Van sponsor naar partner: Hoe de relatie tussen musea en bedrijven evolueert

Alexander Alexiev, Lizelotte de Bruijn

Een bedrijf met de intentie om zijn naamsbekendheid te verhogen en een museum met een broodnodig verlangen naar meer eigen inkomsten. Conventionele sponsoring was voorheen de schakel die deze twee partijen bij elkaar bracht. Een simpele transactie van geld in ruil voor een logo hier en daar. Vandaag de dag is het niet meer zo eenvoudig om een bedrijf te vinden dat staat te popelen op een dusdanige donatie. Op het eerste oog lijkt dit slecht nieuws voor musea, die al jaren te maken hebben met een neerwaartse trend in cultuursubsidies.

Maar de relatie tussen musea en bedrijven is in ontwikkeling. Dit is goed zichtbaar in de partnerstrategie van vier vooraanstaande Amsterdamse musea: Van Gogh Museum, Eye Filmmuseum, Stedelijk Museum Amsterdam en Rijksmuseum Amsterdam. Afgelopen zomer zijn zij, samen met een aantal van hun partners uit het bedrijfsleven door ons geïnterviewd. Middels een commerciële denkwijze en een slimmere aanpak weten de musea partners langdurig aan zich te binden. Ze zien namelijk in dat bedrijven meer dan alleen financiële middelen te bieden hebben. Ook is er voor bedrijven meer te halen dan enkel een stimulatie van de naamsbekendheid. Door een aantal partnerschappen van dichtbij te bekijken hebben we gezien dat er een nieuwe manier van samenwerken is. Een intensieve samenwerkingsvorm die de toekomstige ontwikkeling van sponsorrelaties stimuleert.

Potentie voor langetermijnrelaties

Om een passend bedrijf te vinden is het essentieel voor musea om creativiteit en proactiviteit te tonen om een origineel en passend voorstel te doen. De focus zal direct moeten liggen op de mogelijkheden voor de lange termijn. Een proposal voor een eenmalig project doet ten onder aan een samenwerkingsvoorstel met een langetermijnvisie die beide partijen verder helpt. Neem het voorbeeld van AkzoNobel en het Rijksmuseum. Twee partijen die afzonderlijk van elkaar expertises in chemicaliën en de karakteristieke eigenschappen van verf hebben opgebouwd. Nu gaan hun experts samen werken in het grootste en meest veelzijdige onderzoeks- en restauratieproject in de geschiedenis van De Nachtwacht van Rembrandt. Voor Operatie Nachtwacht deelt AkzoNobel zijn expertise en speelt een belangrijke rol in het bevorderen van het technisch begrijpen van kleur. Een speciaal projectteam van onderzoekers, conservatoren en restauratoren van het Rijksmuseum werkt nauw samen met musea en universiteiten in binnen- en buitenland en met kleurspecialisten van AkzoNobel. Achteraf gezien is het eenvoudig om zo'n perfecte match te constateren. Maar de afdeling Development van het Rijksmuseum zag deze kans vroeg in de gesprekken.

Dat is waarmee ze zich onderscheiden van andere aanvragers. Door kansen te bieden in plaats van om sponsoring te vragen. Hiermee stijg je uit boven de zee van doorsnee sponsorverzoeken. Ook al is toenadering van beide kanten nodig, het initiatief ligt meestal

bij de culturele sector. Dit geldt vaak ook voor de initiële invulling van de samenwerking. Zo vertelt Sarah Slootweg (Stedelijk Museum): *“Na de verkennende gesprekken komt het erop neer dat wij de proposities maken. Ik heb dan al gebrainstormd met verschillende afdelingen om tot een passend voorstel te komen. Onze ervaring is dat het bedrijfsleven creatieve ideeën verwacht van culturele organisaties.”* Musea dienen dus alert te zijn op mogelijkheden in het bedrijfsleven en niet te aarzelen wanneer er zich een kans voordoet.

Wederzijds vertrouwen in de onderhandelingen

Bedrijven hebben verschillende motivaties om een samenwerking aan te gaan. Enerzijds zijn er zichtbare elementen zoals merkherkenning, reputatie en het zakelijk netwerk. Daarnaast zijn er ook meer onzichtbare beweegredenen. Eline Overkleeft legt uit waarom de ING al 13 jaar samenwerkt met het Rijksmuseum: *“Als grote corporatie is het een maatschappelijke verantwoordelijkheid om iets te doen voor de samenleving. Zo willen we kunst en cultuur toegankelijk maken voor een breed publiek. Door middel van acties en activaties willen we mensen interesseren om naar een museum of voorstelling te gaan.”* De maatschappelijke verantwoordelijkheid is dus een belangrijke beweegreden voor de ING, gericht op de lange termijn. Tijdens de onderhandelingen is het goed om te laten merken dat je ook dit soort onderliggende motivaties herkent en begrijpt.

Het creëren van een sterke vertrouwensband is essentieel in de onderhandelingsfase. Door onderdelen van een project zichtbaar te maken, onthult een museum de noodzaak van samenwerkingspartners. De bouw van de nieuwe ingang van het Van Gogh Museum had een gecompliceerde uitdaging. Het was nodig om te bouwen onder het niveau van het grondwater. Een grondvriestechniek waarbij middels vloeibare stikstof het grondwater werd bevroren, maakte dit mogelijk. Een interessant proces waarvoor de partners van het Van Gogh Museum zijn uitgenodigd. Toekijkend met een bouwhelm op zagen ze de complexiteit die de bouw van een nieuwe ingang met zich mee kan brengen. Een tastbaar bewijs dat laat zien dat het Van Gogh Museum investeringen van partners nodig heeft en doelbewust gebruikt.

Een relatie met potentie

De inrichting van de relatie bepaalt hoeveel er uit te behalen valt. Door de samenwerking zo te organiseren dat deze niet afhangt van één communicatiestroom tussen twee individuen, maak je deze meer toekomstbestendig. Als een van die individuen dan wegvalt, zijn er andere mensen in de organisatie waarmee je de draad kunt oppakken. Dit is een van de redenen waarom Eye Filmmuseum een informele manier van samenwerken hanteert. Het heeft ook het voordeel dat je direct contact hebt met de juiste mensen. Dat je bijvoorbeeld contact hebt met programmeurs wanneer het gaat over programmering. Het is een intensievere vorm van samenwerken, maar de directe communicatiestromen bieden ook ruimte voor meer creativiteit. Zo zagen we een voorbeeld van een relatie waarbij medewerkers van beide kanten in een gedeeld document ideeën beschreven. Zonder de tussenkomst van overbodige schakels, zorgt dit voor een continue stroom van mogelijkheden voor verdere ontwikkeling.

De intensiteit van de samenwerking brengt ook andere kansen met zich mee. Het zorgt voor een duidelijker beeld van de interne relaties van het partnerbedrijf. Hierdoor kun je nieuwe mogelijkheden vinden en dus zien waar de potentie van de samenwerking ligt. Daarnaast weet je dat de ambassadeur van het partnerbedrijf keuzes intern moet verantwoorden. Als musea een duidelijker overzicht hebben van de interne verhoudingen van hun partners, waaruit de besluitvorming voortkomt, kunnen ze hier op anticiperen in de toekomst.

Leren uit bestaande relaties

Door de jaren heen hebben de geïnterviewde musea ervaren dat het loont om in een vroeg stadium al helder en duidelijk te communiceren over de verwachtingen. Die kunnen aanvankelijk namelijk ver uit elkaar liggen. Hoe graag beide partijen ook met elkaar willen samenwerken, als een gedeelde visie ontbreekt heeft de samenwerking geen toekomstperspectief. Adriaan Dönszelmann (Van Gogh Museum) heeft hiervan geleerd: *“We zijn professioneler geworden. Doordat we helder uit durven te spreken: Wat verwacht je dan van ons?”* Door op dat moment voor jezelf op te komen als museum, leidt het uiteindelijk tot langdurige relaties met wederzijdse waarde creatie.

Het Stedelijk Museum kent zijn rol en positie in de samenleving, net als de meerwaarde hiervan voor het bedrijfsleven. Dit is een gevolg van jarenlange samenwerkingen en de evaluaties hiervan. De kennis die hieruit voortvloeit creëert nieuwe mogelijkheden met bestaande relaties. Zo ontstond er een project dat goed in het straatje van zowel het Stedelijk Museum als de Rabobank past. Deze partijen delen namelijk het karakter van een partij die middenin de samenleving staat en verschillende sociale groepen met elkaar wil verbinden. Het project ‘Samen Kijken’ verbindt kinderen en ouders uit verschillende sociaal-economische gebieden door ze samen te laten praten over kunst en cultuur. Samen met Artis en ITA ontwikkelde het Stedelijk dit project vanuit een eigen visie die overlapt met de visie van de Rabobank. Door slim gebruik te maken van de lering uit bestaande relaties en uit te gaan van eigen kracht, heeft het een partner gevonden die hier graag aan bijdraagt.

Langetermijnfocus onderstreept een succesvolle samenwerking

De ervaringen uit de onderzochte samenwerkingen leren ons dat de bal op de speelhelft van de musea ligt. Vanuit hier moet het initiatief en de creativiteit komen. Een initiatief om een relatie te beginnen die op de lange termijn het museum kan helpen zijn doelen te bereiken. Bij afwegingen in een partnerkeuze dient een museum al voortschrijdend in te zien waar de verdere potentie in die relatie zou kunnen liggen. Het langetermijnperspectief is de basis voor iedere invulling van de relatie. Directe communicatiestromen tussen verschillende afdelingen binnen beide organisaties zijn kenmerkend voor de mate van intensiteit in de samenwerking. Hierdoor is de relatie toekomstbestendig en zijn nieuwe kansen beter te herkennen. Succesvolle relaties komen voort uit situaties waarbij beide partijen een ontwikkelingsgerichte blik op de relatie blijven behouden. Verwachtingen en methodes worden bijgesteld na evaluaties. De overkoepelende langetermijnvisie blijft de leidraad die zorgt voor wederkerigheid en ontwikkeling.

Het onderzoek is op basis van gesprekken met developmentafdelingen of directieleden van Van Gogh Museum, Eye Filmmuseum, Stedelijk Museum Amsterdam en Rijksmuseum

Amsterdam en minstens een partner uit het bedrijfsleven per museum. Er zijn ook persberichten en krantenartikelen geraadpleegd als secundaire bronnen bij dit onderzoek.

Alexander Alexiev is docent en onderzoeker strategic entrepreneurship aan de Universiteit van Amsterdam. Hij ontwikkelt een innovatielab voor de culturele sector gericht op zakelijke vernieuwing: The Business of Culture Accelerator.

Lizelotte de Bruijn is recent afgestudeerd aan de master track Entrepreneurship and Management in the Creative Industries (EMCI) aan de Universiteit van Amsterdam.