

**Culture & Business:**

**Op zoek naar een win-win situatie voor  
musea en bedrijven**

**Een onderzoek naar de optimale samenwerking tussen  
Nederlandse musea en het bedrijfsleven**

# **Business & culture: op zoek naar een win-win situatie voor musea en bedrijven**

**Een onderzoek naar de optimale samenwerking tussen Nederlandse musea en het bedrijfsleven**

Universiteit Utrecht

**Masterthesis Kunstbeleid en –management**

**Geesteswetenschappen**

Begeleider

**Kim Joostens**

Tweede lezer

**Kees Vuyk**

Student

**Anne Westerlaken**

Studentnummer

**3924114**

Inleverdatum

**12 december 2014**

Voorblad

**Rosy fingered dawn – Willem de Kooning**



## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	4
Voorwoord.....	5
Samenvatting.....	6
Inleiding en probleemstelling.....	8
Onderzoeksdoel en onderzoeksvragen .....	10
Methode .....	11
Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie .....	13
Hoofdstuk 1: Het huidige culturele klimaat .....	14
Hoofdstuk 2: Kunstsporsoring en het bedrijfsleven.....	16
§2.1 Definitie kunstsporsoring .....	16
§2.2 Zes niveaus van kunstsporsoring.....	17
§2.3 Het 'nieuwe partnerschap' tussen bedrijven en kunstinstellingen.....	21
Hoofdstuk 3: Creativiteit en innovativiteit. Partnerships tussen musea en bedrijven. ....	24
§3.1 Motieven sporsoring bedrijven .....	24
§3.2 Cruciale elementen binnen een partnerschap.....	26
§3.3 Cruciale kernwaarden in de huidige economie .....	29
§3.4 De toegevoegde waarde van kunstinstellingen .....	31
§3.5 Tussenconclusie .....	34
Hoofdstuk 4: De praktijk 'musea en bedrijven' .....	36
§4.1 Methode .....	36
§4.2 Bevindingen.....	38
Hoofdstuk 5: Conclusie .....	48
Hoofdstuk 6: Discussie en aanbevelingen .....	52
Kritische reflectie .....	52
Aanbevelingen .....	53
Literatuurlijst .....	55
Bijlagen: Interviews .....	57
Museum 1 .....	57
Museum 3.....	65
Museum 4.....	75
Museum 6.....	84
Sponsor 1 .....	93
Sponsor 2.....	105
Sponsor 3.....	111
Sponsor 4.....	115

## Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis ‘Business & culture: op zoek naar een win-win situatie voor musea en bedrijven’. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen voor de master Kunstbeleid en –management aan de Universiteit Utrecht.

In het bijzonder gaat mijn dank uit naar een aantal personen. Ten eerste naar mijn docent Kim Joostens, die mij de moed en het vertrouwen heeft gegeven om deze scriptie te schrijven. Ten tweede gaat mijn dank uit naar de verschillende musea en bedrijven, die bereid waren om met mij in gesprek te gaan. Deze gesprekken waren ontzettend leerzaam en zeer inspirerend.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar mijn ouders, die mij tijdens mijn schoolcarrière door dik en dun hebben gesteund. Niet alleen met filantropische giften, de exacte definitie van dit begrip komt zeker nog aan bod in dit onderzoek, maar vooral door middel van mentale ondersteuning. Betere steun, liefde en verzorging had ik niet kunnen krijgen. Ik denk dat, niet alleen ik, ook zij erg blij zullen zijn dat ik dit hoofdstuk afsluit en een nieuwe levensfase in zal gaan als jong professional.

Ook wil ik mijn vriend Kees bedanken voor zijn lieve en motiverende woorden, maar met name voor zijn eindeloze geduld, “wacht even...nog heel even.” Echte liefde is samen transcriberen, ook daar ben ik je heel erg dankbaar voor. Ook wil ik Maartje bedanken voor het nalezen, de *finishing touch*, van mijn scriptie. Tenslotte wil ik mijn lieve vrienden, familie en leuke studiegenoten bedanken voor hun fijne en wijze woorden “Annie je kunt het, dit zijn de laatste loodjes... nu komt het op zelfdiscipline aan.”

Anne Westerlaken

## Samenvatting

In 2011 hebben zich hevige bezuinigingen voorgedaan in de culturele sector. Met als gevolg dat culturele instellingen ondernemend en zelfvoorzienend moeten zijn. Deze ommekeer kenmerkt het huidige culturele klimaat. Ook de museumsector is genoodzaakt om actief te anticiperen op de gevolgen van de recente bezuinigingen. Dit onderzoek richt zich specifiek op het museale veld en de wijze waarop deze kunstinstituten optimaal invulling kunnen geven aan hun sponsorrelaties met bedrijven. Het onderzoek heeft geleid tot een aanbeveling over de best passende sponsorstrategie voor het Nederlandse museumlandschap met daarin meegenomen het huidige culturele en economische klimaat.

Sponsoring kan op verschillende niveaus plaatsvinden en deze niveaus bepalen de mate van intensiteit van de sponsorrelatie. Op basis van deze sponsorniveaus kunnen bijpassende privileges voor de sponsor ontwikkeld en aangeboden worden. Juist de wijze waarop musea voor bedrijven van toegevoegde waarde kunnen zijn, is een essentiële vraag op het gebied van sponsorwerving. Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is het van belang om onderzoek te doen naar de motieven van bedrijven om te sponsoren en naar de behoeftes vanuit het bedrijf binnen een sponsorrelatie met het museum. Ook de kernwaarden waar de huidige economie op draait zijn belangrijk om te achterhalen. Door hier kennis van te hebben, kunnen musea gericht een inhoudelijke samenwerking aangaan met het bedrijf en onderscheidende en unieke privileges aanbieden.

In hoofdstuk 3 worden verschillende motieven aangehaald waarom bedrijven kunstinstellingen sponsoren. Deze motivaties zijn samen te vatten in marketingdoelstellingen, *Corporate Social Responsibility* (CSR) en voordelen voor relaties en werknemers. Onder marketingdoelstellingen vallen zaken zoals het verhogen van de naamsbekendheid, het creëren van een beter imago en het behalen van een concurrentievoordeel. CSR is een vorm van motivatie om te sponsoren omdat het de mogelijkheid betreft om actief bij te dragen aan de regionale cultuur, en de wijze waarop burgers zich kunnen verrijken met kunst. Tenslotte nemen het verhogen van het engagement onder werknemers en de mogelijkheid om ontvangsten te organiseren voor relaties (*corporate hospitality*) ook een belangrijke rol in als motivatie om als bedrijf een kunstinstelling te sponsoren.

Naast deze motivaties heersen er verschillende behoeften onder bedrijven waaraan de relatie met een kunstinstelling (in de meest ideale situatie) moet voldoen. Dit zijn: effectieve communicatie, het waarborgen van een goed begrip van elkaars belangrijkste drijfveren en kernactiviteiten, het leveren van maatwerk, het toepassen van methoden om de samenwerking te evalueren en ten slotte het verkrijgen van creatieve inbreng vanuit de kunstinstellingen.

Aanvullend op deze motivaties en behoeften is het van belang om te kijken naar de omgeving waarin bedrijven dagelijks functioneren. Uit verschillende onderzoeken (van bijvoorbeeld Florida, Williamson, Castell) blijkt dat creativiteit, innovativiteit en kennis de cruciale kernwaarden zijn voor de huidige economie, en de drie elementen waar de huidige economie onder andere op draait.

Door deze motivaties, behoeften en kernwaarden onder de loep te nemen wordt het voor musea mogelijk om invloed uit te oefenen op de drijfveren en kernactiviteiten van het bedrijf (*business impact*) en in ruil voor de sponsorinvestering van waarde te zijn voor het bedrijf (*value return*). Een samenwerking met een kunstinstelling biedt een omgeving die direct bevorderlijk is voor het creëren en het ontwikkelen van nieuwe ideeën. Ook bestaat er de kans dat het engagement onder werknemers van het bedrijf verhoogt. Wanneer werknemers in aanraking komen met kunst kan hen een manier van creatief denken, improviseren, reflecteren en een onderzoekende houding aangeleerd worden. Dit “out-of-the-box-denken” en speelsheid (*serious play*) zijn kwaliteiten die in het bedrijfsleven geregeld ontbreken. Het creëren van ideeën is een sociaal, gezamenlijk, speculatief en soms een

onbewuste activiteit, waarin een geest van openheid en nieuwsgierigheid noodzakelijk is. Deze elementen zijn sterk aanwezig bij kunstinstellingen en deze kwaliteiten zouden via een partnerschap op bedrijven overgedragen kunnen worden. Waar het bij een sponsorrelatie voornamelijk gaat om een uitwisseling van een financiële bijdrage (sponsor) in ruil voor vaak traditionele tegenprestaties (gesponsorde), richt een partnerschap zich op het strategisch matchen van kernwaarden, een creatieve synergie van verhalen en beelden, een gevoeligheid voor gepaste sponsorstrategieën en het op elkaar ingespeeld raken van kunst- en bedrijfsactiviteiten in waarden en betrokkenheid.

Om de bovenstaande theorie aan de Nederlandse praktijk te toetsen zijn er zes musea en vier bedrijven geïnterviewd over hun sponsorrelatie dan wel partnerschap. Op basis van de interviews kan er geconcludeerd worden dat er maar bij één museum sprake is van een partnerschap. In deze relatie worden de kernwaarden van beide partijen strategisch met elkaar gematcht, kennis en middelen worden met elkaar gedeeld waardoor er een creatieve synergie plaatsvindt en tot slot is er sprake van wederzijdse betrokkenheid en zijn beide partijen op elkaar ingespeeld.

Bij de andere vijf musea is er sprake van een sponsorrelatie of een sponsorrelatie met elementen uit een partnerschap. De vier sponsors geven aan dat zij wel een voorkeur hebben voor een partnerschap in plaats van een sponsorrelatie. De musea geven aan dat zij streven naar een win-win situatie voor beide partijen en dat is zowel mogelijk bij een sponsorrelatie als in een partnerschap. Waar hun specifieke voorkeur ligt is afhankelijk van de betreffende partner en situatie.

Hoewel er in de onderzochte theorie (McNicholas, Comunian) wordt gesproken over een verschuiving die tegenwoordig plaatsvindt, waarbij er eerder gesproken wordt over een partnerschap in plaats van een sponsorrelatie, is deze verschuiving op basis van deze onderzoeksresultaten in het Nederlandse museumlandschap nog niet zichtbaar. Echter zijn er op het gebied van sponsoring voor Nederlandse musea vele ontwikkelingen gaande waardoor het in de toekomst goed mogelijk zou kunnen zijn dat deze verschuiving ook in Nederland zal plaatsvinden evenals in landen zoals Amerika, Engeland, Zweden en Australië.

Ondanks de stelling dat de verschuiving van een sponsorrelatie naar een partnerschap in Nederland nog niet zichtbaar is, werkelijk plaatsvindt, wordt op basis van de onderzoeksresultaten een partnerschap voor Nederlandse musea aanbevolen. Door elementen zoals het strategisch matchen van kernwaarden, een creatieve synergie, een gevoeligheid voor gepaste sponsorstrategieën, het op elkaar ingespeeld raken en betrokkenheid van toepassing zijn binnen een partnerschap is er sprake van een inhoudelijke, intensieve en vaak langdurige relatie. Deze combinatie van eerdergenoemde elementen zorgen ervoor dat de *value return* en *business impact* bij een partnerschap hoger is dan bij een sponsorrelatie voor een bedrijf. Kortom, het bedrijf zal bij een partnerschap meer terug krijgen voor zijn investering dan bij een sponsorrelatie. Dit gegeven is een mogelijke verklaring waarom bedrijven zowel in de verschillende theorieën als in het veldonderzoek aangeven dat zij een voorkeur hebben voor een partnerschap met een kunstinstelling.

Ook voor musea is een partnerschap aantrekkelijk aangezien zij op deze manier een langdurige, inhoudelijke en intensieve relatie met een sponsor aan kunnen gaan, dat waarschijnlijk zal leiden tot een hoofdsponsorschap voor het museum. Kortom, het is aan de Nederlandse musea om zichzelf als aantrekkelijke samenwerkingspartner op de sponsormarkt te positioneren en aan bedrijven te laten zien op welke manier zij van fundamentele waarde kunnen zijn voor het bedrijfsleven.

## Inleiding en probleemstelling

*The thing with sponsorship is that if there was a magic formula we would be sorting it out . . . but because so much of it is basically based on people's thought processes and decision-making processes, you're always playing a guessing game about what that might be*  
(manager non-profit kunstinstelling).<sup>1</sup>

In 2011 kondigt staatssecretaris Halbe Zijlstra (OCW) een bezuiniging van €200 miljoen op de culturele sector aan. “Culturele instellingen moeten minder afhankelijk worden van de overheid en daardoor flexibeler en krachtiger worden. Daarom bezuinigt het kabinet op cultuur, gaf Zijlstra als één van de redenen voor de bezuinigingen.”<sup>2</sup> Het kabinet is van mening dat de overheid te veel optreedt als financier, waardoor er in de culturele sector te weinig aandacht besteed wordt aan het publiek en ondernemerschap. “Het kabinet wil dat culturele instellingen en kunstenaars ondernemender worden en een groter deel van hun inkomsten zelf verwerven.”<sup>3</sup>

Deze omslag in het cultuurbeleid kenmerkt het huidige culturele klimaat: culturele instellingen zijn genooddaakt om naast (overheids)subsidie ook andere bronnen van inkomsten te genereren. Dit geldt ook voor de museumsector, waar meer en meer afdelingen sponsorwerving en relatiebeheer ontstaan. Vóór de bezuinigingen in 2011 werd er door het aanvragen van subsidie vooral een beroep gedaan op subsidie vanuit de rijksoverheid, provincie, gemeente of fondsen. Momenteel proberen musea steeds vaker inkomsten bij particulieren en bedrijven te genereren. Het is de taak van de afdeling sponsorwerving en relatiebeheer, ook wel *Development* genoemd, om deze particulieren en bedrijven op een creatieve wijze aan het museum te binden en deze relaties te koesteren.

In deze masterscriptie zal het bedrijfsleven als inkomstenbron voor musea centraal staan en de wijze waarop deze kunstinstellingen optimaal invulling kunnen geven aan sponsorrelaties met bedrijven. In de huidige economie is het voor musea een relatief complexe taak om bedrijven als sponsor te werven. Evenals culturele instellingen lijden ook bedrijven onder de gevolgen van de economische crisis. Er is minder geld beschikbaar bij bedrijven waardoor het voor een bedrijf minder vanzelfsprekend is om een sponsorovereenkomst te sluiten met een museum. Daarnaast is het wellicht niet voor de hand liggend voor een profit-onderneming om een relatie aan te gaan met een non-profit organisatie. Uit de praktijk en theorie blijkt dat een sponsorovereenkomst met een museum pas interessant wordt voor een bedrijf als het museum van toegevoegde waarde kan zijn voor de betreffende onderneming.<sup>4</sup> Daarbij is het van belang dat de kernwaarden van het museum aansluiten op de kernwaarden van het bedrijf, zodat er sprake is van een *match* tussen beide partijen.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Daellenbach, 2012, p. 363

<sup>2</sup> Zijlstra, 2011, p. 2

<sup>3</sup> Zijlstra, 2011, p. 2

<sup>4</sup> Daellenbach, 2012, p. 365

<sup>5</sup> Daellenbach, 2012, p. 365



Hoewel, het werven van bedrijven als sponsor voor musea een relatief complexe taak is, zijn er in het kader van het huidige creatieve tijdperk verschillende kansen op dit gebied. “Moreover, the pursuit of creativity and employee commitment now commonplace to successful business is making organizations more open to new approaches and creating new opportunities for the arts in meeting their needs”, aldus Richard Florida.<sup>6</sup> Met creativiteit als één van de kernwaarden van musea, zijn er voor deze culturele instellingen mogelijkheden om voor het bedrijfsleven van toegevoegde waarde te kunnen zijn.

In deze masterscriptie wordt onderzoek gedaan naar de wijze waarop musea voor beeldende kunst in theorie optimaal invulling kunnen geven aan hun sponsorrelaties met bedrijven en in hoeverre dit zichtbaar is in de Nederlandse praktijk. Al geruime tijd is behoefte aan een nieuw theoretisch model op het gebied van kunstsporsoring door bedrijven. Roberta Comunian, hoogleraar culturele sector en creatieve industrie, haalt deze behoefte aan: “(...) The importance of this shift supports the need for a new conceptual framework for business investment in the arts. Considering that arts and business are becoming increasingly more intertwined, there is a need for more research and new understanding of these practices.”<sup>7</sup>

Op basis van een literatuurstudie naar verschillende niveaus van en ontwikkelingen op het gebied van kunstsporsoring wordt in deze scriptie een nieuw grafisch model gepresenteerd waarin de best passende sponsorstrategie voor musea wordt weergegeven. Centraal staan, in het bepalen van de strategie en het model, de belangen en behoeftes van de bedrijven bij het aangaan en het invulling geven aan de sponsorrelatie. Op basis van het model zal er getoetst worden in hoeverre de aanbevolen strategie zichtbaar is in de Nederlandse museumpraktijk. In dit verband kan er gesproken worden van een explorerend onderzoek waarin de theorie aan de praktijk wordt getoetst. De nadruk in dit onderzoek ligt voornamelijk op de betekenis die musea kunnen hebben voor bedrijven en niet andersom. Via deze weg kan er een duidelijk beeld geschetst worden van de manier waarop musea optimaal invulling kunnen geven aan hun sponsorrelatie met een bedrijf.

---

<sup>6</sup> Arts & Business, 2004, p. 10

<sup>7</sup> Comunian, 2009, p. 217

## Onderzoeksdoel en onderzoeksvragen

### Doel

Het doel van het onderzoek is inzicht bieden in de manier waarop musea in theorie optimaal invulling kunnen geven aan hun sponsorrelatie met het bedrijfsleven. Op basis van deze literatuurstudie zal er een nieuw model ontwikkeld worden waarin de weergave van de optimale invulling van de relatie zichtbaar is. Dit nieuwe model zal als uitgangspunt gebruikt worden om ontwikkelingen en huidige situatie op het gebied van sponsorwerving in het Nederlandse museumlandschap zichtbaar te maken. Hiermee zal een bijdrage geleverd worden aan het wetenschappelijke discours over sponsorrelaties tussen de profit- en non-profitsector.

### Hoofdvraag

Hoe kunnen musea voor beeldende kunst in theorie optimaal invulling geven aan sponsorrelaties met bedrijven en in hoeverre is dit zichtbaar in de Nederlandse praktijk?

### Deelvragen

#### *H1: Het huidige culturele klimaat*

Waarom is een sponsorrelatie met bedrijven noodzakelijk voor Nederlandse musea?

#### *H2: Kunstsporsoring en het bedrijfsleven*

2.1 Wat wordt er verstaan onder kunstsporsoring?

2.2 Welke niveaus zijn er te onderscheiden van kunstsporsoring?

2.3 Welke ontwikkeling is zichtbaar op het gebied van kunstsporsoring?

#### *H3: Creativiteit en innovativiteit. Partnerships tussen musea en bedrijven*

3.1 Wat zijn de motieven voor bedrijven om kunstinstellingen te sponsoren?

3.2 Wat zijn de behoeftes van bedrijven in een partnerschap met een kunstinstelling?

3.3 Welke kernwaarden worden als cruciale elementen van de huidige economie gezien?

3.4 Op welke wijze kunnen kunstinstellingen van toegevoegde waarde zijn voor het bedrijfsleven in het huidige economische klimaat?

#### *H4: De praktijk 'musea en bedrijven'*

In hoeverre geven Nederlandse musea optimaal invulling aan een (sponsor)relatie met bedrijven?

## Methode

Om een antwoord te geven op de hoofdvraag is er een theorie-ontwikkend onderzoek gedaan.<sup>8</sup> Doordat er verschillende hiaten zijn in de theorievorming over sponsorrelaties tussen musea en bedrijven is er een nieuw theoretisch model ontwikkeld. Op basis van het literatuuronderzoek dat zich heeft geresulteerd in een theoretisch kader, deelvraag 1, 2 en 3, is het nieuwe model ontwikkeld.

In de eerste deelvraag is het huidige culturele klimaat geschetst en hiermee wordt duidelijk in welke context het onderzoek zich afspeelt. De tweede deelvraag geeft inzicht in de huidige theorievorming over sponsorrelaties tussen kunstinstellingen en bedrijven. Aangezien op het gebied van museumsporing een hiaat aanwezig is, wordt er gebruik gemaakt van literatuur die zich richt op bedrijven die kunstinstellingen in zijn algemeenheid sponsoren.

Daarnaast is er sprake van een kwalitatieve casestudy, namelijk de verschillende musea en hun sponsoren (bedrijven). Er is sprake van een casestudy, omdat er een complex probleem zal worden onderzocht (zie hoofdvraag), de alledaagse situatie daarbij intact wordt gelaten (sponsorrelaties tussen musea en bedrijven / de wijze waarop Nederlandse musea invulling geven aan hun sponsorrelatie met bedrijven), de onderzoekssituatie als een samenhangend geheel wordt gezien en tot slot de onderzoekssituatie binnen een context wordt geplaatst (het huidige culturele en economische klimaat).<sup>9</sup>

Kortom, vanuit de bestaande theorievorming over kunstsporing, de beschrijving van het huidige culturele klimaat en verschillende praktijkvoorbeelden is er een nieuw theoretisch model ontwikkeld. Op basis van dit model en de resultaten uit het veldonderzoek wordt er een aanbeveling gedaan over de best passende sponsorstrategie voor Nederlandse musea en de manier waarop zij optimaal invulling kunnen geven aan deze strategie en relatie. Een belangrijke kanttekening hierin is dat er sprake is van een exploratief onderzoek. De conclusies die in dit onderzoek worden getrokken zijn dan ook op basis van de verworven onderzoeksresultaten en kunnen niet gelden voor het gehele Nederlandse museumlandschap.

## Dataverzamelmingsmethoden per deelvraag

### *Deelvraag 1: Het huidige culturele klimaat*

Waarom is een sponsorrelatie met bedrijven noodzakelijk voor Nederlandse musea?

Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag is de beleidsnota 'Meer dan kwaliteit' (2011) geraadpleegd, geschreven door voormalig staatssecretaris Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), Halbe Zijlstra. In deze beleidsnota wordt de aanleiding voor de bezuinigingen op cultuur geschetst. Ook is het boek 'Schoonheid, welzijn en kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945' van Warna Oosterbaan Martinius geraadpleegd. Deze bron geeft inzicht in de historische ontwikkelingen van het Nederlandse kunstbeleid. Met behulp van deze bron is het mogelijk geworden om de aanleiding van het huidige culturele klimaat te schetsen.

---

<sup>8</sup> Verschuren & Doorewaard, 2005, p. 34

<sup>9</sup> Baarda, 2005, p. 114

*Deelvraag 2: Kunstsporing en het bedrijfsleven*

2.1 Wat wordt er verstaan onder kunstsporing?

2.2 Welke niveaus zijn er te onderscheiden van kunstsporing?

2.3 Welke ontwikkeling is zichtbaar op het gebied van kunstsporing?

McNicholas, Comunian en Daellenbach zijn door hun specialisatie leidende auteurs in de theorievorming over kunstsporing door bedrijven. De drie auteurs verwijzen in hun artikelen naar relevante onderzoeken op het gebied van kunstsporing. Om deze redenen zijn de artikelen van McNicholas, Comunian en Daellenbach als uitgangspunt genomen voor het literatuuronderzoek en via de literatuurverwijzingen van deze drie auteurs is het mogelijk geworden om het theoretisch kader voor dit onderzoek uit te breiden met andere auteurs. Voorbeelden van deze auteurs zijn: O'Hagan & Harvey, Meenaghan en Thomson & Quester. Door deze werkwijze zijn de verschillende deelvragen van hoofdstuk 2 beantwoord.

*Deelvraag 3: Creativiteit en innovativiteit. Partnerships tussen musea en bedrijven*

3.1 Wat zijn motieven voor bedrijven om kunstinstellingen te sponsoren?

3.2 Wat zijn cruciale elementen voor bedrijven in een partnerschap met een kunstinstelling?

3.3 Welke kernwaarden worden als cruciale elementen van de huidige economie gezien?

3.4 Op welke wijze kunnen kunstinstellingen van toegevoegde waarde zijn voor het bedrijfsleven in het huidige economische klimaat?

Om antwoord te geven op de vraag wat de redenen zijn voor bedrijven om kunstinstellingen te sponsoren zijn onderzoeken van Lidström, Colbert, Hitters en Comunian geraadpleegd. De behoeften vanuit bedrijven in een sponsorrelatie zijn in kaart gebracht door middel van een onderzoek uit 2010 uitgevoerd door de Australia Business Arts Foundation (AbaF) in samenwerking met Australia Council for the Arts. Aanvullend op dit onderzoek zijn bronnen geraadpleegd van de volgende auteurs: Smagina & Lindemanis, Arts & Business en Franssen.

Deelvraag 3.3 richt zich op de cruciale kernwaarden van de huidige economie. Om deze kernwaarden te achterhalen zijn onderzoeken van Florida, McNicholas, Smagina & Lindemanis, Williamson, Castell en Arts & Business geraadpleegd.

De laatste deelvraag richt zich op de manier waarop kunstinstellingen voor het bedrijfsleven van toegevoegde waarde kunnen zijn. De Engelse organisatie Arts & Business, experts in het ontwikkelen van samenwerkingen tussen bedrijven en kunstinstellingen, heeft meerdere onderzoeken uitgevoerd naar de waarde van kunst en kunstinstellingen voor het bedrijfsleven. Het onderzoek van A&B uit 2004 '*Arts works. Why business needs the arts*' is in deze paragraaf als uitgangspunt genomen en daarbij zijn aanvullende bronnen geraadpleegd van auteurs Smagina & Lindemanis en het onderzoek van AbaF.

*Deelvraag 4: De praktijk 'musea en bedrijven'*

In hoeverre geven Nederlandse musea optimaal invulling aan een (sponsor)relatie met bedrijven?

Om deze laatste deelvraag te beantwoorden is er een veldonderzoek uitgevoerd. In totaal zijn er 10 interviews afgelegd, hieronder vallen zes musea en vier bedrijfssponsors. Er is specifiek gezocht naar musea voor beeldende kunst, om op deze wijze het onderwerp museumsporing enigszins in te kaderen. Er is geprobeerd om variatie aan te brengen in de grootte (klein, middelgroot en groot) en landelijke spreiding van de musea. Dit zelfde geldt voor de sponsors, veel musea worden namelijk gesponsord door een bank. Binnen dit onderzoek is geprobeerd om niet alleen banken te interviewen maar ook bijvoorbeeld een advocatenkantoor. Helaas was het gecompliceerd om met sponsors in contact te komen, daardoor was het niet altijd mogelijk

om deze variatie in bedrijven aan te brengen en met meerdere sponsors te spreken. In hoofdstuk 4 (§4.1) zal er dieper op de methode gericht op het veldonderzoek in worden gegaan.

## **Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie**

Hoewel er in de literatuur veel geschreven is over kunst sponsoring is er op het gebied van museum sponsoring weinig tot geen onderzoek gedaan. Het onderzoek dat er is gedaan richt zich voornamelijk op de motivaties om musea te sponsoren. Door wetenschappelijke theorieën en modellen te gebruiken op het gebied van kunst sponsoring en deze tegen de Nederlandse museum praktijk te leggen, wordt het mogelijk om een nieuw theoretisch model te ontwikkelen.

Zoals eerder in de inleiding is beschreven, ontstaan er steeds meer en meer afdelingen sponsorwerving binnen musea. Vanwege het huidige culturele klimaat zijn musea genoodzaakt om andere bronnen van inkomsten te vinden. Kortom, het vinden van sponsors is een “hot item” binnen de museum sector. Aangezien deze ontwikkelingen in Nederland vrij recent zijn, is er op dit gebied nog maar weinig onderzoek gedaan. Om deze reden is een interessant uitgangspunt om bij verschillende musea “een kijkje in de keuken” te nemen op welke wijze zij invulling geven aan het werven van bedrijfssponsors.

## Hoofdstuk 1: Het huidige culturele klimaat

Musea en andere culturele instellingen zijn vanwege het huidige culturele klimaat noodgedwongen om sponsorrelaties met bedrijven aan te gaan. In dit hoofdstuk worden de ontwikkelingen beschreven die hebben geleid tot het huidige culturele klimaat.

De beslissingen van het voormalig kabinet (2011) hebben voor een omslag in het Nederlandse cultuurbeleid gezorgd. De cultuursector draaide na de Tweede Wereldoorlog voornamelijk op financiële steun vanuit de overheid. In het kader van het Thorbecke-principe, “de overheid is geen oordelaar van de kunst”, werd de overheid in de besteding van de kunstsubsidies geadviseerd door de Raad voor de Kunst.<sup>10</sup> Warna Oosterbaan Martinius, noemt in zijn boek ‘Schoonheid, welzijn en kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945’, de raadsleden smaakspecialisten. Hij definieert de smaakspecialisten als volgt:“(…)deskundigen die zich gespecialiseerd hadden in kennis en oordeelsvermogen, eigenschappen die in het tijdperk van de ‘gute Gesellschaft’ nog tot de vanzelfsprekende verworvenheden van de elite behoorden.”<sup>11</sup> Door hun kennis beschikten deze smaakspecialisten over hogere culturele competenties dan de gemiddelde kunstliefhebber en adviseerden de overheid dan ook om experimentele vormen van kunst te subsidiëren. Deze experimentele vormen van kunst waren er in overvloed, want na 1945 vond er een autonomiseringsproces in de kunsten plaats. “(...) een ontwikkeling waarin esthetische maatstaven bij de productie en beoordeling van kunst aan belang winnen, terwijl ethische (morele en politieke) criteria aan belang inboeten.”<sup>12</sup> De opkomst van deze smaakspecialisten en de autonomisering van de kunsten, heeft ervoor gezorgd dat er een kloof is ontstaan tussen de kunsten en het volk.<sup>13</sup>

In de omslag van het huidige cultuurbeleid speelt de ontstane kloof tussen de kunsten en het volk een grote rol. In de beleidsnota ‘Meer dan kwaliteit’ beschrijft Zijlstra dat het model waarin de smaakspecialisten hun oordeel geven, onder druk is komen te staan door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, waaronder individualisering en keuzevrijheid. “Ook wordt het oordeel van kenners niet meer als enig criterium geaccepteerd. Het draagvlak voor de huidige wijze van subsidiëring is daarom afgenomen in de maatschappij en als gevolg daarvan ook in de politiek”, aldus Zijlstra.<sup>14</sup>

Van de totale bezuiniging van €200 miljoen wordt ca. €125 miljoen ingehouden op de culturele basisinfrastructuur (BIS), de culturele instellingen en fondsen die een directe subsidie van het rijk ontvangen. Onder de BIS vallen instellingen die zorgen voor een landelijk gespreid aanbod van culturele voorzieningen en vervullen specifieke en cruciale functies, die niet of onvoldoende door de markt worden ondersteund.<sup>15</sup>

Een aantal sectoren wordt bij de bezuinigingen redelijk ontzien in verhouding tot andere sectoren, waaronder de museumsector. In het geval van te hoge bezuinigingen zouden de publieksfunctie en educatieve functie van musea te zwaar aangetast worden en dit zou een tegenovergesteld effect met zich meebrengen van wat het kabinet met de bezuinigingen wil bereiken.<sup>16</sup> “Die zware ingreep op de publieksfunctie van musea zal ten koste

---

<sup>10</sup> Oosterbaan Martinius, 1990, p. 109

<sup>11</sup> Oosterbaan Martinius, 1990, p. 109

<sup>12</sup> Oosterbaan Martinius, 1990, p. 18

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> Zijlstra, 2011, p. 2

<sup>15</sup> [http://www.trendsınbeeld.minocw.nl/grafieken/2\\_2\\_2.php](http://www.trendsınbeeld.minocw.nl/grafieken/2_2_2.php)

<sup>16</sup> Zijlstra, 2011, p. 21

gaan van het versterken van banden met bezoekers en sponsors – en daarmee van de capaciteit meer eigen inkomsten te verwerven”, aldus Zijlstra.<sup>17</sup>

Ondanks het feit dat er op musea minder wordt bezuinigd dan op andere sectoren, zal het kabinet toch 10 miljoen bezuinigen op het budget van musea. Dit betekent dat ook deze kunstinstellingen zich ondernemender moeten opstellen en de banden met het publiek en de maatschappij moeten versterken, willen zij zeker zijn van hun bestaan. Zijlstra verwacht dan ook dat competenties op het gebied van ondernemerschap een grote rol gaan spelen bij benoemingen van nieuwe directieleden en leden van de Raad van Toezicht.<sup>18</sup>

Met name de volgende twee redenen maken de genoemde Competenties cruciaal. Ten eerste zullen musea zich ondernemend op moeten stellen om kans te (blijven) maken op financiële steun vanuit de overheid. Ondernemerschap is namelijk één van de zes criteria waaraan een culturele instelling moet voldoen om subsidie toegekend te krijgen.<sup>19</sup> “Van instellingen die subsidie aanvragen, vormen hun plannen voor ondernemerschap het uitgangspunt”, aldus Zijlstra.<sup>20</sup> Voor de rijksge subsidieerde musea geldt bijvoorbeeld dat zij een eigen inkomstennorm van 17,5% moeten hebben.<sup>21</sup> Daarbij is het vereist dat de eigen inkomsten gemiddeld met 1% per jaar groeien.<sup>22</sup> De eis van ondernemerschap wordt zowel door gemeenten en provincies gehanteerd als door de fondsen. Kortom, musea die kans willen maken op subsidie vanuit de gemeente, provincie, of een fonds zullen ondernemerschap moeten tonen en hun dekkingskosten spreiden, in plaats van afhankelijk te zijn van één geldbron.

In de tweede plaats zijn ondernemerschapscompetenties nodig om andere bronnen van inkomsten te generen, om minder afhankelijk te worden van subsidies. Een voorbeeld van andere inkomstenbronnen zijn giften van bedrijven. Uit onderzoek blijkt dat Nederlanders in 2009 een bedrag van €454 miljoen aan cultuur hebben geschonken. Van deze €454 miljoen is 65% afkomstig van bedrijven, waarbij het gaat om giften en sponsoring. Het kabinet is van mening dat er onder andere op het gebied van giften vanuit bedrijven, nog vele kansen liggen die beter benut kunnen worden.<sup>23</sup> De overheid wil dan ook culturele instellingen stimuleren om meer een *culture of asking* te worden en bedrijven en particulieren warm te maken voor een *culture of giving*.<sup>24</sup>

Kortom, doordat de culturele sector een zeer lange tijd afhankelijk is geweest van subsidies, werd er door musea weinig tot geen beroep gedaan op het werven van bedrijven als sponsor. In het huidige culturele klimaat is deze volledige afhankelijkheid van subsidie niet meer mogelijk als de culturele instelling zijn bestaansrecht wil behouden. Met het nieuwe cultuurbeleid streeft het kabinet ernaar om een sterke cultuursector te creëren, die ondernemend en innovatief is.<sup>25</sup> Om nieuwe bronnen van inkomsten te generen is het voor musea noodzakelijk en wenselijk om een sponsorrelatie aan te gaan met bedrijven. Het is echter niet alleen voor musea wenselijk om een sponsorrelatie aan te gaan met bedrijven, ook bedrijven hebben baat bij een sponsorrelatie met een museum. In het volgende hoofdstuk zullen de definitie en verschillende niveaus van kunst sponsoring centraal staan. Daarnaast wordt nader ingegaan op motieven van bedrijven die aan kunst sponsoring doen.

---

<sup>17</sup> Zijlstra, 2011, p. 21

<sup>18</sup> Zijlstra, 2011, p. 12

<sup>19</sup> De 5 criteria die het kabinet in aanvulling op ondernemerschap hanteert, zijn: publiek, kwaliteit, participatie en educatie, de instelling beheert een rijkscollectie van (inter)nationale betekenis of biedt aanbod van (inter)nationale betekenis aan en focus op hoogwaardige kernpunten in het land.

<sup>20</sup> Zijlstra, 2011, p. 12

<sup>21</sup> Zijlstra, 2011, p. 21

<sup>22</sup> Ibidem, p. 22

<sup>23</sup> Ibidem, p. 10

<sup>24</sup> Ibidem, p. 10

<sup>25</sup> Zijlstra, 2011, p. 3

## Hoofdstuk 2: Kunstsporsoring en het bedrijfsleven

In dit tweede hoofdstuk zal er dieper worden ingegaan op het begrip kunstsporsoring. In de eerste paragraaf zullen verschillende definities van het begrip aan bod komen. Deze verschillende definities van kunstsporsoring zal uiteindelijk leiden tot één definitie, die voor dit onderzoek zal worden gehanteerd.

Er is niet één vorm van kunstsporsoring, echter deze sporsoring bestaat uit verschillende niveaus die samenhangen met de mate waarop er invulling wordt gegeven aan de intensiteit van de relatie tussen de kunstinstelling en het bedrijf. Auteurs McNicholas en Comunian gaan in hun onderzoeken dieper in op deze niveaus en hun literatuurstudie zal als basis dienen van §2.2.

De verschillende niveaus waarop kunstsporsoring plaats kan vinden, leiden naar een verschuiving die zich de afgelopen jaren heeft voorgedaan gericht op deze sporsorvorm. In §2.3 zal deze verschuiving beschreven worden en de huidige situatie op het gebied van kunstsporsoring in kaart worden gebracht.

### §2.1 Definitie kunstsporsoring

In het definiëren van het begrip sporsoring halen verscheidene auteurs (Daellenbach, 2006; O'Hagan & Harvey, 2000; Quester & Thomson, 2001) het belang aan van het maken van een onderscheid tussen filantropie en sporsoring. Daellenbach beschrijft dat een filantropische gift wordt gegeven “zonder een verwachting van erkenning.”<sup>26</sup> Onduidelijk aan deze definitie is echter wie de ontvanger van de gift en wat er onder 'gift' wordt verstaan. O'Hagan & Harvey gebruiken een definitie van filantropie die specifieker is, namelijk “bedrijven die geld geven aan non-profit, barmhartige organisaties.” Volgens hen is er bij filantropie geen sprake van een directe connectie tussen de bijdrage en enige activiteit vanuit het bedrijf.<sup>27</sup>

In tegenstelling tot filantropie is er bij sporsoring wel sprake van een “voor-wat-hoort-wat-situatie.” Daellenbach definieert sporsoring als volgt: “een sponsor levert een bron (doorgaans financieel) aan de gesponsorde organisatie en ontvangt in ruil daarvoor van de gesponsorde organisatie voordelen, zoals logoplaatsing in advertenties of kortingen.” Uit haar literatuuronderzoek blijkt dat er over sporsoring een vrij brede consensus bestaat “(...) it can be understood as a process-dependent relationship of exchange (Meenaghan 1983; Sandler and Shani 1989, 1993; Polonsky and Speed 2001).”<sup>28</sup>

Geconcludeerd kan worden dat beide definities niet concreet genoeg zijn voor dit onderzoek. In de eerste definitie van Daellenbach wordt de 'bron' die door de sponsor wordt geleverd 'doorgaans financieel' genoemd, een relatief ambigue betekenis. De tweede definitie spreekt over een afhankelijkheidsproces maar geeft geen beschrijving weer over de inhoud van het proces.

Om de definities van Daellenbach concreter te maken, zouden de definities samengevoegd moeten worden. De definitie die de auteurs O'Hagan & Harvey van sporsoring hanteren, komt het meest in de buurt van een combinatie van Daellenbach haar definities. “Sporsoring is een wederkerige uitwisseling tussen een bedrijf en een organisatie, waarbij het bedrijf bronnen (hoofdzakelijk geld, maar ook donaties in natura) schenkt aan het

---

<sup>26</sup> Daellenbach, 2006, p. 74

<sup>27</sup> O'Hagan & Harvey, 2000, p. 206

<sup>28</sup> Daellenbach, 2006, p. 74



gesponsorde evenement. In ruil daarvoor ontvangt het bedrijf reclame- of andere voordelen door de verbinding van de naam van het bedrijf aan het evenement.”<sup>29</sup> O'Hagan en Harvey geven aan dat expliciete promotie van het bedrijf of van de producten voornamelijk als tegenprestatie dienen van de sponsoring.<sup>30</sup> Hiermee benadrukken de auteurs het verschil tussen sponsoring en filantropie, want waar bij filantropie geen sprake is van een tegenprestatie, is dat bij sponsoring wel het geval. Ondanks het feit dat de definitie van O'Hagan en Harvey meer concreet is dan de definities van Daellenbach, is de definitie niet bruikbaar voor dit onderzoek. De definitie richt zich namelijk specifiek op sponsoring van een evenement terwijl in dit onderzoek musea als kunstinstellingen centraal staan. Sponsoring in dit onderzoek betreft het museum als geheel in plaats van een specifiek project en daarom is een nieuwe definitie noodzakelijk.

Ook Roberta Comunian (2009) haalt het onderscheid tussen filantropie en sponsoring aan en noemt dit een “traditionele scheiding”. “*Corporate* filantropie is de eenvoudige donatie die het bedrijf in een goed daglicht zet” en sponsoring als “waar steun vanuit een bedrijf wordt uitgewisseld voor zichtbaarheid en andere diensten om te voorzien van een economische opbrengst.” Comunian stelt dat deze traditionele definities ondermijnd worden, aangezien filantropie een economisch effect met zich mee kan brengen voor het bedrijf. Dit economisch effect resulteert volgens Comunian in positieve impact op het bedrijf en dat kan effect hebben op de winstgevendheid van het bedrijf op langer termijn.<sup>31</sup> De scheidslijn tussen filantropie en sponsoring is al met al dun maar niet afwezig. Binnen dit onderzoek over sponsoring worden de begrippen dan ook gescheiden gehanteerd.

Eerder werd geconcludeerd dat de genoemde sponsordefinities (Daellenbach, O'Hagan & Harvey) niet toepasbaar zijn voor dit onderzoek. Tony Meenaghan, professor aan de School of Business in Dublin, heeft vanaf de jaren 90 verschillende onderzoeken verricht op het gebied van sponsoring. De definitie die Meenaghan (1991) hanteert, luidt als volgt: “een investering, in geld of in natura, in een activiteit, persoon of evenement (gesponsorde), in ruil voor toegang tot het exploitierbare commerciële potentieel geassocieerd te worden met die activiteit, persoon of dat evenement door de investeerder (sponsor)”. De definitie van Meenaghan is bruikbaar voor dit onderzoek om verschillende redenen. Ten eerste is de definitie concreet. Het sponsoringsproces en de bronnen zijn gespecificeerd. Ten tweede wordt filantropie in deze definitie uitgesloten, omdat het gaat over het investeren in een activiteit, persoon of evenement in ruil voor een commercieel belang. Tenslotte is de definitie toepasbaar op verschillende vormen van sponsoring, zoals sport, kunst en andere doelen.

Nu het duidelijk is welke definitie van kunst sponsoring wordt gehanteerd binnen dit onderzoek, zal er in het de volgende paragraaf ingegaan worden op de niveaus waarop kunst sponsoring plaats kan vinden.

## §2.2 Zes niveaus van kunst sponsoring

In de literatuur worden verschillende niveaus van kunst sponsoring genoemd. Deze duiden de intensiteit van de relatie aan tussen de kunstinstelling en het bedrijf. Professoren Bernadette McNicholas en Roberta Comunian besteden in hun onderzoeken specifiek aandacht aan deze niveaus van kunst sponsoring. De

---

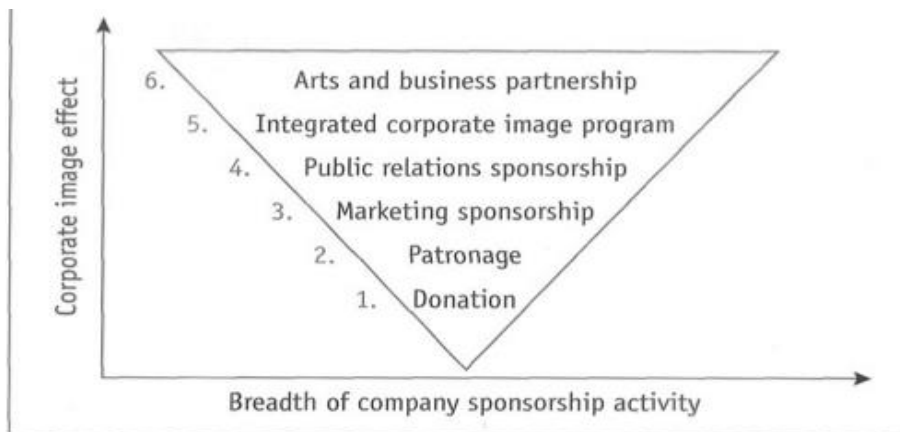
<sup>29</sup> O'Hagan & Harvey, 2000, p. 205

<sup>30</sup> O'Hagan & Harvey, 2000, p. 206

<sup>31</sup> Comunian, 2009, p. 208

resultaten van hun onderzoeken zullen als theoretisch raamwerk dienen voor dit huidige onderzoek en in deze paragraaf uitvoerig besproken worden.

In 2005 heeft McNicholas op basis van resultaten uit een eerder onderzoek (1992-1993) een hiërarchie ontwikkeld met daarin verschillende niveaus van sponsoring tussen bedrijven en kunstinstellingen (figuur 1). Van deze hiërarchie heeft de professor twee verschillende modellen (figuur 1 en 3)<sup>32</sup> gemaakt voor zowel classificatie doeleinden als voor het gebruik van een analytisch instrument om bedrijven en kunstinstellingen te assisteren in het begrijpen en het implementeren van sponsorrelaties en de mogelijke effecten van deze relaties.



Figuur 1: Hierarchy of corporate arts support and corporate image effect

Zoals in figuur 1 valt af te lezen bestaat de hiërarchie uit zes verschillende niveaus. Elk niveau is een andere vorm van sponsoring en heeft betrekking op specifieke activiteiten. Deze activiteiten resulteren in bijzondere privileges voor bedrijven, aldus McNicholas. Het eerste niveau wordt 'donation' genoemd, maar McNicholas geeft geen beschrijving van de definitie die zij voor dit begrip hanteert. Het is aannemelijk dat McNicholas hiermee duidt op filantropie, eerder in §2.1 besproken. Het betreft dan een schenking in geld of natura van een bedrijf aan een non-profit organisatie, zonder daar iets voor terug te krijgen.

Het tweede niveau, 'corporate patronage', betreft privileges voor bedrijven gericht op bedrijfsamusement en de mogelijkheid om ontvangsten te organiseren, ook wel *corporate hospitality* genoemd. Deze privileges vallen ook onder het derde niveau 'marketing sponsorship', aangevuld met een mogelijkheid voor de sponsor om zijn product te promoten aan specifieke markten. Onder niveau vier 'public relations sponsorship' kunnen alle eerdergenoemde privileges vallen, hoewel het voornamelijk gebruikt wordt om de sponsorrelatie te verbinden met het bedrijfsmerk en de doelgroep van het bedrijf. Ook is er sprake van een groei in de tweezijdige interactie tussen het bedrijf en de kunstinstelling. De relatie tussen beide partijen wordt uitgebreid in een reeks aan evenementen in plaats van een eenmalig evenement. Het vijfde niveau 'integrated corporate image program' bestaat uit de eerdergenoemde privileges bij niveau 1 tot en met 4. Daarbij is er sprake van een toename in interactie tussen het bedrijf en de kunstinstelling en verbondenheid van de imago's tussen beide partijen. De sponsorrelatie van niveau 5 is breder, op langer termijn en bestaat uit verschillende campagnes en evenementen. Deze vorm van sponsoring wordt ook wel *corporate sponsorship* of *corporate partnership* genoemd. McNicholas beschrijft dat *partnerships* op verschillende manieren en niveaus worden gevormd en functioneren, door de samenhangende reeks van sponsorrelaties tussen kunstinstellingen en bedrijven. Het

<sup>32</sup> McNicholas, 2004, p. 60

zesde en laatste niveau, 'arts and business partnership', zijn sponsorrelaties die tweezijdig zijn, op elkaar zijn ingespeeld en waarbij er sprake is van wederzijdse betrokkenheid en beïnvloeding. Onder dit laatste niveau valt een sponsorrelatie waarin de ontwikkeling van op maat gemaakte activiteiten en materialen plaatsvindt en imago's en waarden uiteindelijk met elkaar zullen worden geassocieerd door het publiek.<sup>33</sup>

Concluderend valt te stellen dat naar mate het niveau hoger wordt, de relatie tussen beide partijen intensiever wordt en het aantal geboden privileges aan het bedrijf toeneemt. Een kritische noot bij het onderzoek van McNicholas betreft de relatief globaal beschreven hiërarchie. Doordat McNicholas een aantal begrippen die zij gebruikt weinig tot niet specificiert, is het model van de auteur breed te interpreteren.

Vergeleken met McNicholas biedt Comunian met haar model meer specificatie van verschillende niveaus van kunstsporing. Comunian (2009) heeft onderzoek gedaan naar de structuur van een bedrijf en gekeken welke gebieden van een bedrijf het meest beïnvloed zouden kunnen worden door contact met kunst- en culturele instellingen en hun programma's. Figuur 2<sup>34</sup> geeft een overzicht van de verschillende afdelingen van een bedrijf en waar een partnerschap of een relatie met een kunst- of culturele instelling invloed kan hebben. Comunian heeft het perspectief van het bedrijf als startpunt genomen. Om in te schatten wat de relatie is (of kan zijn) met kunst en cultuur stelt zij dat het belangrijk is om te kijken naar de onderdelen van een bedrijf.

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
<b>Public Relations</b>	<b>Marketing</b>	<b>Corporate Social Responsibility</b>
<b>External Remit</b>		
<b>STRATEGY PROFIT</b>	<b>BUSINESS STRUCTURE</b>	<b>VISION MISSION</b>
<b>Internal Remit</b>		
<b>Production</b>	<b>Innovation and Research</b>	<b>Human Resources</b>
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 2: Business investment in the arts seen in relation to company areas and functions

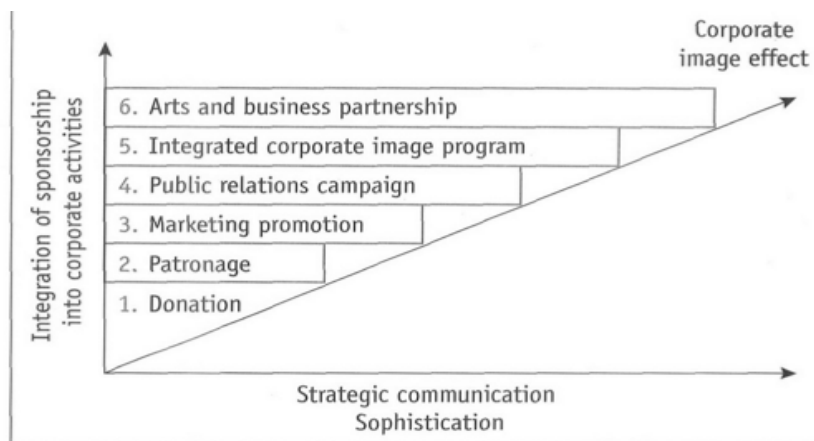
Zoals in figuur 2 te zien is, richt het onderzoek zich op zes gebieden en daarbinnen wordt een onderscheiding gemaakt tussen de interne en de externe omgeving. *Public Relations*, *Marketing* en *Corporate Social Responsibility* zijn gerelateerd aan de communicatie en de betrokkenheid van het bedrijf met zijn externe

<sup>33</sup> McNicholas, 2004, p. 59 – 60

<sup>34</sup> Comunian, 2010, p. 205

omgeving. Onder de interne omgeving van het bedrijf vallen *Production, Innovation and Research* en *Human Resources*.

Comunian beschrijft dat literatuurstudies over kunstsporing vooral gericht zijn op de impact van de sponsorrelatie op de externe omgeving van het bedrijf. Het bijzondere aan dit model is dan ook dat het zich juist richt op impact van de investering op de interne omgeving van het bedrijf. Comunian betoogt dat er meer aandacht besteed moet worden aan de onderdelen *Production, Research en Development*, omdat kunst en cultuur juist hier een verschil kunnen maken voor bedrijven die met elkaar concurreren in een post-industriële economie. Het wordt belangrijk om te bedenken welke onderdelen van een bedrijf toegevoegde waarde en verbetering kunnen gebruiken, aldus Comunian. Een investering in kunst en cultuur zou gezien moeten worden als één van de mogelijke manieren om de winst van het bedrijf te investeren. Hierbij maakt Comunian de vergelijking met elk ander type investering, zoals het aannemen van nieuw personeel of het aankopen van nieuwe gebouwen. Comunian is van mening dat steun aan de kunst niet alleen op basis van motivatie heroverwogen zou moeten worden, maar ook in termen van “*business impact*” en “*value return*”. In volgende paragrafen zal er dieper op deze laatste twee termen worden ingegaan.



Figuur 3: Types of corporate arts sponsorship and relationship to corporate image and strategic communication planning

Figuur 3 geeft een uitbreiding op het eerdere figuur 1. Het illustreert de verschillende relaties door aan te geven dat de sponsorrelatie of het partnerschap op de hogere niveaus integreert met de activiteiten van het bedrijf. De hogere niveaus hebben een onderlinge samenhang met de verfijning van strategische communicatie en een krachtige werking op het bedrijfsimago.<sup>35</sup>

McNicholas stelt dat door gebruik te maken van deze analytische instrumenten (figuur 1 en 3), het mogelijk wordt om sponsorrelaties in te zetten op bepaalde niveaus voor specifieke voordelen en gewenste resultaten. Volgens McNicholas heeft er in 1990 een verschuiving plaatsgevonden van privileges gericht op gastvrijheid en amusement naar een ander type sponsorrelatie gericht op een marketing- en public relations strategie om een product of dienst te promoten. In 2004 constateert McNicholas weer een nieuwe verschuiving namelijk een sponsorrelatie op niveau 5 waarbij de relatie wordt ingezet voor doeleinden gericht op het bedrijfsimago of op niveau 6 als partnerschap, waarbij verschillende vormen van een partnerschap mogelijk zijn. Hierbij geeft McNicholas het voorbeeld dat partnerschappen tussen bedrijven en kunstinstellingen kunnen functioneren als een “*traditional business partnership*” met kenmerken van niveau 3, 4 en 5 in een gestructureerd

<sup>35</sup> McNicholas, 2004, p. 61

partnerschap. Of juist functioneren als een “*strategic cultural partnership*” met sterke verbonden associatieve waarden en beelden, waarbij sprake is van een synergie en een dynamisch partnerschap op langer termijn. Bij het zesde niveau is er geen sprake meer van een sponsorrelatie, een begrip dat eerder een transactie aanduidt, maar een partnerschap.<sup>36</sup> Kortom, bij een sponsorrelatie is er werkelijk sprake van een wederzijdse overeenkomst waarin de kunstinstelling financieel ondersteund wordt en het bedrijf voor deze ondersteuning verschillende privileges krijgt, bijvoorbeeld gericht op de CSR- of marketingdoelstellingen. Een partnerschap gaat dieper dan een sponsorrelatie, aangezien de kernwaarden sterk met elkaar zijn verbonden en er sprake is van een synergie. In paragraaf 2.3 zal deze intensieve sponsorvorm uitgebreid aan bod komen.

### §2.3 Het 'nieuwe partnerschap' tussen bedrijven en kunstinstellingen

Uit onderzoek van McNicholas blijkt dat de sponsoring en het management van kunst- en culturele instellingen zich de afgelopen jaren steeds meer is gaan richten op bedrijven en bedrijfsmatige processen. In termen van professionele bedrijfsmanagement, marketingoriëntatie en afhankelijkheid van sponsoring ziet McNicholas een verschuiving plaatsvinden binnen de cultuursector. Deze constatering komt voort uit de beweging naar een bedrijfs- en marketinggerichtheid in de kunsten en ontwikkelingen in bedrijven, zoals de groei van *CSR (Corporate Social Responsibility)* en *Triple Bottom Line* overwegingen (*People, Planet, Profit*).

Andere veranderingen in de postmoderne wereld, waaronder het gedragspatroon van consumenten, hebben volgens McNicholas geleid tot een aantal interessante paradigmaverschuivingen in de relatie tussen kunstinstellingen en bedrijven. Als voorbeeld noemt McNicholas de opkomst van meer tweezijdige interactieve relaties en verschillende vormen van partnerschappen tussen kunstinstellingen en bedrijven.<sup>37</sup> In deze “*new type of strategic partnerships*” is de aandacht gericht op het bedrijfsimago, de missie, visie en waarden van beide partijen. Op dit niveau zijn verenigbaarheid, verbindingen en overeenkomsten tussen het bedrijf en de kunstinstelling met betreffende kunstdiscipline(s) cruciaal.<sup>38</sup>

Ook in het gezamenlijke onderzoek van the Australia Business Arts Foundation (AbaF) en Australia Council for the Arts (2010) wordt er meer gesproken over '*partnerships*' dan van '*sponsorships*'. Uit het onderzoek blijkt dat 60% van de ondervraagde sponsoren een verschil zien tussen een sponsorrelatie en een partnerschap. Van de ondervraagde bedrijven geeft 40% aan, dat zij geen verschil erkennen tussen sponsorrelaties en partnerschappen en beschouwen deze begrippen als inwisselbaar.<sup>39</sup>

Het merendeel van de bedrijven (60%) geeft in het onderzoek aan een voorkeur te hebben voor een partnerschap met een kunstinstelling in plaats van een sponsorrelatie. AbaF hanteert als definitie voor het begrip sponsorrelatie “het geven van geld voor een *branding* opdracht.” Daarentegen wordt een partnerschap als volgt gedefinieerd: “een tweezijdig voordeel voor twee organisaties – die samen toewerken naar een gemeenschappelijk doel.” Om dit doel te bereiken zoeken sponsoren naar het ontwikkelen van een relatie met hun kunstpartners waarin uitkomsten van de vooropgestelde doelen bereikt worden voor beide partijen, zo

---

<sup>36</sup> McNicholas, 2004, p. 61

<sup>37</sup> McNicholas, 2004, p. 57

<sup>38</sup> McNicholas, 2004, p. 59

<sup>39</sup> AbaF, 2010, p. 22

lang als het partnerschap duurt, aldus AbaF. <sup>40</sup> Kathy Keele, CEO Australia Council for the Arts, noemt een partnerschap het zoeken naar creatieve manieren om middelen te delen en te profiteren van synergieën.<sup>41</sup>

Deze verschillende definities van een partnerschap komen allen terug in het onderzoek van McNicholas. Het strategisch matchen van kernwaarden, een creatieve synergie van verhalen en beelden, een gevoeligheid voor gepaste sponsorstrategieën en het op elkaar ingespeeld raken van kunst- en bedrijfsactiviteiten, van waarden en betrokkenheid kan volgens McNicholas leiden tot een optimale fusie en heeft effect op het bedrijfsimago. McNicholas noemt deze fusie “*personalization*” of “*customization*” van het sponsorschap of partnerschap tussen een bedrijf en een kunstinstelling. Ze noemt het personaliseren en het leveren van maatwerk een voortdurend en genererend proces en noemt de toename van deze elementen als de hoofdfactor in succesvolle uitkomsten in de relatie tussen een bedrijf en een kunstinstelling.<sup>42</sup> Geconcludeerd kan worden dat McNicholas deze termen niet aan één begrip koppelt. De auteur laat in het midden of deze elementen behoren tot een sponsorschap of juist een partnerschap. Gebaseerd op de eerdergenoemde definities van een partnerschap (AbaF; 2010, Keele; 2010) worden de elementen die McNicholas noemt in dit scriptieonderzoek gekoppeld aan een partnerschap.

Een partnerschap wordt binnen dit onderzoek als best passende sponsorstrategie gehanteerd voor musea. Uit verschillende onderzoeken (Comunian, McNicholas) blijkt dat de *value return* en *business impact* hoog is bij een partnerschap. Wanneer deze twee elementen hoog zijn, betekent het dat de sponsorinvestering van het bedrijf zich terug verdiend.

Uit het onderzoek van Quester & Thomson (2001) blijkt de keuze voor het soort *event* (een reeks in plaats van één event) bepalend is voor het succes van de sponsorinvestering. Volgens de auteurs is de kans op succes nog groter wanneer men de wil heeft om rondom de sponsorinvestering een breed communicatieprogramma op te zetten. Met andere woorden: het actief reclame maken voor de rol van de sponsor richting de doelgroep.<sup>43</sup> Quester en Thomson maken hier een belangrijk punt, maar een communicatieprogramma alleen zal de *business impact* en de *value return* niet verhogen. In het onderzoek van AbaF wordt een cruciaal onderdeel aangehaald voor succes: “The ability of arts partners to engage with differing levels and layers of a company is one of the key drivers for success, with effective communication a characteristic of these relationships.”<sup>44</sup>

Deze uitspraak sluit aan op het model van Comunian (figuur 2, p. 20) waarin de verschillende lagen van een bedrijf, zowel de interne als de externe omgeving, in kaart worden gebracht. Op basis van dit model en verschillende onderzoeken kan geconcludeerd worden dat de privileges van de externe omgeving uit het model aansluiten op het begrip sponsorrelatie. Hieronder vallen traditionele tegenprestaties zoals toegangskaartjes, het organiseren van evenementen voor relaties en naamsvermelding op verschillende kanalen. Het bedrijf heeft bepaalde redenen om de kunstinstelling te sponsoren, bijvoorbeeld het verbeteren van zijn imago of het verhogen van de winst. Maar de vraag is: wordt dat imago nu echt verbeterd en worden er nu echt meer producten verkocht, doordat er simpel een naam wordt vermeld op zaal of op publicatiemateriaal? Binnen deze scriptie wordt het standpunt ingenomen dat de *business impact* en *value return* laag blijft bij een sponsorrelatie, omdat er sprake is van een wederzijdse uitwisseling maar geen synergie. Daarbij is het de vraag

---

<sup>40</sup> AbaF, 2010, p. 22

<sup>41</sup> AbaF 2010, p. 3

<sup>42</sup> McNicholas, 2004, p. 61

<sup>43</sup> Thomson & Quester, 2001, p. 45

<sup>44</sup> AbaF, 2010, p. 3

in hoeverre er maatwerk wordt geleverd en kernwaarden elkaar versterken. De privileges die geboden worden zijn relatief traditioneel, wat de creativiteit wegneemt. Kortom, binnen de interne omgeving van het bedrijf doet zich weinig tot geen verandering voor. Als we nu terug gaan naar het model van Comunian is het zichtbaar dat bij de interne omgeving wel creatieve privileges worden geboden. Dit sluit dan ook beter aan bij een partnerschap. In de volgende paragrafen zal er dieper worden in gegaan op welke wijze zowel musea als bedrijven invulling geven aan een partnerschap.

## Hoofdstuk 3: Creativiteit en innovativiteit. Partnerships tussen musea en bedrijven.

In dit hoofdstuk zal gekeken worden naar de verschillende behoeftes van bedrijven binnen een partnerschap met een kunstinstituut. Daaraan voorafgaand worden motieven van bedrijven om kunstinstituten te sponsoren uiteengezet. Uiteindelijk wordt er dieper ingegaan op een aantal kernwaarden waar de huidige economie op draait en op welke manier kunstinstituten van toegevoegde waarde kunnen zijn voor het bedrijfsleven.

In dit derde hoofdstuk staat de invalshoek vanuit de bedrijfssponsors centraal. Zoals eerder werd beschreven, is weinig tot geen literatuur beschikbaar specifiek gericht op museumsporing. Over welke behoeftes musea hebben tijdens een partnerschap zijn weinig tot geen uitspraken gedaan in de literatuur. Om deze reden zal in dit hoofdstuk alleen ingegaan worden op de behoeftes van de sponsors. In hoofdstuk 4 zal op basis van de interviews dieper in worden gegaan op de behoeftes van de Nederlandse musea.

### §3.1 Motieven sponsoring bedrijven

De uitkomsten van verschillende studies (Turgeon en Colbert 1992; Young en Burlingame 1996; O'Hagan en Harvey 2000) naar motieven van bedrijven om kunst te sponsoren ontlopen elkaar niet veel. De volgende vijf motieven komen het meest voor: merkpromotie, de kans om het merkimage te versterken, de kans om de perceptie van het publiek te veranderen, media-publiciteit en *corporate hospitality* mogelijkheden.<sup>45</sup>

Een Nederlands onderzoek van Hitters (1996) gaat in op het percentage dat bedrijven per motief toekennen. Uit het onderzoek blijkt dat 55% van de ondervraagde bedrijven marketing en PR als belangrijkste motivatie beschouwen om kunst te sponsoren, gevolgd door relatiebeheer (33%), gemeenschappelijk belang (25%), maatschappelijke verantwoordelijkheid (15%), persoonlijke interesse (13%), merkbekendheid (13%) en voordelen voor werknemers (8%). Ten slotte worden belastingvoordelen door minder dan 1% van de bedrijven genoemd.

Een Canadees onderzoek van Colbert (1994) waarin 34 bedrijven ondervraagd zijn wat voor hen de voornaamste reden is om kunst te sponsoren, toont minder motieven. Het hoogste percentage (34%) wordt toegekend aan het creëren van een beter image voor het bedrijf. Daarna volgen andere motieven zoals de groei in verkoop (22%), de groei in zichtbaarheid (15%) en het vervullen van maatschappelijke taken door het bedrijf (15%).

Lidström (2003), een onderzoeker aan de Umea University in Zweden, heeft onder Zweedse bedrijven onderzocht wat voor hen motivaties zijn om kunst te sponsoren. Lidström heeft bedrijven ondervraagd die op nationaal of regionaal gebied opereren. Tabel 1<sup>46</sup> geeft een overzicht van de resultaten van het onderzoek. Voor nationale bedrijven gelden het verbeteren van het image (43%) en het creëren van plezier voor het personeel (16%) als belangrijkste motieven. De regionale bedrijven vinden evenals de nationale bedrijven het verbeteren

---

<sup>45</sup> Comunian, 2009, p. 203

<sup>46</sup> Lidström, 2003, p. 4



van het bedrijfsimago (34%) het belangrijkste motief om kunst te sponsoren. Daarna volgt het bijdragen aan de regionale cultuur (22%).

REASON	NATIONALLY	REGIONALLY
Improved image	43	34
Creating staff enjoyment	16	11
Contribute to regional culture	11	22
Marketing, national and international	10	0
Strengthening the regional establishment	5	17
Media attention	5	5

Tabel 1: Business and reason for sponsoring (%)

Uit de drie onderzoeken (Hitters, Colbert, Lidström) kan geconcludeerd worden dat het imago en de marketingdoelstellingen als belangrijkste motieven worden genoemd door bedrijven. Het is belangrijk om te vermelden dat de onderzoeken uitgevoerd zijn in een ander economische klimaat dan waarop dit onderzoek zich richt. Opvallend is dan ook dat de motieven '*corporate social responsibility* (CSR)<sup>47</sup> en 'voordelen voor werknemers' percentueel weinig genoemd worden. Wanneer deze resultaten vergeleken worden met resultaten uit recente onderzoeken (AbaF 2010; A&B 2004) over motieven voor kunstsporsoring, kan er een verschuiving geconstateerd worden.

Deze verschuiving is zichtbaar in het onderzoek van de Australia Business Arts Foundation (AbaF) en Australia Council, dat in 2010 is gepubliceerd. In dit onderzoek worden '*corporate social responsibility*' en 'het engagement van werknemers' juist als de belangrijkste prioriteiten genoemd van bedrijven en gelden daarmee als voornaamste redenen om kunst te sponsoren.<sup>48</sup> AbaF beschrijft dat veel bedrijven geloven dat de kunsten een sterk platform bieden op het gebied van relaties, regionale kwesties, jonge mensen en educatie, sociale inclusie en buitengesloten gemeenschappen. Door kunst te sponsoren kunnen de bedrijven hun doelstellingen op het gebied van CSR behalen. Ook het onderzoek van Arts & Business (2004) toont aan dat het belang van CSR voor bedrijven de afgelopen jaren is toegenomen. Doordat er de laatste jaren steeds meer druk op bedrijven is komen te staan om een CSR beleid te gaan voeren. Om deze reden is het voor bedrijven wenselijk om kunst te sponsoren.<sup>49</sup>

Doelstellingen op het gebied van engagement van werknemers gelden als een belangrijk motief om kunst te sponsoren voor bedrijven, blijkt uit het onderzoek van AbaF (2010). Het kan bijdragen aan educatie- en

47 CSR is de Engelse benaming van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het CSR beleid van bedrijven richt zich vaak op vier verschillende gebieden, namelijk in de markt verantwoord opereren, de werknemers goed behandelen, milieubewust ondernemen en sociale activiteiten verrichten binnen gemeenschappen waarin het bedrijf opereert (Arts & Business, mei 2004, p. 21).

48 AbaF, 2010, p. 9

49 A&B, mei 2004, p. 3

trainingsinitiatieven, de werving en het vasthouden van personeel, het brengen van levendigheid op de werkvloer en het aanmoedigen van creatief denken.

Tenslotte beschrijft ook het AbaF, evenals Hitters, Colbert en Lidström, dat de merkpositie, de marketingsdoelstellingen, nog steeds als een belangrijk motief geldt voor bedrijven om kunst te sponsoren.<sup>50</sup>

### §3.2 Cruciale elementen binnen een partnerschap

In het onderzoek van AbaF in samenwerking met Australia Council for the Arts (2010) worden verschillende elementen genoemd die bedrijven zoeken in een partnerschap met een kunstinstelling. Deze elementen kunnen samengevat worden in vijf hoofdzaken:

#### 1. Effectieve communicatie

De ondervraagde bedrijven geven aan dat effectieve communicatie tussen beide partijen een cruciaal onderdeel is van een partnerschap. Hierbij benadrukken de respondenten dat het van belang is dat er goede communicatie plaatsvindt gedurende het partnerschap en niet alleen aan de beginfase of tijdens de verlening van het partnerschap. Een bedrijf merkt op dat, aangezien het gaat om een samenwerking tussen een profit organisatie en een non-profit organisatie, er veel tijd nodig is om kennis te maken en elkaars kernactiviteiten te begrijpen.<sup>51</sup> Ook Smagina e.a. (2012) haalt in haar onderzoek aan dat, om een samenwerking tussen twee verschillende werelden mogelijk te maken, de partijen zich wederzijds aan elkaar moeten verbinden en respect voor elkaar moeten hebben.<sup>52</sup>

#### 2. Het waarborgen van een goed begrip van elkaars belangrijkste drijfveren en kernactiviteiten

Bedrijven vinden het van belang dat beide partijen elkaars kerndrijfveren en gewenste uitkomsten van vooropgestelde doelen begrijpen. Als de kerndrijfveren bekend zijn, kan er ook bepaald worden hoe ze voor elkaar van toegevoegde waarde kunnen zijn en wat zij met hun partnerschap willen bereiken.

Dat bedrijven zoveel waarde hechten aan dit tweede punt, is op te maken uit de drie elementen waaruit een sponsorpropositie moet bestaan volgens deze bedrijven. Ten eerste moet een sponsorpropositie een resultaat zijn van een voorafgaand gesprek. Ten tweede moet de kunstinstelling begrijpen met wat voor soort bedrijf ze een verbinding aan willen gaan. Ten derde zullen kunstinstellingen hun kennis over het bedrijf en informatie uit voorgaande gesprekken moeten gebruiken om specifieke privileges te presenteren die aansluiten op de kernactiviteiten, doelen en uitkomsten van het bedrijf. Deze elementen zijn van essentieel belang om als kunstinstelling ervoor te zorgen de sponsorpropositie serieus wordt overwogen door het bedrijf.<sup>53</sup>

“When they can immediately show a good level of understanding of the company and where the fit is. That, first and foremost, is what you look at. Does that arts partner understand where we're coming from in our business and where they can add value to it?”<sup>54</sup>

Daarnaast vinden bedrijven het van belang dat kunstinstellingen het vermogen hebben om de relatie succesvol te leiden en zich op een professioneel niveau verbonden kunnen voelen met de *corporate* partner. Uit het

50 AbaF, 2010, p. 9

51 AbaF, 2010, p. 15

52 Smagina & Lindemanis, 2012, p. 1774

53 AbaF, 2010, p. 15

54 AbaF, 2010, p. 16

onderzoek blijkt dat een aantal bedrijven het idee heeft dat zij de leidende rol op zich moeten nemen binnen een partnerschap met een kunstinstitution en dat zij te maken hebben met een partij die minder ervaring heeft op het gebied van sponsorrelaties.<sup>55</sup>

### 3. Maatwerk

In het onderzoek van AbaF is aan bedrijven die geen kunstinstitutionen sponsoren gevraagd wat kunstinstitutionen kunnen verbeteren om hen eventueel als sponsor aan te trekken. Het leveren van maatwerk werd als antwoord gegeven. De bedrijven geven aan dat een sponsorpropositie die persoonlijk gericht is en strategisch is afgestemd op de kernactiviteit van het bedrijf meer succes oplevert in het keuzeproces van de *key decision maker*. Om maatwerk te kunnen leveren zullen kunstinstitutionen vooronderzoek moeten doen naar het bedrijf en de behorende afdelingen van het bedrijf. Eén van de bedrijven geeft aan dat er bij sponsorproposities vaak het vooronderzoek ontbreekt. Dit blijkt uit het feit dat de kunstinstitution zijn merk niet laat aansluiten op het merk van de potentiële sponsor. Kortom, men moet beter onderzoek doen voordat er een propositie verstuurd wordt.

“...with one of the best arts approaches we’ve received, and they were just persistent and they didn’t just come in and throw a prop in front of us and say, ‘Hey we want \$200,000’, it was, ‘Hey this is what the event and festival are about, and there’s these opportunities and if you’re interested we can tailor something to you’, which I think is a much better way of selling.”<sup>56</sup>

Dit vooronderzoek is ook cruciaal om op maat gemaakte tegenprestaties te bedenken voor het bedrijf. Bedrijven geven aan dat ze het belangrijk vinden dat binnen deze persoonlijke aanpak resultaten worden meegenomen die met het partnerschap bereikt kunnen worden. Via deze werkwijze kan de kunstinstitution zich ook onderscheiden van concurrenten die zich op de sponsormarkt begeven.<sup>57</sup>

“In an increasingly competitive sponsorship market, those arts organisations that can tailor their proposals to the needs and decision-making processes of prospective partners will stand out from the crowd”, Kathy Keele, CEO Australia Council for the Arts.<sup>58</sup>

### 4. Methoden om de samenwerking te evalueren

Door verhoogde interne controle op sponsorinvesteringen is er behoefte aan meer duidelijkheid en verantwoording rond het feitelijke rendement op partnerships. Als gevolg van de economische crisis wordt er strenger toezicht gehouden op het sponsorbudget.<sup>59</sup>

Hierbij ligt de nadruk op de waarde en de voordelen voor het betreffende bedrijf. Kunstinstitutionen die op een effectieve manier hun partnerschap evalueren is nog steeds een grijs gebied voor vele bedrijven. Effecten voor het bedrijf zoals verbinding met de gemeenschap en het bereiken van CSR doelstellingen zijn ongrijpbaar en moeilijk te meten. De evaluatiemethoden die er zijn, zijn voornamelijk kwalitatief. Het ontwikkelen van kwantitatieve meetinstrumenten blijft relatief ingewikkeld omdat indicatoren om het effect van kunst en daarmee dat van kunstsporing te meten lastig te bepalen zijn. Een groot aantal sponsoren geeft dan ook aan dat vele methoden “less than perfect” zijn en dat het een gebied is waar hard aan gewerkt moet worden.<sup>60</sup>

55 AbaF, 2010, p. 15

56 AbaF, 2010, p. 17

57 AbaF, 2010, p. 17

58 AbaF, 2010, p. 3

59 AbaF, 2010, p. 19

60 AbaF, 2010, p. 20

Resultaten uit het onderzoek van Arts & Business (2004) sluiten aan op het onderzoek van AbaF. De relatief moeilijke wijze waarop de impact van kunstinstellingen, en de bijhorende kunst, op mensen valt te meten vormt een bedreiging voor bedrijven. Volgens A&B is de impact van kunst in vergelijking tot de impact van andere 'goede doelen' moeilijker aan te tonen.<sup>61</sup> Desondanks geeft A&B aan dat deze kwesties gericht op transparantie niet leiden tot een radicale daling van bedrijven die kunstinstellingen sponsoren. A&B constateert wel dat de kunstinstellingen die actief inzetten op het ontwikkelen van evaluatiemethoden hun kansen op het gebied van sponsoring vergroten. Voor kunstinstellingen die geen evaluatiemethoden toepassen, zullen andere 'goede doelen' waarvan de impact meetbaar is een steeds grotere bedreiging gaan vormen.<sup>62</sup>

## 5. Het verkrijgen van de creatieve input van kunstinstellingen

Van alle eerdergenoemde elementen zou dit vijfde element wellicht het meest belangrijke voor kunstinstellingen moeten zijn binnen een partnerschap. De bedrijven binnen het onderzoek geven namelijk aan dat het een cruciaal onderdeel is van een partnerschap, dat kunstinstellingen creatieve *input* leveren. Een citaat van Jane Haley, CEO van AbaF, sluit volledig aan op dit element. "Creativity is the stock in trade of the arts: creativity is what the arts do. The challenge is to bring creative ideas and approaches to business partnership."<sup>63</sup> In het onderzoek wordt gesteld dat kunstinstellingen bedrijven een "*creative outlook*" kunnen bieden. Dit begrip wordt als volgt gedefinieerd: "the creative input and initiatives that arts organisations can bring to the table enables partnerships to come to life through shared contributions, working together for a common purpose."<sup>64</sup>

Eén van de ondervraagde bedrijven geeft aan dat vele sponsorprivileges die zij aangeboden krijgen "pretty stock standard" zijn.<sup>65</sup> In het onderzoek van Franssen (2012) wordt geconcludeerd dat een groot deel van de bedrijven de manier waarop zij worden benaderd door een kunstinstelling, weinig creatief en onpersoonlijk vinden, terwijl er juist veel creativiteit binnen deze instellingen heerst.<sup>66</sup>

Kortom, creativiteit is één van de elementen waar bedrijven naar zoeken en is juist hetgeen waarmee kunstinstellingen zich kunnen onderscheiden van concurrenten op de sponsormarkt, zoals sport-, entertainment- of maatschappelijke organisaties. Creativiteit is een kans voor de kunstinstellingen, omdat bedrijven een niveau verwachten van creatieve inbreng en initiatief, als zij voor een sponsorschap benaderd worden. "The arts offer a creative energy that business partners relish. The arts provide 'a way to look at the world differently, a way to promote excellence, a way to encourage tolerance and to be uplifted', as one business partner put it", aldus Jane Haley.<sup>67</sup>

Met deze elementen in acht nemend wordt creativiteit in dit onderzoek als één van de cruciale onderdelen gezien van een partnerschap. Dit zelfde geldt voor actieve effectieve communicatie, maatwerk, het begrijpen van de *core business* en het toepassen van evaluatiemethoden.

In de volgende paragraaf wordt dieper op creativiteit ingegaan, om te kijken welke rol deze competentie exact inneemt in het huidige economische klimaat.

---

61 Arts & Business, mei 2004, p. 15

62 Arts & Business, mei 2004, p. 16

63 Jane Haley, CEO AbaF, 2010, p. 3

64 AbaF, 2010, p. 12

65 AbaF, 2010, p. 15

66 Franssen, 2012, p. 10

67 AbaF, 2010, p. 3

### §3.3 Cruciale kernwaarden in de huidige economie

In het vorige hoofdstuk is geconcludeerd dat bedrijven op zoek zijn naar creativiteit binnen een partnerschap met een kunstinstelling. In deze paragraaf wordt nader beschouwd, waarom bedrijven precies creativiteit willen binnen hun bedrijf. Kortom, waarom is deze kernwaarde zo cruciaal voor het bedrijfsleven? Welke andere kernwaarden spelen een grote rol in het huidige economische klimaat? Deze vragen zijn belangrijk om te stellen aangezien bedrijven de behoefte hebben aan kunstinstellingen die zich verdiepen in de *core business*, van het beoogde bedrijf voordat een eventuele samenwerking aan kan worden gegaan (zie §3.2, element 2). Wanneer de kunstinstelling zich verdiept in de omgeving waarin het bedrijf zich begeeft en rekening houdt met de kernwaarden van de huidige economie, wordt het mogelijk om te bedenken op welke wijze de kunstinstelling van toegevoegde waarde kan zijn.

Volgens Smagina en Lindemanis (2012) wordt onze tijd gekenmerkt door toenemende wereldwijde verbondenheid, toenemende onzekerheid, ambiguïteit en chaos. Volgens de auteurs is in deze tijd de traditionele manier van zaken doen niet meer voldoende. Daarom is het van groot belang om kwalitatieve kernwaarden te overwegen, zoals het vermogen om creativiteit en innovatie te gebruiken voor ontwikkeling en groei, evenals gerichtheid op opkomende trends in de samenleving en in staat zijn zich aan te passen aan de tijd.<sup>68</sup>

Niet alleen creativiteit maar ook innovatie, lijken twee cruciale kernwaarden voor het huidige economische klimaat. McNicholas (2004) noemt innovatie en creativiteit de kritieke succesfactoren voor het bedrijfsleven van de 21ste eeuw.<sup>69</sup> Ook Richard Florida, Amerikaanse socioloog en urbane wetenschapper, is mening dat creativiteit een waardevolle bron is in de huidige economie. Hij beschrijft dit als volgt: "The ultimate intellectual property - the one that really replaces land, labor, and capital, as the most valuable economic resource - is the human creative faculty." In zijn boek *'The Rise of the Creative Class revisited'* (2012) geeft hij een verklaring voor de transformaties in de Amerikaanse samenleving vanaf de jaren 50. Deze grote veranderingen zijn volgens hem te danken aan de opkomst van creativiteit, de hoofdfactor en drijvende kracht van de huidige economie en maatschappij, aldus Florida.<sup>70</sup> In deze paragraaf zal dieper op dit onderwerp worden in gegaan.

#### §3.3.1 Creativiteit

Volgens Florida wordt de huidige economie aangedreven door creativiteit. Het vermogen om nieuwe vormen van betekenis te creëren zorgt voor een concurrentievoordeel. Florida beschrijft dat in elke industrie van auto's, mode, voedselproductie tot aan de informatietechnologie, de *'long-run winners'* de bedrijven zijn die kunnen creëren en blijven creëren. Volgens Florida is dit *'long-run winner'* principe altijd al van toepassing geweest, van de landbouwsamenleving tot aan de industriële revolutie, maar in de afgelopen decennia wordt creativiteit duidelijk herkend en wordt er systematisch naar gehandeld. Hij ziet creativiteit als een gegeven dat alomtegenwoordig en groeiend is. Creativiteit drijft de incrementele verbeteringen in producten en processen en maakt dat deze levensvatbaar blijven, net zoals de oorspronkelijke uitvinding van het product of proces, aldus Florida.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Smagina & Lindemanis, 2012, p. 1774

<sup>69</sup> McNicholas, 2004, p. 57

<sup>70</sup> Florida, 2012, p. 6

<sup>71</sup> Florida, 2012, p. 6

Florida beschrijft ook dat technische en economische creativiteit gevoed wordt door en in wisselwerking staat met artistieke en culturele creativiteit. Daarnaast heeft creativiteit een sociale en een economische omgeving nodig die zijn vele vormen voedt. In het kader van economische transformaties zegt Florida dat de huidige economie aan het veranderen, is van een oud-bedrijfsgericht-systeem, naar een meer mensen-gedreven-systeem. Wat onze nieuwe creatieve ethos, de kracht van het huidige tijdperk, onderbouwd is een gezamenlijke toezegging aan de creatieve geest in alle publieke betogingen.<sup>72</sup> “Creativity must be motivated and nurtured in a multitude of ways, by employers, by creative people themselves, and by places we live in,” aldus Florida.<sup>73</sup>

Ook Bill Williamson, professor aan de Universiteit van Durham, schrijft over creativiteit. Williamson's gedachtegang sluit aan op die van Florida, maar is in essentie anders. Williamson schrijft in zijn artikel '*Creativity, the corporate curriculum and the future: a case study*': “the capacity of people to be creative in their approach to their work will be a major - necessary, though not sufficient - factor in de determining why some organisations (business corporations, government departments, professional bodies, voluntary organisation etc.) will be successful in the future and why others will fail.”<sup>74</sup> Waar Florida spreekt over creativiteit als de hoofdfactor van de huidige economie, spreekt Williamson over creativiteit als een belangrijke factor maar noemt deze “noodzakelijk maar niet voldoende” om een succesvol bedrijf te worden.

