange: relatiebeheer: 21 juli 2014.

Sandra den Hamer: directeur: 30 juli 2014.

Verantwoording afbeelding titelpagina:

Digitaal archief EYE Filmmuseum

Bijlage 1: Topic list interviews EYE

- **Introductie:** studie, onderzoek, inleiding onderwerp
- **Introductie geïnterviewde:** functie, achtergrond, aantal jaren werkzaam in cultuursector
- **Kerntaken/-waarden** van EYE
- **Terugtrekkende overheid**
- **Bezuinigingen:** consequenties, wat is er veranderd in en buiten EYE?
- **Veranderingen in EYE:** verhuizing en uitbreiding
- **EYE en commercie**
- **Verzakelijking** culturele sector
- **Business Development**
- **Sponsoring:** betekenis, ideale vorm van sponsoring, waardevolle samenwerkingen, potentie van sponsoring
- **Externe redenen:** waarom gaat sponsorwerving moeizaam?
- **Interne redenen**
- **Keerzijde sponsoring**
- **Autonomie van de kunsten**
- **Oorzaken spanningsveld**
- Wat zou er **veranderd** moeten worden binnen EYE t.o.v. sponsorwerving?
- **Draagvlak, betrokkenheid**
- **Optimale samenwerking, balans**

Bijlage 2: Samenvatting

Kunst en commercie: twee werelden die in de Nederlandse cultuursector al lange tijd niet hand in hand gaan. Door de omslag in het cultuurbeleid en de forse overheidsbezuinigingen worden culturele instellingen echter gedwongen marktgericht te denken om hun hoofd boven water te houden. Met dit onderzoek wordt geprobeerd het spanningsveld tussen artistieke en commerciële waarden binnen een culturele organisatie met een museale functie inzichtelijk te maken. In het bijzonder de spanning die voortkomt uit de sponsoring van een dergelijke instelling. In dit onderzoek wordt ingegaan op de vraag hoe een optimale balans gevonden kan worden tussen artistieke en commerciële belangen en hoe dit als basis kan dienen voor een goed sponsorbeleid bij EYE Filmmuseum.

Cultuursponsoring biedt vele mogelijkheden voor waardevolle samenwerkingen tussen de kunsten en het bedrijfsleven. De dominerende motivatie voor cultuursponsoring is gebaseerd op de (relatie)marketing- en communicatiedoelinden van een bedrijf. Deze vorm van sponsoring is echter niet meer van deze tijd en zorgt voor een bepaald spanningsveld. Zo zou een bedrijf de artistieke kern en de autonomie van de kunsten kunnen aantasten en inhoudelijk invloed kunnen uitoefen bij een culturele instelling. Om sponsors binnen te halen is het tevens mogelijk dat instellingen hun aanbod op doelstellingen van een bedrijf aanpassen, waardoor zij vercommercialiseren. Om deze negatieve effecten van sponsoring tegen te gaan en om een balans te vinden tussen commerciële en artistieke waarden, moeten culturele instellingen creatieve en innovatieve partnerships aangaan waarbij er wordt gezocht naar een synergie in kernwaarden van het bedrijf en de gesponsorde instelling. Hierbij zijn economische waarden, zoals geld, slechts een middel om het hogere doel van kunst te realiseren.

Bijlage 3: Verklaring van kennisneming plagiaatregels

VERKLARING: INTELLECTUEEL EIGENDOM

De Universiteit Utrecht definieert het verschijnsel “plagiaat” als volgt:

Van plagiaat is sprake bij het in een scriptie of ander werkstuk gegevens of tekstgedeelten van anderen overnemen zonder bronvermelding. Onder plagiaat valt onder meer:
het knippen en plakken van tekst van digitale bronnen zoals encyclopedieën of digitale tijdschriften zonder aanhalingstekens en verwijzing;
het knippen en plakken van teksten van het internet zonder aanhalingstekens en verwijzing;
het overnemen van gedrukt materiaal zoals boeken, tijdschriften of encyclopedieën zonder aanhalingstekens of verwijzing;
het opnemen van een vertaling van bovengenoemde teksten zonder aanhalingstekens en verwijzing;
het parafraseren van bovengenoemde teksten zonder verwijzing. Een parafrase mag nooit bestaan uit louter vervangen van enkele woorden door synoniemen;
het overnemen van beeld-, geluids- of testmateriaal van anderen zonder verwijzing en zodoende laten doorgaan voor eigen werk;
het overnemen van werk van andere studenten en dit laten doorgaan voor eigen werk. Indien dit gebeurt met toestemming van de andere student is de laatste medeplichtig aan plagiaat; ook wanneer in een gezamenlijk werkstuk door een van de auteurs plagiaat wordt gepleegd, zijn de andere auteurs medeplichtig aan plagiaat, indien zij hadden kunnen of moeten weten dat de ander plagiaat pleegde;
het indienen van werkstukken die verworven zijn van een commerciële instelling (zoals een internetsite met uittreksels of papers) of die tegen betaling door iemand anders zijn geschreven.

Ik heb de bovenstaande definitie van het verschijnsel “plagiaat” zorgvuldig gelezen, en verklaar hierbij dat ik mij in het aangehechte essay / werkstuk niet schuldig heb gemaakt aan plagiaat.

Naam: Ide Mens

Studentnummer: 4106016

Plaats: Amsterdam

Datum: 8 november 2014

Handtekening: