

# Workshop opera

Musea, orkesten en dansgezelschappen zullen wel moeten. Nu het kabinet 200 miljoen euro bezuinigt op cultuur is de jacht op particuliere geldbronnen geopend. Hoe verandert dat het spel rondom sponsordeals? Sponsorspecialisten geven hun visie.

door Paul de Lange  
illustratie Yvonne Kroese

**'A**ls een culturele instelling in financiële nood verkeert, dan is het eigenlijk al te laat voor een goede sponsordeal.' In de optiek van Job van Dooren zijn niet zozeer de huidige miljardenbezuinigingen zelf een ramp voor de culturele sector. Veel moordender nog is het tempo waarin die bezuinigingen worden doorgevoerd. Door het abrupte afknijpen van de Haagse subsidiekraan worden veel culturele instellingen binnen no time noodlijdend. En dat is nu juist een verkeerd uitgangspunt voor het sluiten van goede sponsordeals, weet Van Dooren. Als directeur van Van Dooren Advies begeleidt hij non-profitorganisaties in hun zoektocht naar sponsorpartners, donateurs en fondsen. Voor de culturele sector is zijn bedrijf daarin marktleider. 'Bij sponsoring moet je willen samenwerken. Er moet een zekere balans zijn, een norm van wederkerigheid. Goed sponsorship houdt dus ook altijd een tegenprestatie in. Anders wordt het niet veel meer dan je hand ophouden en hard roepen: help me, red me.'

Niet dat donaties niets kunnen betekenen voor de culturele sector. Integendeel. Om de verbouwing van het Stedelijk Museum veilig te stellen, haalde Van Dooren Advies in twee jaar tijd ruim 30 miljoen euro op. Zo'n tweederde daarvan kwam uit de particuliere sector, waaronder 7 miljoen euro via bedrijven. Van Dooren: 'Voor de deelnemende bedrijven stond daar geen noemenswaardige tegenprestatie tegenover. Van sponsoring was dus eigenlijk geen sprake. Het ging dan ook echt om een eenmalige reddingsactie: help het Stedelijk, anders verdwijnt onze nationale trots uit de interna-

tionale top.' Maar zodra culturele instellingen op langere termijn willen overleven, zijn structurele relaties met financiers onvermijdelijk. En in het geval van bedrijven zal daar dus ook structureel iets tegenover moeten staan. Van Dooren: 'Zoals het Stedelijk onlangs met de Rabobank in zee is gegaan, dat is een prima voorbeeld van goed sponsorship. De Rabobank was in Amsterdam niet heel zichtbaar. Door zich voor langere termijn te afficheren met een nummer-één culturele instelling verandert dat. Zo'n sponsorship geeft je als bedrijf smoel in de markt.'

#### Cultuureuro's

Ook Rabobank Amsterdam is tevreden over de sponsordeal. Zowel op het gebied van sport als cultuur wil de bank in de hoofdstad toonaangevende partijen aan zich binden. Het Stedelijk is dan voor Rabobank Amsterdam een heel logische keuze, licht sponsormanager van de landelijke Rabobank Heleen Crielaard toe. Met de deal is een onbekend bedrag gemoeid. Wel bekend is dat het totale sponsorbudget 48 miljoen euro bedraagt. Daarmee is de Rabobank de grootste speler in het Nederlandse sponsorveld. Meer dan de helft daarvan wordt uitgegeven door de lokale banken, en ongeveer een derde van het totale sponsorbudget gaat naar cultuur. Weet de bank wat er tegenover die miljoenen uitgegeven cultuureuro's staat?

Crielaard: 'We meten zeker wat onze klanten vinden van de culturele instellingen waarmee we sponsorships sluiten. En of klanten ons leuker vinden omdat we dit doen. Al is cultuursponsoring altijd een indirecte tool. De sponsor-



doelen zitten minder dan bij sport in de sfeer van zichtbaarheid. Zeker wanneer je een bekende wielersploeg sponsort, is daarmee vergeleken de zichtbaarheid van cultuursponsoring gering. Het gaat ons er allereerst om dat we iets ondersteunen en mede mogelijk maken wat een specifiek deel van onze klanten leuk vindt, en waar we ze voor kunnen uitnodigen. Op die manier probeer je een stukje merkvoorkeur te creëren.' Het is volgens Crielaard niet zo dat elke euro die de bank in cultuursponsoring stopt, direct en duidelijk terug is te zien in een netto omzetsijging. 'Hoewel we er natuurlijk wel van overtuigd zijn dat de manier waarop wij invulling geven aan cultuursponsoring elke euro waard is. Want hoe waardevol we het ook vinden om sport en cultuur te steunen, we zijn natuurlijk ook gewoon een bedrijf dat geld moet verdienen.'

#### Verbonden voelen

Branchegenoot ABN Amro (voormalig sponsor van het Stedelijk Museum, nu sponsor van onder andere de Hermitage) volgt eveneens nauwgezet wat klanten van hun sponsorbeleid vinden. En trekt daar regelmatig conclusies uit. Hoofd sponsoring Ernst Boekhorst: 'We onderzoeken

vier keer per jaar in hoeverre klanten zich verbonden voelen met de culturele instellingen die we sponsoren, en of ze die bij ons vinden passen. Daaruit blijkt soms dat er een be-

### 'Nee, na tien uur 's avonds gaat niet, dat kan de bewaking niet aan'

paalde verzadiging optreedt. Dat kan dan reden zijn om afscheid van elkaar te nemen en op zoek te gaan naar een andere voorstelling, tentoonstelling of museum.' Een ontwikkeling die volgens Boekhorst in de toekomst nog sneller kan gaan. 'Klanten verwachten niet meer dat we ons duurzaam verbinden aan één museum – dus voor vijf of zelfs tien jaar. In het verleden was dat heel normaal, zoals bij onze sponsordeal met het Stedelijk in 2006. Dat is voor mij een voorbeeld van cultuursponsoring-oude stijl. De trend is nu: meer flexibiliteit, dáár zijn waar de unieke tentoonstellingen of voorstellingen worden gehouden. Ook om me heen zie ik een soort omslag, waarbij bedrijven vaker kortlopende sponsorcontracten afsluiten. Na twee jaar,

#### Sponsors vinden en binden – 7 tips voor culturele instellingen

1. Zie sponsoring als een samenwerking: bedenk allereerst wat je een bedrijf kunt bieden.
2. Zorg ervoor dat de tegenprestatie op maat gesneden is: benader elk bedrijf als een unieke organisatie.
3. Sponsoring draait vaak om relatiemanagement: verplaats je in wat de relaties van een specifiek bedrijf aantrekkelijk zullen vinden.
4. Wees creatief en exclusief in je aanbod. Denk aan previews, toegang tot exclusieve collecties in kelders, et cetera.
5. Toon je flexibel, wees bereid om de wensen van een potentiële sponsor te bespreken.
6. Spreek af om de samenwerking expliciet te noemen in interviews en publicitaire uitingen.
7. Verras de sponsor nu en dan door iets te organiseren wat jullie niet hebben afgesproken.



soms zelfs al na één jaar, zoeken ze dan weer iets nieuws.' Een ontwikkeling waar slimme culturele instellingen op in zullen spelen, menen de sponsorexperts. Dan gaat het met name om het bedenken van passende activiteiten die ze potentiële sponsors kunnen bieden op het gebied van relatiemanagement. Want meer nog dan de naamsbekendheid en de goodwill die het bij het publiek oplevert, is dat voor veel bedrijven hét motief om aan cultuursponsoring te doen: relaties een platform bieden om elkaar te ontmoeten in een ongedwongen sfeer, terwijl men zich ondertussen het cultureel aanbod goed laat smaken.

Hoe exclusiever dat aanbod is, des te beter, weet Job van Dooren. 'Achter de coulissen kijken bij een toneelgezelschap. Of in een museum de catacomben betreden die voor het gewone publiek niet toegankelijk zijn. Dat soort dingen blijkt keer op keer enorm goed te scoren. Hoe exclusiever je het maakt, des te waardevoller de sponsordeal wordt.' Ernst Boekhorst van ABN Amro kan dat illustreren. 'De Hermitage weet ons een paar keer per jaar te verrassen. Bijvoorbeeld via exclusieve previews van tentoonstellingen. Of door het organiseren van speciale kinderactiviteiten voor de kinderen van relaties. Hoeveel zulke dingen netto opleveren, weet je natuurlijk nooit exact. Maar ik ben ervan overtuigd dat ze bijdragen aan het opbouwen van een voorkeurspositie bij relaties. We krijgen altijd veel positieve reacties op dit soort activiteiten.'

#### Gedwongen creatiever

Voor culturele instellingen valt er op dit vlak nog wel een slag te maken, vindt Rabobank-sponsormanagement Heleen Crielaard. 'Laten we wel zijn: positieve uitzonderingen daargelaten kunnen er ook best vaak dingen niet. "Nee, jullie kunnen niet tussen de schilderijen dineren." "Nee, na

tien uur 's avonds gaat niet, want dat kan de bewaking niet aan.' Ik denk dat cultuurorganisaties zich in de toekomst flexibeler zullen moeten opstellen, nu de druk toeneemt om eigen inkomsten binnen te halen. En dat ze gedwongen worden creatiever te denken als het erom gaat hoe ze toegevoegde waarde kunnen leveren voor bedrijven. Want daar zou het bij sponsoring om moeten gaan, en niet om wat ze tekort hebben op de begroting. Tot nu hadden culturele instellingen vaak toch een houding van: Joh, we missen drie ton op de begroting. Dus als je hoofdsponsor wilt worden, kost dat je drie ton.'

Een houding die Job van Dooren wel herkent. Lange tijd zat samenwerken met commerciële partijen volgens hem niet in de genen van culturele instellingen. 'Ik heb meegeemaakt dat een waanzinnig interessante sponsordeal van 2 miljoen euro vrijwel rond was. Iedereen bij die cultuurorganisatie was er enthousiast over: van de medewerkers op de vloer tot de Raad van Toezicht. Totdat de artistieke leiding het simpelweg niet bleek te zien zitten en de deal afblies. 'Zo gaat het volgens Van Dooren vaker. Het geld van bedrijven is interessant, maar om er iets tegenover te stellen is dan toch eng. Hoewel hij de laatste jaren in dit opzicht wel een verandering ziet. 'De angst voor mannen met pakken is aan het afnemen, zeker bij de jongere directieleden die her en der aantreden. Het spel verandert. Dat kan ook niet anders. Je zult als culturele instelling creatiever moeten worden, echt de samenwerking moeten zoeken in plaats van je hand ophouden, anders overleef je het niet.'

#### Copy-paste voorstellen

Zo'n creatievere benadering van cultuursponsoring zou ook voor PwC welkom zijn. Volgens Meint Waterlander, woordvoerder en onder andere verantwoordelijk voor sponsoring, komen er veel 'copy-paste voorstellen' binnen. Verzoeken om financiële steun die naar meerdere bedrijven tegelijkertijd worden verstuurd, zo lijkt wel. Waterlander: 'Culturele instellingen doen vaak weinig moeite om met een maatwerkvoorstel te komen. Voor ons is recruitment van jong talent bijvoorbeeld heel belangrijk. Dus als instellingen iets zouden verzinnen dat daar op de een of andere manier op inspeelt, dan is zo'n voorstel al snel interessanter dan normaal.' Cultuursponsoring zet PwC vooral in als tool voor relatiemanagement. Het bedrijf biedt cliënten toegang tot voorstellingen van Het Nationale Ballet, het Concertgebouw en musicals die door Albert Verlinde worden geproduceerd. PwC ziet dat niet als een mix van *high* en *low culture*. Waterlander: 'Voor ons is een heel belangrijk uitgangspunt dat we relaties iets bieden wat hen aanspreekt. En dus willen we een divers aanbod van uiteenlopende culturele activiteiten. Uitnodigingen voor musicals gaan nog sneller weg dan uitnodigingen voor Het Nationale Ballet. En de *no show* is bij musicals het kleinst.'

Al kan kennismaken met minder toegankelijke vormen van cultuur ook prima deel uitmaken van een sponsorship, weet Job van Dooren. 'Natuurlijk moet er een zekere betrokkenheid zijn tussen een bedrijf en een culturele instelling. Een basale interesse van de klanten en relaties voor wat zo'n cultuurorganisatie doet. Maar deels kun je die ook creëren, bijvoorbeeld door samen workshops te organiseren. Mooi voorbeeld is de samenwerking tussen de Neder-

landse Opera en CMS Derks Star Busmann. Opera is niet heel toegankelijk, dus biedt CMS relaties workshops over opera, om ze te leren waar ze naar kijken. En dat is toch een stuk plezieriger dan naar een saaie workshop over fiscaliteit gaan.'

De deal tussen CMS en de Nederlandse Opera is op meer vlakken een goed voorbeeld van sponsorship nieuwe stijl, vindt Van Dooren. Dan gaat het niet alleen om relatiemanagement, maar ook om die andere pijler van cultuursponsoring: naamsbekendheid, je als bedrijf afficheren met een cultuurorganisatie. Want ook op dit vlak geldt: de mogelijkheden worden ruimer. Van Dooren: 'De Nederlandse Opera gaat in de samenwerking met CMS al veel verder dan vroeger. Je komt CMS nu buiten het muziektheater tegen op vlaggen, en ook in het theater worden ze ruimhartig geprofileerd. De bedrijfsnaam wordt niet alleen op alle publiciteitsmaterialen vermeld, maar via interviews wordt de samenwerking ook nog eens goed onderstreept. Een prima sponsorsip.'

#### Principes overboord

Het is duidelijk dat culturele organisaties meer de samenwerking zullen moeten zoeken met bedrijven. En dat bedrijven daarin meer *value for money* zullen verlangen, zowel op het gebied van relatiemanagement als corporate communicatie. Maar dreigt die commerciële samenwerking straks niet te ver te gaan? Dat culturele instellingen in de zoektocht naar financiële redding hun artistieke principes overboord gooien? Heleen Crielaard denkt dat dat wel meevalt: 'Wij zullen als Rabobank nooit vragen aan een culturele instelling om dingen te doen waar ze artistiek niet achterstaan. Maar als de ene culturele instelling zich flexibeler toont dan de andere, nemen we dat natuurlijk wel mee in onze afweging.' Volgens Ernst Boekhorst van ABN Amro zal van een wanhopige zoektocht voorlopig geen sprake zijn. 'Veel grote en middelgrote culturele instellingen hebben nog wel even tijd om op adem te komen. Sponsorcontracten lopen vaak nog door tot 2012 of 2013. Ik denk pas dat je vanaf dan veel verschuivingen in de sponsormarkt zult zien.'

Ook Job van Dooren denkt niet dat bedrijven snel misbruik zullen maken van de noodlijdende positie waar sommige cultuurorganisaties in terechtkomen. 'De redder in nood spelen is voor bedrijven misschien één of twee keer leuk, maar dat is nooit de basis voor een structurele samenwerking. En de angst dat commerciële wensen te ver zullen gaan, is lang niet altijd reëel. Het is echt niet zo dat bedrijven hun naam groot op het orgel vermeld willen zien.' Al kan sponsoring wel plat worden, vindt Van Dooren. Een voorbeeld? 'Mij is niet duidelijk wat het toevoegt om het Tilburgse Textielmuseum voortaan Audax Textielmuseum te laten heten. Die naamgeving levert Audax echt geen nieuwe klanten op, en voor de uitstraling van het museum is het alleen maar verwarrend. Het voegt niets toe, integendeel. En wat doe je dan na afloop van zo'n contract? Wordt het dan het Drukkerij Gianotten Textielmuseum?'

### 'Cultuurinstellingen doen vaak weinig moeite om met een maatwerkvoorstel te komen'