In de visie van Florida en Williamson lijkt een duidelijke rol weggelegd te zijn voor kunstinstellingen. In §3.4 zal hier dieper op in worden gegaan.

### Innovativiteit en kennis

Naast het feit dat creativiteit een belangrijke rol speelt in de huidige economie, ziet Williamson de kernwaarde innovativiteit ook als een essentieel onderdeel. Williamson beschrijft dat een nieuwe maatschappij vraagt om nieuwe competenties, nieuwe houdingen en nieuwe manieren van denken. De nieuwe economie is gebaseerd op mondiale bedrijfsnetwerken die hoge eenheden van productie integreren, waarbij alleen de consistente, innovatieve en concurrerende partijen overleven, aldus Williamson.<sup>75</sup>

Hij is van mening dat de bepalende factor in de moderne maatschappij niet langer kapitaal is, maar kennis en specifiek de capaciteit om continu nieuwe kennis te genereren en de toepassingen te ontdekken. Dergelijke veranderingen hebben direct impact op de manier waarop bedrijven functioneren. Succesvolle organisaties moeten zich aanpassen, innoveren en hun basiskennis ontwikkelen. Aanhakend op het uitgangspunt van Williamson stelt Manuel Castell (1996) in '*The rise of the network society*' dat in een economisch systeem waar innovatie cruciaal is, de wijze waarop een organisatie in staat is om zijn bronnen van alle vormen van kennis te vergroten, de basis van een innovatief bedrijf vormt. Castells geeft aan dat het organisatorisch proces vraagt om volledige participatie van werknemers tijdens het innovatieproces, zodat zij niet hun kennis enkel gebruiken voor het eigen belang.

Innovatieve verandering binnen een bedrijf is niet iets wat een organisatie zelfstandig kan bereiken. Het is afhankelijk van de context waarbinnen het bedrijf werkt. Castells beweert dat sommige milieus verandering stimuleren en andere omgevingen verandering onderdrukken. In de afgelopen jaren zijn er in bepaalde

---

<sup>72</sup> Ibidem

<sup>73</sup> Florida, 2012, p. 7

<sup>74</sup> Williamson, 2001, p. 542

<sup>75</sup> Ibidem

plaatsen veel succesvolle bedrijven ontstaan, zoals Silicon Valley, Paris-Sud, London-M4 corridor, Milaan, Shanghai enzovoorts. Castells noemt deze plaatsen 'milieux of innovation' waarbij mensen en bedrijven samen worden gebracht en synergetisch nieuwe manieren ontwikkelen van denken en dingen doen. Castells is van mening dat de capaciteit aan innovatie binnen een bedrijf niet beperkt is tot de mensen die er werken of de strategie van het management. Medebepalend zijn de ruimtelijke context van de handeling, namelijk de interactie met markten, concurrenten, overheidsinstanties en leveranciers. En, breder gezien, spelen heersende opvattingen, waarden en manieren van de eigen en maatschappelijke perceptie die typerend zijn voor het culturele klimaat van de brede samenleving een rol. In dit klimaat noemt Castells de manier waarop mensen het proces van innovatie en verandering begrijpen en ontvangen een fundamenteel element.

Concluderend stelt Williamson dat de creatieve capaciteit van mensen in bedrijven direct gerelateerd is aan verschillende elementen. Deze zijn: de geboden kansen om meer te leren, het verdiepen in persoonlijke kwaliteiten, het herzien van de aanpak van persoonlijke werkgerelateerde problemen en het bijdragen aan discussies over oplossingen van gezamenlijke problemen in de organisatie.

Kortom, Florida, Williamson en Castells tonen met hun onderzoeken aan dat creativiteit, innovativiteit en kennis cruciale onderdelen zijn van de huidige economie. De kracht van bedrijven uit het huidige economische klimaat zit niet meer alleen in de fysieke en tastbare goederen, maar ook in het menselijk kapitaal en in het intellectuele eigendom van het bedrijf. Deze verschuiving in waardebronnen heeft ervoor gezorgd dat bedrijven zich sterk richten op het aansturen en vasthouden van menselijk kapitaal binnen het bedrijf. Het is opvallend dat de aandacht in de huidige economie steeds meer uit gaat naar thema's zoals human resource management, kennismanagement, creativiteit en innovatie en het creëren van een sterke bedrijfscultuur met zakelijk succes. In de volgende paragraaf zal er aandacht besteedt worden aan de manier waarop kunstinstellingen in kunnen spelen op de verschuivingen in het economische klimaat.

### **§3.4 De toegevoegde waarde van kunstinstellingen**

De Engelse organisatie Arts & Business, experts in het ontwikkelen van samenwerkingen tussen bedrijven en kunstinstellingen, is van mening dat de kunsten invloed kunnen hebben op de creativiteit en de prestaties van een bedrijven. Volgens Arts & Business uit dit zich op twee verschillende manieren. Ten eerste kunnen de kunsten volgens deze organisatie een omgeving en manier van denken creëren, die direct bevorderlijk is voor het creëren en ontwikkelen van nieuwe ideeën. Ten tweede kunnen de kunsten bedrijven helpen om het engagement van hun mensen te verhogen, zodat zij zich betrokken voelen bij en zich medeverantwoordelijk voelen voor het bedrijf en bereid zijn hun ideeën vrij te uiten.

A&B is van mening dat het creëren van creativiteit binnen een organisatie afhankelijk is van de bedrijfscultuur, het menselijk gedrag en de motivatie van mensen.<sup>76</sup> Deze mening sluit aan op de resultaten uit het onderzoek van Castells, eerder in §3.2.2 besproken. A&B geeft aan dat door creativiteit te stimuleren er ruimte en mogelijkheden ontstaan om het creatieve denken toe te laten en dit proces te herhalen. Het creëren van ideeën is een sociaal, gezamenlijk, speculatief en soms een onbewuste activiteit, waarin een geest van openheid en nieuwsgierigheid noodzakelijk is.

---

<sup>76</sup> Arts & Business, oktober 2004, p. 13

Volgens A&B zijn bedrijven waarin *serious play* wordt toegestaan goed in de volgende vier zaken:

1. Het aanwakkeren van nieuwe gesprekken
2. Het creëren van nieuwe modellen en prototypes om verandering te weeg te brengen binnen de organisatie
3. Het bevorderen van een onderzoekende geest en creatieve samenwerkingen
4. Het stimuleren van de interne bandbreedte en rekking ("*Bandwidth*"), het in staat stellen om meer ideeën te creëren en deze mogelijkheden langer open te houden

In de kunsten zijn bepaalde disciplines, technieken en handelingen nodig om improvisatie en *serious play* op te wekken. Improvisatie en *serious play* zijn twee kwaliteiten die het bedrijfsleven vaak mist, volgens A&B. De essentie van het artistieke proces is gebaseerd op openheid, nieuwsgierigheid, terugkoppeling, improvisatie en een onophoudelijk verzoek tot nieuwe ideeën en vormen van expressie.

De kunsten kunnen werknemers van bedrijven leren om het improviseren en spelen te begrijpen en hen een manier van reflecteren aanleren evenals het opwekken van nieuwsgierigheid en het doen van onderzoek aan te leren. De impact van de kunsten op creatieve processen binnen bedrijven moeten niet onderschat worden. "Boosting the bandwidth of improvisation turns out to be an invitation to innovation."<sup>77</sup>

Ook CEO van AbaF, Jane Haley, benadrukt de hoge mate van creativiteit waarover de kunsten beschikken. "Creativity is the stock in trade of the arts: creativity is what the arts do. The challenge is to bring creative ideas and approaches to business partnerships."<sup>78</sup> Uit het onderzoek van AbaF blijkt dat bedrijven de unieke kwaliteiten van kunstinstellingen herkennen. Als voorbeeld hiervan noemt Haley dat een partnerschap met een kunstinstelling werknemers kan motiveren en enthousiasmeren en dit zorgt ervoor dat mensen graag bij het betreffende bedrijf willen werken. De CEO van de Australia Council for the Arts, Kathy Keele, bevestigt dat ook Australische bedrijven zich bewust zijn van de unieke voordelen die de kunsten hen kunnen bieden: "It's clear from this research that even in the current economic climate, many businesses are as aware as ever of the unique benefits of arts partnerships, and understand how arts organisations can assist them to deliver on their corporate objectives." In hoofdstuk 4 zal aan bod komen in hoeverre het citaat van Keele ook van toepassing op het Nederlandse bedrijfsleven.

Ook Smagina en Lindemans zien veel kansen voor kunstinstellingen om met hun partnerschap van toegevoegde waarde te kunnen zijn voor het bedrijfsleven: "Partnerships may take different forms, vary greatly in time and work on different levels of the organization. In terms of forms, it can work as a means of changing working environment, new work place design, entertainment; for facilitating better engagement of employees in the work place, personal development, leadership and communication trainings as well as integrating Arts into strategic planning processes, marketing and service management."<sup>79</sup>

In termen van verschillende niveaus, kunnen de kunsten ten eerste effect hebben op de werknemers. Dit wordt het 'individuele niveau' genoemd. Hierbij kan gedacht worden aan de ontwikkeling van creativiteit en innovatie, het verhogen van een gevoel van eigenwaarde en motivatie. Ten tweede kunnen de kunsten invloed uitoefenen op en het beter faciliteren van het 'interpersoonlijke niveau'. Dit tweede niveau richt zich op de communicatie tussen individuen, ongelijksoortige en diverse groepen, het creëren van een gedeelde ruimte en

<sup>77</sup> Arts & Business, oktober 2004, p. 14

<sup>78</sup> Jane Haley, CEO, Australia Business Arts Foundation (AbaF), 2010, p. 3

<sup>79</sup> Smagina & Lindemans, 2012, p. 1777



gemeenschap. Het derde niveau betreft de organisatie als geheel. Via dieper onderzoek naar bepaalde bedrijfsproblemen en aandachtspunten is het mogelijk dat kunstinstellingen creatieve oplossingen bieden. Deze oplossingen kunnen volgens Smagina & Lindemans invloed uitoefenen op het introduceren van nieuwe producten en diensten, met als gevolg de groei, verandering en transformatie van de organisatie te vergemakkelijken. Volgens de auteurs kan een samenwerking met de kunstinstellingen ook het bedrijfsimago en de reputatie van het bedrijf verbeteren.<sup>80</sup>

Naast de verschillende positieve effecten die de kunsten en kunstinstellingen kunnen hebben op bedrijven zijn Smagina & Lindemans van mening dat het grootste effect mogelijk is op het 'individuele niveau', oftewel op de werknemers. De auteurs beschrijven dat bedrijven beheerd worden door mensen en dat kunst hen kan helpen om creativiteit te omarmen, hun geest te openen en onderscheidende kenmerken te ontdekken in taal, persoonlijke drijfveren en gewoonten. Op deze manier krijgen mensen de kans om variaties aan te brengen in hun wijze van werken en wonen waar ze in de toekomst profijt van kunnen hebben, aldus Smagina & Lindemans.<sup>81</sup>

Samenvattend kan kunst inzicht bieden in de menselijke conditie, het menselijk gedrag, het concurrentievermogen en in kansen en tegenslagen. Het kan een omgeving creëren die direct bevorderlijk is voor het creëren en ontwikkelen van nieuwe ideeën. Daarbij kan de groepsdynamica, motivatie en loyaliteit onder mensen verbeteren. Dit draagt bij aan het aanmoedigen van een efficiëntere overdracht en levering van constructieve feedback. Op deze manier kunnen kunstinstellingen van toegevoegde waarde zijn voor bedrijven op het gebied van creativiteit, innovativiteit, kennis en het verhogen van engagement onder de werknemers ten opzichte van het bedrijf. Kortom, deze elementen zijn onderdeel van de *Unique Selling Point's (USP's)* van kunstinstellingen en daarmee ook van musea. Uit het onderzoek van AbaF (2010) blijkt dat het Australische bedrijfsleven op de hoogte is van deze unieke voordelen die kunstinstellingen met zich meebrengen in een partnerschap. In dit onderzoek wordt de vraag gesteld in hoeverre het Nederlandse bedrijfsleven op de hoogte is van deze USP's van musea. In hoofdstuk 4 zal een antwoord worden geformuleerd op deze vraag.

---

<sup>80</sup> Ibidem

<sup>81</sup> Ibidem

### §3.5 Tussenconclusie

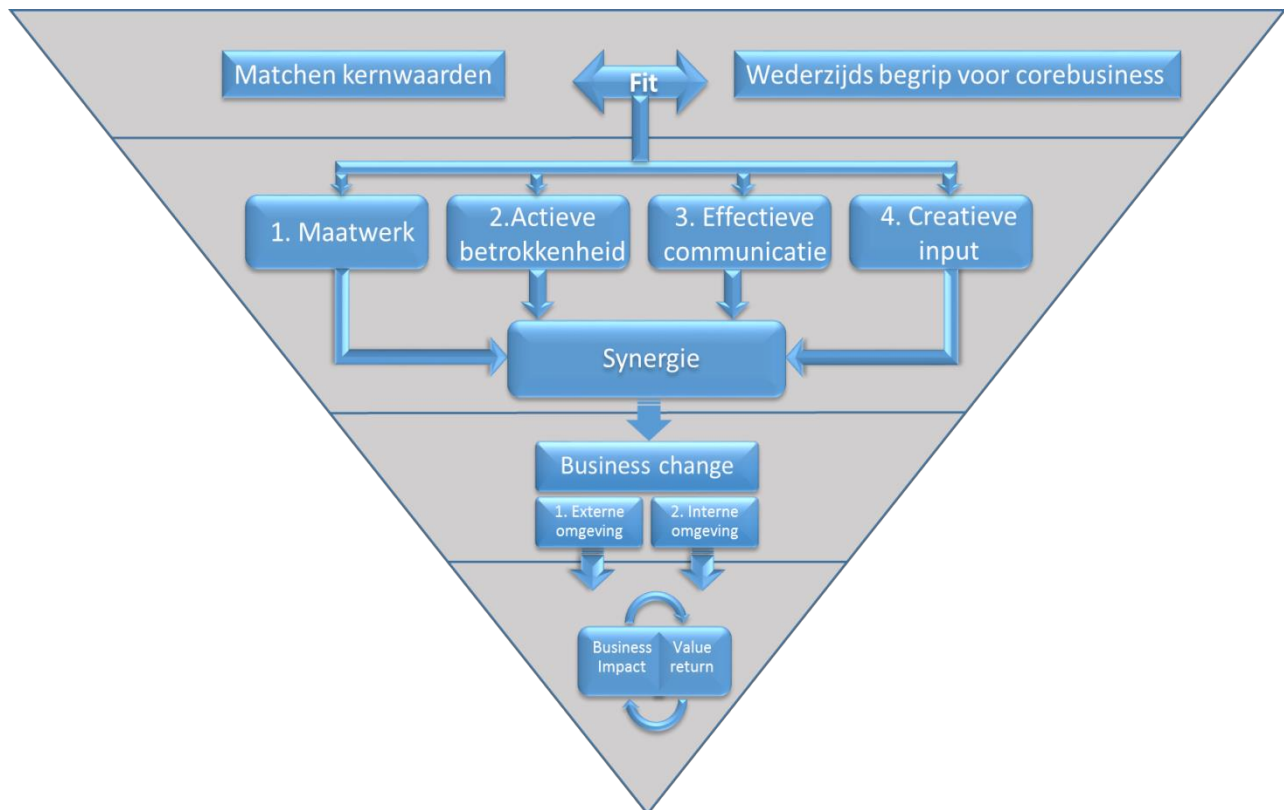
Aan het eind van §2.3 is geconcludeerd dat het aangaan van een partnerschap de best passende strategie is voor musea in hun relatie met een bedrijf. Aangezien de *value return* en de *business impact* hoger is bij een partnerschap dan bij een sponsorrelatie. Waar het bij een sponsorrelatie voornamelijk gaat om een uitwisseling van een financiële bijdrage (sponsor) in ruil voor traditionele tegenprestaties (gesponsorde), richt een partnerschap zich op het strategisch matchen van kernwaarden, een creatieve synergie van verhalen en beelden, een gevoeligheid voor gepaste sponsorstrategieën en het op elkaar ingespeeld raken van kunst- en bedrijfsactiviteiten, in waarden en betrokkenheid. Kortom, bij een sponsorrelatie is er sprake van een uitwisseling maar de *value return en business impact* op het bedrijf is laag of niet aanwezig.

Als het museum werkelijk van toegevoegde waarde wil zijn voor het bedrijf, dan zal het maatwerk moeten leveren, actieve betrokkenheid moeten tonen, op een effectieve wijze moeten communiceren en tenslotte creatieve input moeten leveren. Op deze wijze kan er een synergie ontstaan tussen beide partijen. Zonder deze synergie is de kans tot *business change* relatief klein.

Het leveren van creatieve input gaat verder dan alleen de externe omgeving, waaronder *Public Relations, Marketing, CSR*, (zie model figuur 2 Comunian) van het bedrijf. Uit §3.3 blijkt dat creativiteit, innovatie en kennis cruciale kernwaarden zijn in de huidige economie. Deze kernwaarden zijn voornamelijk van toepassing op de interne omgeving '*Production, Innovation & Research, Human Resources*' van het bedrijf. Door met name tegenprestaties te leveren gericht op de interne omgeving kan het museum zich op de sponsormarkt onderscheiden en creatieve privileges bieden aan bedrijven. Het model van Comunian (figuur 4) kan als inspiratiebron dienen om op maat gemaakte privileges te ontwikkelen voor bedrijven.

Wanneer het museum tegenprestaties aanbiedt die zowel gericht zijn op de interne als de externe omgeving van het bedrijf, dan kan er pas een *business change* ontstaan. De manier waarop de kunstinstituten verandering te weeg kunnen brengen. '*business change*', vindt plaats op drie verschillende niveaus: persoonlijk, interpersoonlijk en op organisatieniveau (eerder besproken in §3.4). Volgens Smagina & Lindemanis (2012) kan kunst met name op de persoonlijke ontwikkeling van werknemers effect hebben. Kunst kan een omgeving creëren, die direct bevorderlijk is voor het creëren en het ontwikkelen van nieuwe ideeën en inzichten. Deze verschillende elementen kunnen vervolgens leiden tot veranderingen in de interne en externe omgeving, die vervolgens leidt tot *business impact* en *value return* voor het bedrijf.

De bovenstaande conclusie, die gebaseerd is op het theoretisch kader (hoofdstuk 2 en 3) van dit onderzoek, heeft geleid tot het onderstaande en nieuwe model, dat speciaal is ontwikkeld voor dit onderzoek, waarin de optimale samenwerking (partnerschap) tussen musea en bedrijven inzichtelijk is gemaakt. Op basis van dit theoretische model en de onderzoeksresultaten uit de praktijk, zie hoofdstuk 4, zal een antwoord worden gegeven op de vraag in hoeverre de optimale samenwerking zichtbaar in het Nederlandse museumlandschap op het gebied van sponsoring.



Figuur 4: De optimale samenwerking (partnerschap)

## Hoofdstuk 4: De praktijk 'musea en bedrijven'

In voorgaande hoofdstukken is de sponsoring van kunstinstituten aan bod gekomen. In dit vierde hoofdstuk wordt er specifiek ingegaan op sponsoring van de Nederlandse musea.

### §4.1 Methode

#### Algemeen

Om de Nederlandse praktijk op het gebied van museum sponsoring in kaart te brengen zijn er in totaal zes musea geïnterviewd. Wegens verschillende omstandigheden is het niet mogelijk geweest om van elk museum een sponsor te interviewen. De voornaamste reden hiervan was dat de sponsors erg schaars in hun tijd zaten en sommige musea wilden om deze reden geen beroep doen op de tijd van hun sponsors gericht op dit onderzoek en het interview. Uiteindelijk zijn er vier sponsors geïnterviewd, waarvan één tijdens een *face-to-face* gesprek en drie tijdens een telefonisch interview. Van de tien interviews is er negen keer een geluidsopname gemaakt, die naderhand letterlijk getranscribeerd zijn (spreektaal). De gemiddelde duur van de interviews is 1,5 uur.

Eén geïnterviewde stelde een geluidsopname niet op prijs. Museum 2 en museum 5 hebben aangegeven dat zij het niet op prijs zouden stellen als het gehele interview in de bijlage van het onderzoek toegevoegd zou worden. Om deze reden ontbreken de interviews van deze musea in de bijlage. Er worden wel verschillende citaten van deze musea aangehaald dit is terug te zien in de voetnoot.

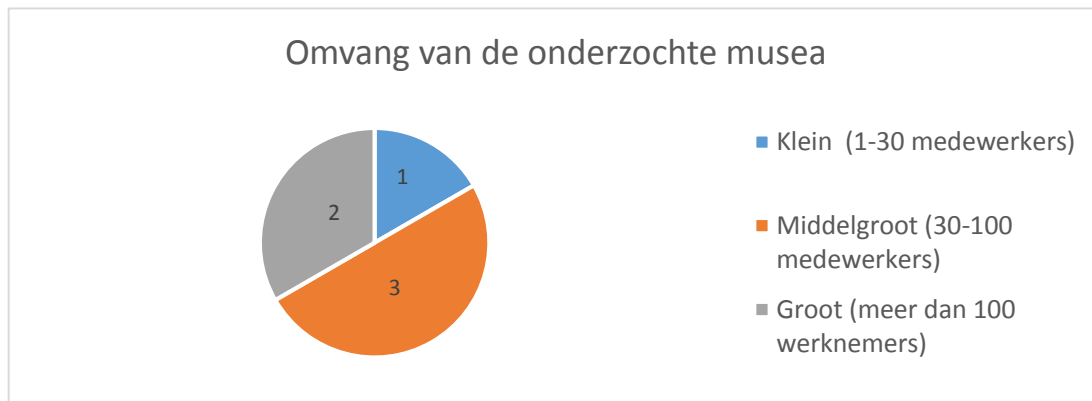
#### Benadering

De verschillende musea zijn in eerste instantie per e-mail benaderd, waarin hen de essentie van het onderzoek werd uitgelegd en hen om hun medewerking werd gevraagd. Indien er na een week geen antwoord kwam vanuit het museum, is er telefonisch contact gezocht. Van de acht musea die zijn benaderd, hebben twee musea aangegeven dat zij niet wilde meewerken aan het onderzoek. Het ene museum wilde geen medewerking verlenen vanwege tijdsgebrek en het andere museum zag zich zelf niet als de geschikte gesprekspartner voor dit onderzoek.

De sponsors zijn op een soortgelijke manier benaderd. Het eerste contact werd echter gelegd door het museum in plaats van door de onderzoeker. Deze manier vergemakkelijkte de medewerking van de betreffende sponsor.

## Selectie

Zowel in de grootte van de geïnterviewde musea als in de spreiding door Nederland is diversiteit aangebracht. Op basis van het aantal werknemers is de grootte van de musea bepaald (figuur 5).



Figuur 5: Omvang van de onderzochte musea

Op basis van een bereisbare afstand voor de onderzoeker is zoveel mogelijk gekozen voor een landelijke spreiding van de musea. De steden waar de musea zijn gevestigd zijn: Den Bosch, Arnhem, Utrecht, Amsterdam, Haarlem en Den Haag.

## Overzicht sponsoren

1. Bank Amsterdam (Groot)
2. Bank Utrecht (Groot)
3. Advocatenkantoor Amsterdam (Middelgroot)
3. Business Club Arnhem (Middelgroot)

## §4.2 Bevindingen

### De musea

#### Sponsorwerving Nederlandse musea

Uit de verzamelde data blijkt dat Nederlandse musea op verschillende manieren de afdeling sponsorwerving binnen hun museum vormgeven. Deze manieren zijn samen te vatten in drie verschillende situaties. In de eerste situatie is er sprake van een werkelijke afdeling Development, die zich richt op het werven van fondsen en sponsors, waaronder bedrijven en particulieren. In deze situatie is er een *corporate* accountmanager werkzaam, wiens volledige taak het is om bedrijfssponsors te werven, te beheren en te behouden.

In de tweede situatie is er geen sprake van een afdeling sponsorwerving, maar zijn er één of twee relatiebeheerders werkzaam. Zij richten zich niet alleen op de bedrijfssponsors, maar ook op particulieren en fondsen. De relatiebeheerders doen alleen of samen het werk dat in de eerste situatie door aanzienlijk meer werknemers wordt uitgevoerd. Daarbij valt het relatiebeheer onder de afdeling Marketing & Communicatie of Commerciële zaken.

In de derde situatie is er geen functie als relatiebeheerder maar is er sprake van een marketeer die zich naast de marketing van het museum ook bezighoudt met de sponsorwerving en relatiebeheer. Bij de musea waar deze situatie zich voordoet, is op te merken dat er niet structureel aandacht wordt besteed aan het werven van sponsors. Een verklaring hiervoor ligt aan het feit dat de hoofdtaken van de medewerker gericht zijn op de marketingdoelstellingen van het museum.

Op basis van de verzamelde gegevens zijn de volgende resultaten zichtbaar:

Situatie	Aantal musea	Omvang musea
Situatie 1: Afdeling Development	1	Groot
Situatie 2: Relatiebeheerder(s)	3	Middelgroot
Situatie 3: Marketeer	2	Middelgroot en klein

Tabel 2: Sponsorwerving Nederlandse musea

Naar aanleiding van deze resultaten is op basis van de grootte van de musea de volgende conclusie te trekken: het grootste en kleinste museum zijn de twee uiterste situaties van elkaar. Een logische verklaring hiervoor zou de ruimere financiële draagkracht van het grotere museum zijn. Meer bezoekers leiden tot meer inkomsten en een grote kunstcollectie met bekende kunstwerken maakt het mogelijk om meer sponsors aan te trekken, waardoor er meer geld beschikbaar is om nieuwe functies te creëren.

#### Reden werven bedrijfssponsors

Tijdens de verschillende interviews is de musea gevraagd waarom het voor hen noodzakelijk is om bedrijfssponsors te werven. Alle musea geven tenminste de volgende twee redenen: als eerste en belangrijkste worden de bezuinigingen op cultuur genoemd. Door de bezuinigingen korten verschillende gemeenten op de subsidies die zij aan culturele instellingen, waaronder musea, toekennen. Een aantal

musea geeft aan dat ze deze bezuinigingen nog niet direct voelen, maar dat ze zich willen voorbereiden op de toekomst. Het huidige culturele klimaat vraagt om cultureel ondernemerschap, waaronder het werven van verschillende inkomstenbronnen, in plaats van het afhankelijk zijn van één geldbron. Ook bij het aanvragen van subsidie bij bepaalde fondsen wordt tegenwoordig een gespreide dekking met meerdere financiële inkomstenbronnen geëist.<sup>82</sup>

De tweede genoemde reden om sponsors aan te trekken is het streven om de museale kerntaak die bestaat uit het beheren, behouden en tentoonstellen van de collectie en deze op kwalitatief hoogwaardig niveau te blijven uitvoeren. Om tentoonstellingen en activiteiten te financieren zijn externe gelden nodig. Hiermee kunnen de musea met hun activiteiten invulling blijven geven aan hun missie.<sup>83</sup>

### Sponsorwerving strategie musea

De antwoorden op de vraag over de strategie die musea toepassen tijdens het werven van sponsors zijn in te delen in vier strategieën. Ten eerste werd het benutten van “de netwerkformule” meerdere malen als antwoord gegeven door de verschillende musea.

“Je begint eerst met warme acquisitie gericht op bedrijven in Den Bosch, dichtste bij en praktisch. Het is belangrijk om iemand te hebben met een groot netwerk. Aan deze persoon kun je de lijst met bedrijven laten zien (research) en kijken welke bedrijven geschikte partners zijn. Daarna kun je deze mensen uitnodigen in het museum voor bijvoorbeeld een informatiebijeenkomst met lunch.”<sup>84</sup>

Via verschillende netwerken proberen de musea hun *prospects* te benaderen. Via het netwerk van het museum worden verschillende ‘ambassadeurs’ benaderd vanwege hun netwerk in en kennis van het bedrijfsleven. Eén museum geeft aan dat het een comitéclub heeft opgericht waarin mensen uit het bedrijfsleven meedenken over andere interessante bedrijfspartners voor het museum.<sup>85</sup> Een ander museum nodigt tijdens het relatiebeheeroverleg ook conservatoren en projectleiders uit om de financiële kansen te inventariseren. Ook het netwerk van de inhoudelijke afdeling wordt op deze manier benut.<sup>86</sup> Daarnaast geven de musea aan dat er binnen deze netwerkformule een belangrijke rol is weggelegd voor de directeur(en) van het museum.<sup>87</sup>

Ten tweede noemen musea dat het voor hen essentieel is om op zoek te gaan naar hun eigen *unique-selling-points* (USP's). Zodra men weet wat de USP's zijn, wordt het mogelijk om het museum als een aantrekkelijke partner op de sponsormarkt te positioneren. Het wordt mogelijk om op zoek te gaan naar bedrijven die dezelfde kernwaarden delen. Via deze werkwijze kan er een *match* gevonden worden of, wanneer deze kernwaarden ontbreken, kan het bedrijf meeliften door een sponsorrelatie/samenwerking met het museum aan te gaan.

---

<sup>82</sup> Interview museum 4, vraag 2

<sup>83</sup> Interview museum 3, vraag 2

<sup>84</sup> Museum 5, vraag 3

<sup>85</sup> Museum 2, vraag 6

<sup>86</sup> Museum 4, vraag 1

<sup>87</sup> Museum 4, 'beschrijving functie'

“De sponsorrelatie met deze bank is begonnen toen het museum heropend werd. De bank was overduidelijk opzoek naar Amsterdamse partijen om hun Amsterdamse profiel duidelijk te maken, omdat deze bank nog niet zo sterk gevestigd was, was een relatief jonge partij in de Amsterdamse wereld, werden wij gezien als een geschikte sponsorpartner.”

Indien dit vooronderzoek (research) is gedaan op het gebied van de kernwaarden wordt de betreffende *prospect* via koude of warme acquisitie benaderd.

De derde strategie die door de musea wordt genoemd is het opzetten van een Business Club.<sup>88</sup> Opvallend is dat elk museum op zijn eigen manier invulling geeft aan hun Business Club. Verschillen doen zich voor in de leden, bedragen en tegenprestaties. Een overeenkomst is dat met de club een basisgroep wordt gecreëerd van sponsoren uit het bedrijfsleven, waarmee de relatie op langer termijn zou kunnen uitgroeien tot sponsor of, in de meest ideale situatie voor de musea, tot een hoofdsponsorschap.

“Dit najaar starten wij op met, samen met onze Vriendenstichting, meer zakelijke vrienden en dat zijn de kleinere bedrijven in Den Bosch op het creatieve vlak. Dat kunnen kleine ontwerp bureautjes zijn en dergelijke. Dus dat zijn niet bedrijven waarvan je denkt daar gaan we heel veel geld mee binnen halen. Maar daar kunnen we een langdurige relatie mee aangaan, het zit tussen een particuliere vriend in en zakelijk sponsorschap. Waar je dus hele persoonlijke contacten mee hebt. We zien het ook als een soort netwerk, bedrijven kennen elkaar hier vaak redelijk goed. Waar een bijdrage is, van 375 of 750 euro per jaar.”<sup>89</sup>

Tenslotte noemen twee musea dat zij een nauwe samenwerking aangaan met de afdeling Commerciële zaken. Onder deze afdeling vallen onder andere de evenementen van het museum, die door de relatiebeheerders gezien worden als een “goede binnenkomer”. Het bedrijf leert kennis maken met het museum en wat de mogelijkheden zijn ten opzichte van het organiseren van een *event*. Museum 2 geeft aan dat op dit gebied kansen liggen voor de relatiebeheerder om een interessant voorstel te doen, zoals het zijn van dagsponsor van het museum, en op deze manier meer waarde uit de investering te halen dan alleen de beschikking over een gehuurde locatie.<sup>90</sup>

Concluderend kan gesteld worden dat de musea niet één strategie hanteren, maar dat er verschillende strategieën worden ingezet om de kansen in het werven van sponsoren te spreiden. Hierbij worden de eerste drie strategieën het meest toegepast door de musea.

### Behoeft musea

Uit de interviews blijkt dat musea in een relatie met een bedrijf zich richten op vier hoofdzaken: een langdurige relatie, persoonlijk contact, effectieve communicatie en voorkomen dat het artistiek DNA van het museum aangetast wordt door het bedrijf. Deze vier onderdelen werden door alle musea genoemd. Aanvullend op deze hoofdzaken werden in het bijzonder nog genoemd door enkele musea:

---

<sup>88</sup> Museum 3, vraag 1

<sup>89</sup> Museum 6, vraag 5

<sup>90</sup> Museum 4, vraag 3



Museum 1 geeft aan dat hun belangrijkste eis binnen de relatie is dat “de intrinsieke waarde van het bedrijf overeenkomt met datgene wat er in het museum gebeurt of overeenkomt met het instituut zelf.”<sup>91</sup> Daarnaast of daarbinnen hechten zij waarde aan een gedeelde geschiedenis van het bedrijf en het museum.<sup>92</sup>

In het vinden van deze inhoudelijke match is volgens dit museum persoonlijke aandacht en maatwerk cruciaal, in plaats van een *one-fits-all-strategy*.<sup>93</sup>

Museum 2 beschrijft dat zij het ambassadeurschap in een relatie met een bedrijf belangrijk vindt. Een enthousiast persoon die vanuit de naam van de sponsor opereert en het ambassadeurschap overdraagt op andere partijen vinden zij belangrijk en prettig in de samenwerking.<sup>94</sup>

Tijdens de interviews is aan een aantal musea de vraag gesteld of zij voorkeur hebben voor een sponsorrelatie of voor een partnerschap met een bedrijf. Hier werd zeer wisselend op geantwoord. In eerste instantie gaat een museum de relatie aan vanuit financiële overwegingen, als gevolg van de bezuinigingen in het huidige klimaat. De musea realiseren zich goed dat het in het huidige economische klimaat ook niet mogelijk is om “zo maar een zak geld” te krijgen van een bedrijf.<sup>95</sup> De realiteit is dat de musea streven naar een win-win situatie met een bedrijf, enerzijds in de vorm van een sponsorrelatie en anderzijds in de vorm van een partnerschap. De vorm waarin invulling wordt gegeven aan de relatie hangt af van het bedrijf.

Museum 3 geeft nadrukkelijk aan dat zij streven naar het hebben van partnerschap met een bedrijf in plaats van een sponsorrelatie. Het hebben van een samenwerkingsverband en het leveren van maatwerk zijn hierin cruciale onderdelen.<sup>96</sup>

Museum 2 geeft aan dat het een partnerschap als zeer waardevol beschouwt en wenst, maar dat het zich in de realiteit toch richt op sponsorrelaties. Museum 2 is van mening dat een partnerschap veel samenwerking en creativiteit vergt en dus mankracht en tijd. Zonder een afdeling Development is men al gauw genooddaakt om een sponsorrelatie aan te gaan met een bedrijf in plaats van een partnerschap.<sup>97</sup>

Concluderend kan gesteld worden dat musea de ambitie hebben om een partnerschap met bedrijven aan te gaan, maar dat zij streven naar een win-win situatie en dat is ook mogelijk via een sponsorrelatie.

---

<sup>91</sup> Museum 1, vraag 3

<sup>92</sup> Museum 1, vraag 14

<sup>93</sup> Museum 1, vraag 10

<sup>94</sup> Museum 2, vraag 7 + 22

<sup>95</sup> Museum 4, vraag 15

<sup>96</sup> Museum 3, vraag 2

<sup>97</sup> Museum 2, vraag 16

## Invalshoek bedrijven

### Behoeftesponsoren

De vier ondervraagde sponsors antwoorden vrij unaniem op de vraag naar hun behoefte in een relatie met een museum. Samenvattend zijn deze: verplaatsen in de ander, inhoudelijke samenwerking, actieve betrokkenheid, meerjarig partnerschap en ambassadeurschap.

Met het verplaatsen in de ander, wordt met name bedoeld dat de sponsors het cruciaal vinden dat het museum zich verdiept in de *core business* van het bedrijf. Eén van de sponsors geeft aan dat het belangrijk is dat je als museum je afvraagt wat voor bedrijf het is en wat er zich binnen het bedrijf afspeelt.

“Ze moeten zich dus goed afvragen: waarom zou een bedrijf mij überhaupt willen sponsoren? Dat kan alleen maar als je zegt hoe kan ik dat bedrijf helpen in wat dat bedrijf probeert te bewerkstelligen. Als je dat bedrijf daarin niet kunt helpen, dan is dat voor jou geen goede partner. Dus het vraagt een mate van creativiteit om je daarin te verplaatsen en te kijken hoe kan ik daarvoor van toegevoegde waarde zijn.”<sup>98</sup>

Evenals sponsor 1 hecht sponsor 2 belang aan duidelijkheid over wat het bedrijf terug krijgt voor de sponsorbijdrage. Aanvullend hierop heeft sponsor 2 voorkeur voor dat het museum te allen tijde bereid is de relatie te evalueren en dat het museum bereid is tot uitbreiding van de relatie als de sponsor dat ook is. De sponsor beschrijft dat bedrijven musea sponsoren omdat het “iets extra's is” vergeleken met het plaatsen van een advertentie in een krant. Het bedrijf verwacht van het museum aanbiedingen waarin zij duidelijk maken wat zij aan “extra's” kunnen bieden aan het bedrijf.<sup>99</sup> Kortom, bedrijven vinden het essentieel dat het museum duidelijk maakt op welke wijze het van toegevoegde waarde kan zijn voor en meedenkt met het bedrijf.

Actieve betrokkenheid gedurende relatie speelt voor de bedrijven een cruciale rol. Een “persoonlijke en actieve relatie” worden als kernwoorden door de sponsors genoemd.<sup>100</sup> Sponsor 4 merkt dat er in de huidige relatie door het museum “soms nog wat passief wordt gehandeld.” Zij zouden graag meer productiviteit terugzien in plaats van dat ze zelf het museum moeten benaderen na afloop van een actie: “niet alleen dat je samen iets bedenkt, maar dat je ook tussentijds terugkoppelt en dan na afloop ook evalueert, uit eigen beweging.”<sup>101</sup> Sponsor 3 ziet in deze actieve betrokkenheid vanuit het museum ook een rol weggelegd voor de directeur. Zijn ervaring is dat bedrijven liever een directe relatie hebben met de directeur, dan met een tussenpersoon of een stichting die namens het museum opereert.<sup>102</sup>

Als onderdeel van deze actieve betrokkenheid wordt ook ambassadeurschap genoemd. Sponsors hebben er behoefte aan dat de relatie door het museum intern, waaronder directeur(en), leden Raad van Toezicht, werknemers, en naar buiten toe (extern) gedragen wordt.<sup>103</sup> Sponsor 1 noemt dat dit

---

<sup>98</sup> Sponsor 1, vraag 15

<sup>99</sup> Sponsor 2, vraag 22

<sup>100</sup> Sponsor 3, vraag 6 + 23

<sup>101</sup> Sponsor 4, vraag 9

<sup>102</sup> Sponsor 3, vraag 1

<sup>103</sup> Sponsor 1 + 4, vraag 8

ambassadeurschap door beide partijen gedragen moet worden, zowel binnen de organisatie als naar buiten toe.<sup>104</sup>

De laatste twee onderdelen “inhoudelijke samenwerking” en “meerjarig partnerschap” geven duidelijk aan welk niveau van sponsoring de voorkeur heeft van de bedrijven, het hebben van een partnerschap in plaats van een sponsorrelatie. De bedrijven geven aan dat ze zich inhoudelijk willen verbinden met het museum.<sup>105</sup> Hierbij spelen kernwaarden van beide partijen een belangrijke rol en het vinden van de *match* binnen deze kernwaarden. De sponsors zijn van mening dat werkelijke waardeoverdracht plaatsvindt bij een partnerschap.

“Ga kijken naar alle succesvolle sponsorsamenwerkingen/partnerships, het is altijd meerjarig geweest. Uiteindelijk wil je iets in het hoofd van de consument bewerkstelligen, dan heeft dat gewoon tijd nodig en veel herhaling van de boodschap.”<sup>106</sup>

### Motivaties sponsoring

Uit de verschillende interviews blijken twee motivaties voor sponsoring een belangrijke rol te spelen, die onder te verdelen zijn in verschillende elementen. De eerste motivatie zijn de marketingdoelstellingen en -strategie van het bedrijf. Sponsor 2 is daar een uniek voorbeeld van. Het bedrijf heeft namelijk de naam van een kunststroming en sponsort het betreffende museum omdat zij de grootste museale collectie van deze kunststroming in Nederland hebben. Het bedrijf zet de naamassociatie met het museum in als onderscheidend marketinginstrument.<sup>107</sup> Voor sponsor 4 spelen marketing overwegingen ook een rol, maar dan in de zin van het laden van het imago en het opwekken van sympathie onder het publiek en potentiële klanten.<sup>108</sup>

Ten tweede sponsoren de bedrijven de musea vanuit CSR-overwegingen (Corporate Social Responsibility). Sponsor 1 richt zich in hun CSR-beleid specifiek op families en deze doelgroep maakt een groot deel uit van de bezoekers van het museum.

“Eigenlijk is onze missie om mensen te helpen/stimuleren zelfredzaam te zijn. Dat heeft alles te maken met ontwikkeling en zelfontplooiing, dus dat sluit heel mooi aan. En ook de familie, op families richten dus vandaar ook een educatieve Familiedag in mei, zoals die er was.”<sup>109</sup>

Sponsor 3 geeft ook aan vanuit CSR redenen te sponsoren, maar dan specifiek op het bijdragen aan het leefklimaat van de stad door regionale cultuur te sponsoren.<sup>110</sup>

Als laatste motivatie wordt *corporate hospitality* genoemd. De mogelijkheid om relaties mee te nemen naar het museum en evenementen voor werknemers en relaties in het museum te organiseren.

---

<sup>104</sup> Sponsor 1, vraag 10

<sup>105</sup> Sponsor 1, vraag 2

<sup>106</sup> Sponsor 1, vraag 8

<sup>107</sup> Sponsor 2, vraag 4

<sup>108</sup> Sponsor 4, vraag 10

<sup>109</sup> Sponsor 1, vraag 3

<sup>110</sup> Sponsor 3, vraag 3

### Visie bedrijven op creativiteit

Om te toetsen hoe er in de praktijk over creativiteit wordt gedacht, is aan de sponsors een citaat van Richard Florida voorgelegd. Hierin zegt Florida dat de huidige economie op creativiteit draait en hij noemt het creatief vermogen van de mensen als meest cruciale en waardevolle bron van de huidige economie. Aan de verschillende sponsors is gevraagd wat zij van de uitspraak van Florida vinden. Over het algemeen werd er positief op deze uitspraak gereageerd. Zo sprak één sponsor uit dat alles begint en eindigt met mensen, dus dat hij het volledig eens is met deze uitspraak.<sup>111</sup> Sponsor 2 geeft aan dat hij creativiteit als een belangrijk onderdeel ziet van de economie: “Ik denk dat creativiteit nodig is om een bedrijf of een product of wat dan ook goed in de markt te zetten en succesvol te laten zijn.” Hierbij plaatst de sponsor wel de kanttekening dat grote bedrijven zoals banken en pensioenfondsen niet uitblinken in creativiteit maar wel een belangrijk onderdeel zijn van de economie, dus het geldt niet in alle gevallen.<sup>112</sup>

Naast deze uitspraak werden er nog een aantal kanttekeningen geplaatst bij de uitspraak van Florida. Sponsor 3 geeft aan dat het creatief vermogen alleen in de goede richting kan werken, als het ook wordt gedragen door zowel de overheid, als het bedrijfsleven, als het onderwijs inclusief universiteiten.<sup>113</sup> Sponsor 4 is van mening dat iedereen over zijn eigen mate van creativiteit beschikt en die medebepalend is voor succes. Hierbij blijft het de vraag of dit te maken heeft met creativiteit of eerder “een stukje ondernemerschap en cultuur.”<sup>114</sup>

Aansluitend op deze vraag is aan de sponsors gevraagd of zij denken dat musea op het gebied van creativiteit van toegevoegde waarde kunnen zijn voor bedrijven. In drie gevallen werd bevestigend geantwoord. Sponsor 2 beschrijft dat musea kunst kunnen laten zien, maar hij vraagt zich daarbij af of dat creativiteit stimuleert. Aanvullend daarop zegt hij dat musea bedrijven in contact kunnen brengen met kunstenaars en zo ook met hun mening en de manier waarop zij de maatschappij zien. Bedrijven hoeven het daar wat hem betreft niet mee eens te zijn, maar een kunstenaar ziet bepaalde onderdelen van de maatschappij zo anders, zonder economische belangen. Sponsor 2 is van mening dat een bedrijf van deze (andere) kijk op de wereld zeker wat op kan steken.<sup>115</sup>

Sponsor 3 geeft als enige aan dat het nog niet zo eenvoudig is om als museum voor het bedrijfsleven op creatief vlak van toegevoegde waarde te zijn. “Het is natuurlijk maar een zeer marginale bezigheid om zich met cultuur bezig te houden. Dat hangt toch sterk af van een bepaald persoon binnen een onderneming (...).”<sup>116</sup>

Tenslotte is de bedrijven gevraagd of zij denken dat een partnerschap met een museum ervoor kan zorgen dat de bedrijfscultuur van het bedrijf veranderd. Op deze vraag werd relatief terughoudend gereageerd door alle sponsors. Sponsor 2 geeft aan dat hij het veranderen van de bedrijfscultuur wat ver vindt gaan, maar het partnerschap kan zeker aan verandering bijdragen. Met name dat mensen wat

---

<sup>111</sup> Sponsor 1, vraag 15

<sup>112</sup> Sponsor 2, vraag 12

<sup>113</sup> Sponsor 3, vraag 7

<sup>114</sup> Sponsor 4, vraag 14

<sup>115</sup> Sponsor 2, vraag 13

<sup>116</sup> Sponsor 3, vraag 8

creatiever worden en dat men wat meer open staan voor kunst.<sup>117</sup> Sponsor 3 is van mening dat een museum wel een bepaalde omvang nodig heeft om verandering binnen een bedrijf aan te brengen, een middelgroot museum zal dat naar zijn mening niet zo snel kunnen.<sup>118</sup> Sponsor 4 geeft aan dat een cultuur niet zo maar te veranderen is binnen een bedrijf. Hij denkt dat musea dat niet persé kunnen doen, maar dat zij wel positieve invloed kunnen hebben op bepaalde processen binnen of een inspirator zijn voor een bedrijf.<sup>119</sup>

### Niveau sponsoring Nederlandse musea

Aan alle musea en sponsoren is gevraagd of zij de huidige relatie met hun sponsor of gesponsorde beschouwen als een filantropische relatie, sponsorrelatie of een partnerschap. Op voorhand is aan beide partijen het verschil tussen de begrippen uitgelegd. In deze paragraaf zullen de antwoorden inzichtelijk worden gemaakt. Daarna zal aan de hand van het theoretisch kader van dit onderzoek bepaald worden bij welke term de relatie het meest aansluit.

### Museum 1 en sponsor 1

Zowel het museum als de sponsor geven aan een partnerschap met elkaar te hebben. De volgende definitie van het begrip 'partnerschap' wordt in dit onderzoek gehanteerd (eerder genoemd in §2.3): *het strategisch matchen van kernwaarden, een creatieve synergie van verhalen en beelden, een gevoeligheid voor gepaste sponsorstrategieën en het op elkaar ingespeeld raken van kunst- en bedrijfsactiviteiten, in waarden en -betrokkenheid.* In deze relatie zijn inderdaad de kernwaarden van zowel het museum als het bedrijf strategisch met elkaar gematcht.<sup>120</sup> Het verbinden van de kernwaarden is zelfs terug te vinden in de benoeming van een zaal in het museum naar de naam van de sponsor:

(...) zaalvernoeming, hoe plat dat vaak ook wordt bedacht, is ook een partnership. Daar moet je ook over nadenken, want het gaat verder om een zaal in een museum te noemen naar een partij. Dus daar moet ook echt een rationale achter zitten die begrijpelijk is voor het bedrijf, voor de partij, maar ook voor de medewerkers en klanten van het bedrijf.<sup>121</sup>

De laatste drie onderdelen van de definitie komen ook terug in het partnerschap. Beide partijen delen kennis en middelen om een nieuwe activiteit te creëren. Een voorbeeld hiervan is een jaarlijkse 'Familiedag' die in het museum wordt georganiseerd, dit jaar voor het eerst, waar de sponsor zijn naam aan kan verbinden. Hierbij is het museum gratis toegankelijk voor families en kunnen zij de hele dag educatieve activiteiten beoefenen. Om deze dag te realiseren is er nauw samengewerkt tussen de sponsor en de afdeling Development en Educatie van het museum.<sup>122</sup> Een ander voorbeeld is dat het museum

<sup>117</sup> Sponsor 2, vraag 14

<sup>118</sup> Sponsor 3, vraag 9

<sup>119</sup> Sponsor 4, vraag 13

<sup>120</sup> Sponsor 1, vraag 1

<sup>121</sup> Museum 1, vraag 5

<sup>122</sup> Museum 1, vraag 6

een beroep doet op de kennis van het bedrijf op het gebied van het vinden van sponsors, het aanbieden van sterke sponsorproposities en het opzetten van partnerships.<sup>123</sup>

### *Museum 2 en sponsor 2*

In de tweede situatie komen de antwoorden van beide partijen niet met elkaar overeen. Het museum geeft aan dat er sprake is van een sponsorrelatie “met iets meer richting de warmte van een partnerschap.” Terwijl de sponsor aangeeft dat hij denkt dat er sprake is van een partnerschap. Als argumentatie wordt de wijze waarop het bedrijf op allerlei mogelijke manieren de link met het museum probeert te bestendigen gegeven.<sup>124</sup> (...) wij proberen zoveel mogelijk activiteiten van ons kantoor te linken aan het museum.”<sup>125</sup> De reden die het museum geeft voor zijn keuze heeft met name te maken met het feit dat de sponsor als advocatenkantoor niet van dienst kan zijn voor het museum, aangezien de *core business* zich richt op vastgoed. Ook hangt de keuze samen met de grootte van de sponsor. Het gesponsorde bedrag en de intensiviteit van de relatie moeten wel met elkaar in verhouding staan.

Concluderend kan gesteld worden dat deze relatie tussen een sponsorrelatie en een partnerschap in zit. Anders gezegd: een sponsorrelatie met elementen van een partnerschap.<sup>126</sup> Er is namelijk sprake van een financiële investering vanuit de sponsor in ruil voor verschillende privileges. In de zin van naamassociatie zijn de kernwaarden van beide partijen met elkaar gematcht, zoals eerder bij 'motivaties sponsors' is beschreven. Daarnaast wordt aangegeven dat de sponsor in “de denktank” van het museum zit, waarbij de sponsor meedenkt over potentiële sponsors voor het museum. Tenslotte zijn beide partijen actief betrokken bij de relatie en dragen ambassadeurschap over de relatie uit. Zoals in het model van de optimale samenwerking wordt aangegeven zijn dit elementen van een partnerschap.

### *Museum 3 en sponsor 3*

Bij de relatie tussen museum 3 en sponsor 3 is er sprake van een andere situatie dan bij de eerder genoemde partijen. Sponsor 3 bestaat namelijk niet uit één bedrijf, maar uit een stichting waarin verschillende bedrijven verenigd zijn. Zowel de sponsor als het museum geven aan dat er bij hen sprake is van een sponsorrelatie.<sup>127</sup> In ruil voor een financiële bijdrage krijgt de sponsor bepaalde privileges van de gesponsorde aangeboden. Onder deze privileges vallen toegangskaarten, uitnodigingen voor openingen en previews en een x-aantal keer de mogelijkheid om te vergaderen in het museum. Kortom, deze elementen komen overeen met dat wat in dit onderzoek als sponsorrelatie wordt gedefinieerd.

Aanvullend hierop beschrijft museum 3 dat zij voorheen een hoofdsponsorschap hadden met een zorgverzekeraar. Ook in deze relatie was sprake van een sponsorrelatie in plaats van een partnerschap. Volgens het museum was er sprake van een passieve relatie, aangezien er veel ontwikkelingen in het museum plaatsvonden, waaronder functiewisselingen, terwijl het museum wel de ambitie heeft om partnerschappen op te gaan zetten.

---

<sup>123</sup> Museum 1, vraag 7

<sup>124</sup> Sponsor 2, vraag 2

<sup>125</sup> Sponsor 2, vraag 2

<sup>126</sup> Museum 2, vraag 17

<sup>127</sup> Museum 3, vraag 1 + sponsor 3, vraag 2

“(...) programma’s te maken over zorg en kunst, wat kunst kan betekenen in de zorg of in het voorkomen van zorg. Dan heb je een partnership dat klopt.”<sup>128</sup>

#### *Museum 4 en sponsor 4*

Evenals bij de tweede relatie wordt bij deze partijen een tegengesteld antwoord gegeven. Het museum geeft aan dat er sprake is van een “sponsorovereenkomst”, anders gezegd een sponsorrelatie, aangezien er geen kennis en middelen worden gecombineerd. In ruil voor een substantiële bijdrage krijgt de sponsor privileges, zoals uitnodigingen voor openingen, symposia, toegangskarten, klantenacties en mogelijkheden tot vergaderen in het museum.<sup>129</sup> De sponsor geeft als antwoord dat hij denkt dat de relatie tussen een sponsorrelatie en een partnerschap in zit, maar kiest uiteindelijk toch voor een partnerschap. De sponsor beschrijft dat het museum onder de relaties valt waar het bedrijf een sterke en intensieve samenwerking mee op wil zetten. Om deze reden wordt het museum altijd betrokken bij grootschalige evenementen die het bedrijf organiseert.<sup>130</sup> Hiermee toont de sponsor actieve betrokkenheid en ambassadeurschap. Het feit dat het museum de relatie als een sponsorrelatie beschouwd, kan er mee te maken hebben dat het bedrijf een relatief kleine sponsor is voor het museum. Een gegeven dat beide partijen in het interview hebben aangegeven.

#### *Museum 5*

Van museum 5 was het niet mogelijk om met de sponsor te spreken. Om deze reden worden de relaties alleen vanuit de invalshoek vanuit het museum beschreven. Het museum geeft aan verschillende relaties te hebben. Opvallend is dat dit het museum is met de meeste sponsoren van alle geïnterviewde musea. Het museum beschrijft dat een partnerschap veel tijd en energie vergt en dat het bij sommige bedrijven niet de prioriteit is. Een element van partnerschap met één van de sponsoren is dat deze sponsor specifiek wil investeren in jonge kunstenaars en zijn naam ook wil verbinden aan deze doelgroep. In zaalvernoeming wordt hier dan ook aandacht aan besteed: een museumzaal waar kunstwerken van jonge kunstenaars worden geëxposeerd is vernoemd naar de sponsor. Daarbij denkt het museum mee over de manier waarop er meer kunst in het kantoorpand van het bedrijf tentoongesteld kan worden.

#### *Museum 6*

Evenals bij museum 5 was het ook bij dit museum niet mogelijk om de sponsor te spreken. Om deze reden kan alleen het antwoord van het museum in kaart worden gebracht. Het museum geeft aan dat het verschillende sponsorrelaties heeft met bedrijven. Daarbij wordt de kanttekening geplaatst dat de ene relatie soms een aantal elementen van een sponsorrelatie bevat en een andere relatie eerder van een partnerschap.<sup>131</sup> Een voorbeeld van een element van partnerschap is toen het museum benaderd werd door één van hun sponsoren om mee te denken over een programma met bepaalde activiteiten waarin verschillende, door de sponsor gesponsorde instellingen samenwerken. In dit geval werd om specifieke marketingkennis van het museum gevraagd.<sup>132</sup>

---

<sup>128</sup> Museum 3, vraag 18

<sup>129</sup> Museum 4, vraag 4

<sup>130</sup> Sponsor 4, vraag 2

<sup>131</sup> Museum 6, vraag 5

<sup>132</sup> Museum 5, vraag 17

## Hoofdstuk 5: Conclusie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies besproken die zijn voortgekomen uit de voorgaande hoofdstukken. Hiermee wordt uiteindelijk toegewerkt naar een antwoord op de hoofdvraag.

Nederlandse musea bevinden zich in een cultureel klimaat waarin een sterk beroep wordt gedaan op hun cultureel ondernemerschap en creativiteit. De aanleiding hiervoor is de omslag in het cultuurbeleid waarin sterk wordt bezuinigd op cultuur en waardoor musea niet enkel alleen afhankelijk kunnen zijn van subsidies. Om deze reden zijn zij genoodzaakt om op zoek te gaan naar andere sponsors. In dit kader komt het bedrijfsleven om de hoek kijken als een mogelijke geschikte partner om een (langdurige) sponsorrelatie mee aan te gaan. De vraag is alleen hoe kunnen musea optimaal invulling geven aan een sponsorrelatie met bedrijven? In dit onderzoek is vanuit verschillende theorieën onderzocht op welke wijze musea optimaal invulling kunnen geven aan hun sponsorrelatie. Door gebruik te maken van voornamelijk Amerikaanse en Engelse theorieën, maar ook onderzoeken uit Zweden en Australië is een theoretisch kader opgesteld over kunstsporing en het bedrijfsleven.

Uit deze onderzoeken blijkt dat niet alleen voor musea het bedrijfsleven een geschikte partner is om een relatie mee aan te gaan, maar ook musea kunnen voor het bedrijfsleven van toegevoegde waarde zijn. Op basis van het theoretisch kader is een aanbeveling gedaan voor een sponsorstrategie die het meest aansluit op de museumpraktijk. Vervolgens is onderzocht in hoeverre het sponsorniveau/strategie ook zichtbaar is in het Nederlandse museumlandschap. Kortom, er is antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag:

*Hoe kunnen musea voor beeldende kunst in theorie optimaal invulling geven aan sponsorrelaties met bedrijven en in hoeverre is dit zichtbaar in de Nederlandse praktijk?*

In hoofdstuk II is geconcludeerd dat er verschillende definities voor kunstsporing gehanteerd kunnen worden. Echter blijkt dat de gangbare definities voor kunstsporing niet bruikbaar zijn aangezien deze niet concreet genoeg zijn voor dit onderzoek of eerder te specifiek door sporing gericht op één evenement. De definitie waar uiteindelijk verschillende voorwaarden in samenkomen is een definitie van Meenaghan (1991), namelijk sporing wordt gezien als een investering, in geld of in natura, in een activiteit, persoon of evenement (gesponsorde), in ruil voor toegang tot het exploitierbare commerciële potentieel, geassocieerd te worden met die activiteit, persoon of dat evenement door de investeerder (sponsor).

Door verschillende niveaus van kunstsporing in kaart te brengen kan geconcludeerd worden dat een partnerschap het best passende sponsorniveau, en daarmee strategie, is voor musea in het aangaan van een relatie met het bedrijfsleven. Aangezien de *value return* en de *business impact* hoger is bij een partnerschap dan bij een sponsorrelatie. Waar het bij een sponsorrelatie voornamelijk gaat om een uitwisseling van een financiële bijdrage (sponsor) in ruil voor traditionele tegenprestaties (gesponsorde), richt een partnerschap zich op het strategisch matchen van kernwaarden, een creatieve synergie van verhalen en beelden, een gevoeligheid voor gepaste sponsorstrategieën en het op elkaar ingespeeld raken van kunst- en bedrijfsactiviteiten, in waarden en betrokkenheid. Kortom bij een



sponsorrelatie is er sprake van een uitwisseling maar de *value return en business impact* op het bedrijf is laag of niet aanwezig.

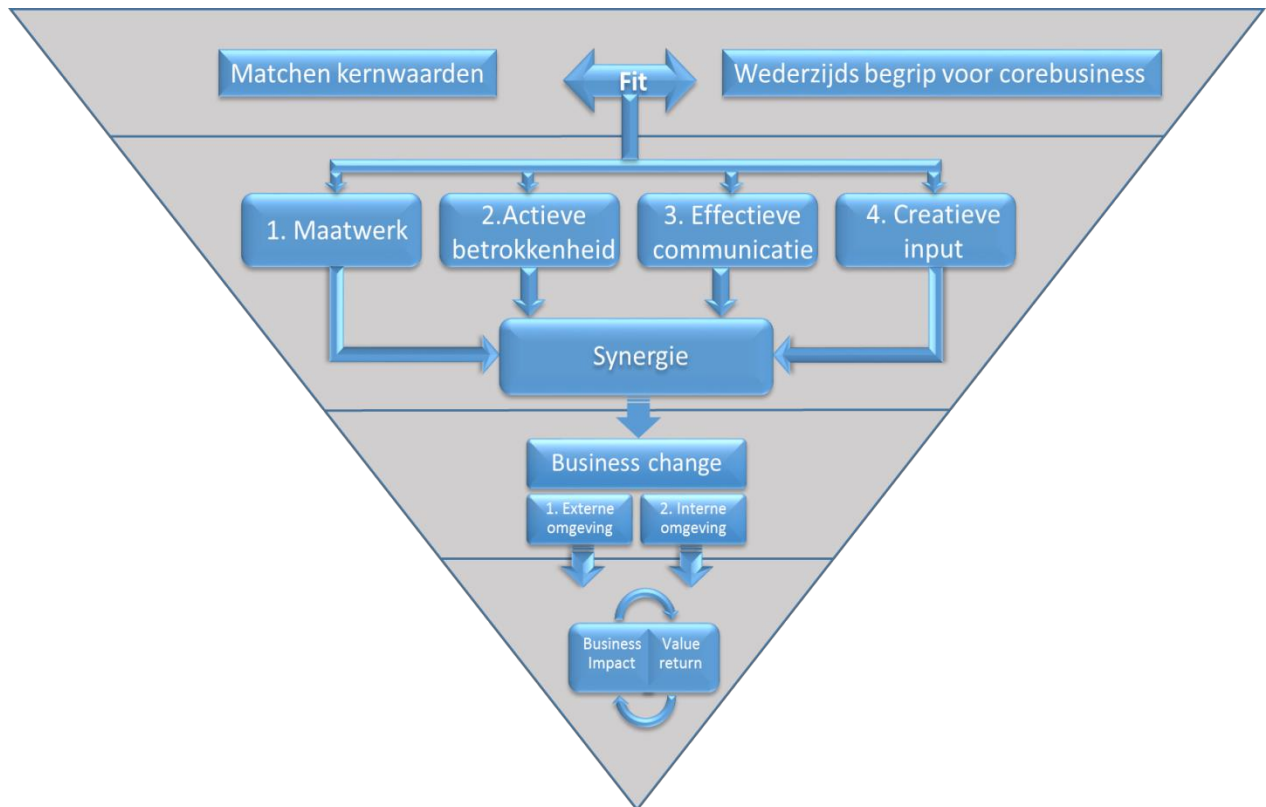
In hoofdstuk III is er gekeken naar de verschillende motivaties om kunst te sponsoren door het bedrijfsleven en de behoeften van bedrijven in een relatie met een kunstinstitution. Concluderend sponsoren de bedrijven ten eerste vanuit marketingsdoelstellingen, waaronder het creëren van meer naamsbekendheid en een beter imago en het inzetten van de relatie als onderscheidend marketinginstrument door middel van naamassociatie. Ten tweede spelen doelstellingen op het gebied van *Corporate Social Responsibility* een belangrijke rol. Bij CSR valt te denken aan het bijdragen van het maatschappelijk leefklimaat van een stad en mensen de gelegenheid geven om zichzelf te verrijken met kunst en cultuur. Ten slotte sponsoren bedrijven ook vanwege *corporate hospitality* mogelijkheden en om het engagement onder werknemers te verhogen.

De verschillende motivaties en behoeften onder bedrijven zijn onderzocht om voor musea in kaart te brengen op welke wijze zij invulling kunnen geven aan hun partnerschap met een bedrijf. Concluderend kan gesteld worden dat wanneer een museum werkelijk van waarde wil zijn voor het bedrijf dan zal het aan de volgende eisen moeten doen: het leveren van maatwerk, het tonen van actieve betrokkenheid, op effectieve wijze communiceren en het leveren van creatieve input. Op deze wijze kan er een synergie ontstaan tussen beide partijen, zonder synergie is de kans tot *business change* relatief klein.

Door inzichtelijk te maken op welke kernwaarden de huidige economie draait kan er gekeken worden op welke wijze musea van toegevoegde waarde kunnen voor zowel de externe (Public Relations, Marketing, CSR) als interne omgeving (Production, Innovation & Research, Human Resources) van het bedrijf. Concluderend kan gesteld worden dat creativiteit, innovatie en kennis tot deze kernwaarden horen. Door met name tegenprestaties te leveren gericht op de interne omgeving kan het museum zich op de sponsormarkt onderscheiden en creatieve privileges bieden aan bedrijven.

Wanneer het museum tegenprestaties aanbiedt die zowel gericht zijn op de interne als de externe omgeving van het bedrijf, dan kan er pas werkelijk *business change* ontstaan. De manier waarop de kunstinstitutionen verandering te weeg kunnen brengen is op drie verschillende niveaus: persoonlijk, inter-persoonlijk en op organisatie niveau. Kunst kan een omgeving creëren, die direct bevorderlijk is voor het creëren en het ontwikkelen van nieuwe ideeën en inzichten. Deze verschillende elementen kunnen vervolgens leiden tot veranderingen in de interne en externe omgeving, dat vervolgens leidt tot *business impact* en *value return* voor het bedrijf. De bovenstaande elementen zijn inzichtelijk gemaakt in het onderstaande model van de *optimale samenwerking*. Aan de hand van dit model kan getoetst worden in hoeverre er sprake is van een optimale samenwerking (partnerschap) in de Nederlandse museumpraktijk.

*De optimale samenwerking (partnerschap)*



In hoofdstuk 4 is inzichtelijk gemaakt dat één van de sponsorstrategieën van de musea is, het vinden van de USP's van het museum. Wanneer het museum zich met een duidelijke identiteit en kernwaarden positioneert wordt het mogelijk om op zoek te gaan naar een partner die aansluit op deze kernwaarden. Het is ook mogelijk dat het museum een aanvulling kan zijn, omdat het bedrijf bepaalde kernwaarden niet heeft waar het museum wel over beschikt. Kortom, de musea passen de strategie, het matchen van kernwaarden, uit de eerste laag van het model (optimale samenwerking)<sup>133</sup> toe. Het is alleen niet duidelijk welke van de geïnterviewde musea dit wel toepassen en welke musea niet.

De uitkomsten van de interviews gericht op de behoefte vanuit de sponsoren stemt overeen met de resultaten uit het theoretische model. De geïnterviewde sponsoren geven aan dat zij het belangrijk vinden dat het museum zich verplaatst in het bedrijf en zich verdiept in de *core business* van het bedrijf. Ook één museum geeft aan dat zij het maken van een inhoudelijke match als essentieel onderdeel ervaren van een partnerschap. Kortom, het begrijpen van de *core business* van zowel het museum als

<sup>133</sup> In deze conclusie wordt er steeds gesproken over het OS model. Hiermee wordt het model van de optimale samenwerking bedoeld.

het bedrijf wordt in de praktijk als cruciaal onderdeel gezien van een partnerschap. Echter wordt dit niet door alle musea erkend.

Op basis van de resultaten uit hoofdstuk 4 kan geconcludeerd worden dat het 'actief betrokken' zijn en 'effectief communiceren' als belangrijke onderdelen van een partnerschap worden beschouwd. Deze stelling wordt zowel door de sponsors als de musea ingenomen. Met name 'actieve betrokkenheid' wordt meerdere malen aangehaald in de zin van dat men persoonlijk contact in een relatie zeer belangrijk vindt. Het leveren van 'maatwerk' wordt minder vaak genoemd, maar speelt wel een rol in de praktijk.

Opvallend is dat er in de interviews met de sponsors weinig werd gesproken over verwachtingen die zij van de musea hebben op het gebied van het leveren van creatieve input. Een opvallende constatering aangezien de bedrijven creativiteit wel als een belangrijk onderdeel zien van de huidige economie en daar ook een rol in weggelegd zien voor musea. Tenslotte geven de verschillende sponsors aan dat zij denken dat musea niet een hele bedrijfscultuur kunnen veranderen, maar hier wel een bijdrage in kunnen hebben.

Concluderend kan gesteld worden dat met de resultaten uit hoofdstuk 4 alleen de bovenste twee lagen van het OS model getoetst kunnen worden in de praktijk. Deze conclusie is niet opmerkelijk, aangezien later in hoofdstuk 4 wordt geconcludeerd dat van de zes musea, maar bij één relatie (1) sprake is van een partnerschap. De overige musea en sponsors beschikken slechts over elementen van een partnerschap, maar naar aanleiding van de definitie, die binnen dit onderzoek wordt gehanteerd, en het OS model kan er bij deze zes relaties niet over een partnerschap gesproken worden. Kortom, er kan geconstateerd worden dat er in de Nederlandse museumpraktijk vele ontwikkelingen gaande zijn op het gebied van sponsorrelaties met bedrijven. Echter kan er in de Nederlandse praktijk nog niet gesproken worden over een verschuiving die plaatsvindt van een sponsorrelatie naar een partnerschap. Dit in tegenstelling tot hetgeen in het theoretisch kader naar voren is gekomen, dat deze verschuiving zich wel voordoet in landen zoals Amerika, Engeland, Zweden en Australië.

## Hoofdstuk 6: Discussie en aanbevelingen

Naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek wordt er in dit laatste hoofdstuk een kritische reflectie gegeven. Ook zullen er aanbevelingen voor vervolgonderzoek en aanbevelingen specifiek voor musea worden gedaan.

### Kritische reflectie

Aangezien er binnen dit onderzoek sprake is van literatuur- en een veldonderzoek zal er op beide onderdelen een kritische reflectie gegeven worden. Het literatuuronderzoek bestaat voornamelijk uit buitenlandse bronnen aangezien er in Nederland weinig tot geen wetenschappelijk onderzoek is gedaan over sponsorrelaties tussen musea en bedrijven, laat staan over een verdiepende relatie zoals een partnerschap. Aangezien er geen Nederlandse onderzoeken beschikbaar zijn, is de onderzoeker genoodzaakt om onderzoeken uit andere landen (Amerika, Engeland, Australië, Zweden) te gebruiken. Ondanks dat er in deze landen een ander cultureel en economisch klimaat geldt, worden deze onderzoeken gebruikt om te vergelijken met de Nederlandse situatie. Als er meer Nederlandse onderzoeken zouden zijn, dan zou de validiteit van dit onderzoek ook hoger zijn. Helaas zijn deze onderzoeken niet beschikbaar, maar hopelijk zullen deze onderzoeken in de toekomst wel verschijnen, zodat het discours over museumsporing en samenwerkingen met bedrijven uitgebreid kan worden. Evenals Nederlandse onderzoeken ontbreken er ook onderzoeken die zich specifiek richten op museumsporing. De literatuur die voor dit onderzoek is geraadpleegd richt zich voornamelijk op kunstinstellingen in zijn algemeenheid in plaats van specifieke kunstinstituten, zoals musea, theaters, muziekgebouwen en dergelijke. De verklaring hiervoor is dat er geen tot weinig literatuur beschikbaar is die zich specifiek richt op museumsporing. Aangezien er literatuur is gebruikt die zich op een breder werkveld richt dan alleen musea, daalt de validiteit van dit onderzoek.

Over het veldonderzoek zijn ook een aantal kritiekpunten op te noemen. Zoals in de methode van hoofdstuk 4 staat beschreven, was het relatief lastig om sponsoren warm te krijgen voor het onderzoek. Hierdoor zijn er minder sponsoren geïnterviewd dan musea. Om deze reden is er bij museum 5 en 6 alleen met de musea zelf gesproken en niet met de sponsoren. Een ander kritiekpunt is dat het veldonderzoek bestaat uit zes musea en vier sponsoren. Aangezien dit relatief weinig respondenten zijn, kunnen er alleen op basis van deze onderzoeksgegevens conclusies getrokken worden. Deze conclusies zijn niet geldig voor het gehele Nederlandse museumlandschap, aangezien daarvoor veel meer musea in het onderzoek zouden moeten zijn betrokken.

Wat betreft de landelijke spreiding van de musea was deze te klein om op basis van de resultaten conclusies te kunnen trekken.

Daarnaast hadden bepaalde interviewvragen meer ingekaderd moeten worden in plaats van open vragen. Door bepaalde vragen meer in te kaderen zouden respondenten minder zijsporen in hun verhaal erbij halen. Aangezien sommige interviewvragen te open waren, wekte dit verwarring op onder de respondenten. Daarnaast zijn er een aantal zaken niet duidelijk geworden, zoals het aantal musea dat de strategie van het matchen van kernwaarden toepassen en in hoeverre de sponsoren vinden dat de musea creatieve input leveren binnen de sponsorrelatie of het partnerschap.

## Aanbevelingen

### Musea

Ondanks het feit dat het op het gebied van museumsporing in Nederland niet gelijk loopt met landen zoals Amerika, Engeland, Australië en Zweden, zijn er wel veel ontwikkelingen gaande. Dat een verschuiving van een sponsorrelatie naar een partnerschap zich nu nog niet voordoet in de Nederlandse museumpraktijk, hoeft niet te betekenen dat dit zich in de toekomst niet voor zal gaan doen. Op basis van de resultaten in dit onderzoek zou ik Nederlandse musea een partnerschap als best passende sponsorstrategie aanbevelen. Zowel uit het literatuuronderzoek als uit het veldonderzoek is gebleken dat bedrijven de voorkeur hebben voor een partnerschap met een kunstinstelling. Daarnaast sluit een partnerschap goed aan op het huidige economische en culturele klimaat in Nederland. Beide partijen zullen ook op langer termijn het meeste profijt hebben van een partnerschap. Dit neemt niet weg dat het aangaan van een partnerschap, zoals de verschillende musea en bedrijven al aangeven, veel tijd en energie vergt en mankracht kost.

Uit de theorie blijkt dat bedrijven een bepaalde creativiteit van musea verwachten in de wijze van benadering, in het houden van een oriënterend gesprek, in de uiteindelijke propositie en ook in de tegenprestaties. Veel bedrijven hebben geen weet van wat musea voor hen kunnen betekenen. Het is de taak van de Nederlandse musea om hun toegevoegde waarde voor het bedrijfsleven uit te dragen en daarin ondernemender naar buiten te treden. De eerste stap is het verdiepen in de partij die tegenover je zit. Naar mijn idee wordt dit nog te weinig door musea gedaan. Dit is te verklaren aangezien de werkdruk hoog is en er weinig mankracht op de werkvloer aanwezig is. Desondanks is het op zoek gaan naar de behoefte van de potentiële sponsor en het vinden van deze behoefte het halve werk. Om deze reden is het ook essentieel om een goed vooronderzoek te doen naar de potentiële sponsor (*prospect*).

Naar mijn mening horen bij een partnerschap creatieve, unieke en onderscheidende privileges die de sponsor aangeboden krijgt door de gesponsorde. Over het algemeen vind ik de geboden tegenprestaties van de musea uit het veldonderzoek traditioneel en daarbij beschikken ze over een lage mate van creativiteit. Aangezien er zoveel concurrentie is op de sponsormarkt, niet alleen van andere kunstinstellingen maar ook van andere goede doelen of sportverenigingen, is het ook van cruciaal belang om je als museum te verdiepen in privileges die de potentiële sponsor interessant vindt en als van toegevoegde waarde beschouwd. Daarnaast speelt het merendeel van de geboden tegenprestaties, van de musea uit het veldonderzoek, niet in op de latente behoefte van de sponsor maar alleen op de basisbehoeften (plaatsing logo, uitnodiging tentoonstellingen, toegangskaartjes, vergaderruimte). Voor de musea is het de kunst om de sponsor een stap voor te zijn en op zoek te gaan naar de latente behoefte, een behoefte waarvan de sponsor geen eens weet heeft dat deze behoefte aanwezig is.

Als het bedrijf interesse heeft om te sponsoren, is het van cruciaal belang om te weten vanuit welke motivatie het bedrijf sponsort. Zodra deze motivaties duidelijk zijn kan er invulling worden gegeven aan het partnerschap. Naar mijn mening is de *corporate* accountmanager het beste in het zoeken, vinden en benutten van kansen met daarin het samenbrengen van de juiste partners, mensen, middelen en kennis. Hierin is een interne samenwerking, binnen het museum zelf, noodzakelijk. Zodra

het duidelijk wordt met welke motivatie het bedrijf sponsort, kan de accountmanager contact leggen met de betreffende afdeling binnen het museum. Bijvoorbeeld wanneer de sponsor *CSR* motieven heeft, gericht op families en kinderen dan kan de afdeling Educatie van het museum ingeschakeld worden. Dit zelfde geldt voor een afdeling Marketing (motief marketingdoelstellingen) of een afdeling Commerciële zaken (motief *corporate hospitality*). Wanneer de verschillende partijen met elkaar om de tafel zitten, kunnen kennis en middelen worden gedeeld om samen iets nieuws te creëren. Dit combineren van kennis en middelen, met als resultaat bijvoorbeeld 'het creëren van een nieuw evenement of activiteit', is hetgeen een partnerschap uniek maakt en waarop een museum voor een bedrijf fundamenteel van toegevoegde waarde kan zijn.

### Vervolgonderzoek

Dit onderzoek richt zich voornamelijk op de best passende sponsorstrategie voor Nederlandse musea en de daarbij behorende elementen van een partnerschap in het huidige culturele en economische klimaat. Voor musea (en sponsoren) zou het interessant zijn om onderzoek te doen naar de verschillende privileges die zij aan bedrijven kunnen aanbieden. Met name creatieve, unieke en onderscheidende privileges zijn hierbij van groot belang. Binnen mijn veldonderzoek heb ik ook een aantal privileges onderzocht, zowel hoe de musea als de bedrijven tegen deze privileges aankijken en in hoeverre zij denken dat deze privileges potentie hebben binnen een sponsorrelatie/ partnerschap. De omvang van dit onderzoek zou te groot worden als deze resultaten in deze scriptie zouden worden meegenomen. Om deze reden zal ik aanvullend op dit onderzoek een artikel schrijven over deze privileges en in hoeverre de zes musea en vier sponsoren een kans van slagen zien gericht op de tegenprestaties. Desondanks zou het goed zijn als er rondom dit thema meer onderzoek gedaan zou worden, namelijk gericht op de USP's van musea, deze vertaald in gerichte privileges en de wijze waarop deze privileges uitgevoerd kunnen worden.

Tijdens mijn literatuuronderzoek kwam ik een motivatie tegen dat bedrijven kunstinstellingen ook sponsoren om hun eigen winst te verhogen. Persoonlijk vond ik dit zelf een idealistisch en hooggegrepen motivatie en uitkomst. Ik vraag mij af in hoeverre hier werkelijk sprake van is. Het zou goed zijn om hier meer onderzoek naar te doen, maar ook naar het grotere geheel. Hiermee doel ik op één van de behoeften van de sponsoren, namelijk het ontwikkelen van methoden om de samenwerking te evalueren. In de culturele sector is het meten van het effect van kunst altijd een gecompliceerde kwestie en het doen van onderzoek naar evaluatiemethoden zal deze situatie verbeteren. Dit zelfde geldt voor het doen van onderzoek naar evaluatiemethoden gericht op sponsorrelaties en partnerschappen tussen musea en bedrijven. Hiermee kan de toegevoegde waarde van musea, het optimaal invulling geven aan de sponsorrelatie/ partnerschap, de succesfactoren en verbeterpunten beter in kaart worden gebracht. Deze onderzoeken kunnen een aanvulling zijn op en een bijdrage leveren aan het wetenschappelijke discours op het gebied van museumsporsoring.

## Literatuurlijst

- Arts & Business (2004) *Art Works. Why business needs the arts*. London: Arts and Business.  
Geraadpleegd op 30 maart, 2014 <http://www.artsandbusinessni.org.uk/why-business-needs-the-arts/>
- Arts & Business (mei 2004). *Corporate Social Responsibility and the Arts. How business engagement with the arts is changing*. The SMART company.
- Australia Business Arts Foundation (AbaF) & Australia Council for the Arts (2010). *Arts and business: partnerships that work*. Sydney.
- Asheim B., & Clark, E. (2001). *Creativity and Cost in Urban and Regional Development in the 'New Economy'*, European Planning Studies, 9:7, 805-811, DOI: [10.1080/09654310120079779](https://doi.org/10.1080/09654310120079779)
- Baarda D., de Goede, M. & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Boyle, M.E. & Ottensmeyer, E. (2005). *Solving business problems through the creative power of the arts: catalizing change at Unilever*. Journal of Business Strategy: VOL. 26. NO. 5
- Castells M. (1996). *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell
- Comunian, R. (2008). *Towards a new conceptual framework for business investments in the arts: some examples from Italy*. Journal of Arts Management, Law and Society (In Press).
- Daellenbach K., Davies J., Ashill N.J. (2006). *Understanding Sponsorship and Sponsorship relationships – Multiple Frames and Multiple Perspectives*
- Daellenbach, K. (2012). *Understanding the decision-making processes for arts sponsorship*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing
- Daellenbach, K., Thirkell, P. & Zander, L.(2013). *Examining the Influence of the Individual in Arts Sponsorship Decisions*, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 25:1, 81-104
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books
- Franssen, S. (2012). *Cultureel ondernemerschap in de regio: een kwestie van maatwerk*. Universiteit Utrecht.
- Hitters, E. (1996). *Art support as corporate responsibility in the postindustrial city of Rotterdam, the Netherlands*. In Martorella (red.) p. 159-168
- Leclair M. & Gordon, K. (2000). *Corporate support for Artistic and Cultural Activities: What Determines the Distribution of Corporate Giving?* Journal of Cultural Economics
- Lidstrom B. (2003). *Arts and Business – Attitudes Towards Arts Sponsorship*
- Manning C., Verenikina, I. & Brown, I. (2010). *Learning with the arts: what opportunities are there for work related adult learning?*, Journal of Vocational Education & Training, 62:3, 209-224, DOI: [10.1080/13636820.2010.493221](https://doi.org/10.1080/13636820.2010.493221)
- McNicholas, B (2004) *Arts, Culture and Business. A Relationship Transformation, a Nascent Field*. International Journal of Arts Management, 7(1), p.57-69.
- Meenaghan, T. (1991) *The Role of Sponsorship in the Marketing Communication Mix*. International journal of Advertising 10, 1: 35-47.
- O'Hagan & Harvey (2000). *Why do companies sponsor art events? Some evidence and proposed classification*. Journal of Cultural Economics 24: 205–224, Kluwer Academic Publishers.

Olkkonen, R., & Tuominen, P. (2006). *Understanding relationship fading in cultural sponsorship*. Corporate Communications: An International Journal 11 (1): 64-77

Oosterbaan Martinus, W. (1990) *Schoonheid, welzijn, kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945*. 's-Gravenhage: Gary Schwartz/SDU

Quester, P. G., & Thompson, B. (2001) *Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness*. Journal of Advertising Research, 41(1), p.33–47.

Quinn, RE., & Cameron, K. (1983). *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence*. Management Science 29 (1): 33-51

Schumpeter, J.A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper and Row, New York

Smagina, A., & Lindemanis, A. (2012) *What Creative Industries Have to Offer to Business? Creative Partnerships and Mutual Benefits*. World Academy of Science, Engineering and Technology, 6(1), p.1774-1779.

Thomas, S. (2009). *Marketing orientation and arts organizations: the case for business sponsorship*. Marketing, intelligence and planning, 6.

Verschuren, P., Doorewaard H. (2005). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Boom Lemma

Williamson B. (2001). *Creativity, the corporate curriculum and the future: a case study*. Elsevier Science Ltd

Zijlstra H., (2011). *Meer dan kwaliteit, een nieuwe visie op cultuurbeleid*.

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html>, geraadpleegd op 1 maart, 2014