

# Samenwerking voor het Voetlicht brengen

---

Een Systematisch Vergelijkend Onderzoek naar de  
Samenwerking van Podiumkunstinstituten met Private  
Sponsors

**Dirk (C.) Wilken**

Augustus 2013

---

**Masterscriptie Bestuurskunde**

*Governance en Management van Complexe Systemen*

*Faculteit der Sociale Wetenschappen*

Begeleider: dr. L.M. Gerrits

Tweede Lezer: S. Verweij MSc





# Samenwerking voor het Voetlicht brengen

Een Systematisch Vergelijkend Onderzoek naar de Samenwerking van Podiumkunstinstituten met  
Private Sponsors



# VOORWOORD

Met trots en vreugde presenteer ik u mijn afstudeerscriptie. Het resultaat van zes maanden onderzoek naar een onderwerp waar ik mijn bevoegenheid, passie en vooral nieuwsgierigheid volledig in kwijt kon. Deze afsluiting van de masteropleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam was een ervaring om nooit te vergeten. Een leerzaam traject waarin ik veel heb opgestoken, zowel op wetenschappelijk, cultureel en persoonlijk gebied. Graag neem ik hierbij de gelegenheid de mensen om mij heen te bedanken, zonder wiens ondersteuning, inspiratie en kracht ik deze scriptie niet heb kunnen maken tot wat het nu is.

Allereest mijn grote dankbetuiging aan de gesprekspartners van de podiumkunstinstanties die mij van de nodige informatie hebben voorzien voor dit onderzoek. Ik heb enorm genoten van jullie gastvrijheid en bereidheid tot medewerking. De kracht van deze scriptie is te danken aan jullie kennis en inzet. Zonder jullie was het voor mij niet mogelijk geweest deze scriptie te schrijven.

Daarnaast wil ik graag mijn dankbaarheid tonen aan een ieder van Kwink Groep. In mijn zes maanden durende afstudeerstage waarin ik deze scriptie heb geschreven hebben jullie mij als nieuweling op een zeer prettige en professionele manier welkom geheten. De ruimte die jullie mij hebben gegeven voor het schrijven van deze scriptie en de momenten waarop jullie mij tips en aanbevelingen hebben gegeven om verder te kunnen hebben enorm bijgedragen aan wat hier nu op tafel ligt. En specifiek dank aan mijn stagebegeleider Boris. Jouw ervaring, kennis en creativiteit hebben mij de afgelopen zes maanden de juiste duwen in de goede richting gegeven.

Ook wil ik graag mijn begeleiders van de universiteit hartelijk danken voor hun inzet, kennis en tijd die zij in mijn scriptie hebben gestoken. Het doorlopende advies en de constructieve en verrekende feedback van Lasse Gerrits zijn van groot belang geweest voor de opbouw en inhoud van deze scriptie. Aansluitend hierop heeft de terugkoppeling van Stefan Verweij mij voorzien van gewenste en noodzakelijke methodische bevestiging en uitbreiding in deze scriptie. Begeleiders, hartelijk dank voor jullie ondersteuning en inspiratie.

Tevens wil ik de aandacht richten op de mensen om mij heen die mij op verschillende momenten hebben gemotiveerd gedurende dit scriptietraject. Degenen die ik door deze scriptie helaas de afgelopen periode van minder aandacht heb kunnen voorzien dan gebruikelijk, maar die mij alsnog op een zeer behulpzame manier hebben gemotiveerd deze scriptie succesvol en op tijd af te ronden. Ik dank hiervoor mijn vriendin, familie, huisgenoten, vrienden en medestudenten voor jullie interesses in dit onderzoek en jullie meelevendheid, advies en creatieve hulp in de afgelopen maanden.

Jullie allen zeg ik dank, en laat jullie net als ik fier zijn op dit aan u gepresenteerde resultaat.

Dirk Wilken  
Rotterdam, Augustus 2013



# INHOUDSOPGAVE

<b>Voorwoord</b>	4
<b>Samenvatting</b>	8
<b>1. Inleiding</b>	10
1.1. Cultureel Nederland	10
1.2. De dynamiek van podiumkunstinstituten	11
1.2.1. <i>Oriënterende consultatie van de Raad voor Cultuur en het Fonds Podiumkunsten</i>	12
1.3. Onderzoeksvragen	13
1.4. Relevantie van het onderzoek	15
1.5. Leeswijzer	17
<b>2. Methode van onderzoek</b>	18
2.1. Type onderzoek	18
2.1.1. <i>Causale condities in combinatie met case-beschrijvende condities</i>	18
2.1.2. <i>INUS-condities</i>	19
2.2. Datavergaring	20
2.3. Data-analyse	22
<b>3. Caseselectie en omschrijving (sub-)condities</b>	25
3.1. Caseselectie	25
3.2. Private sponsors in de samenwerking van podiumkunstinstituten	26
3.3. Continuïteit door samenwerking met private sponsors	27
3.4. (Sub-)Condities van samenwerking met private sponsors	27
3.4.1. <i>Conditie 1: De positionering van de podiumkunstinstituten</i>	28
3.4.2. <i>Conditie 2: Het acquisitiemanagement van de podiumkunstinstituten</i>	28
3.4.3. <i>Conditie 3: Het accountmanagement van de podiumkunstinstituten</i>	29
3.4.4. <i>Conditie 4: Variëteit in de samenwerking</i>	29
3.5. Afsluiting	30
<b>4. Qualitative Comparative Analysis</b>	31
4.1. Waarden	31
4.2. Waarden van (sub-)condities	33
4.2.1. <i>Continuïteit van de podiumkunstinstituten</i>	33
4.2.2. <i>Grootte van de podiumkunstinstituten</i>	33
4.2.3. <i>Positionering van de podiumkunstinstituten</i>	34
4.2.4. <i>Acquisitiemanagement van de podiumkunstinstituten</i>	36
4.2.5. <i>Accountmanagement van de podiumkunstinstituten</i>	38
4.2.6. <i>Variëteit in de samenwerking</i>	40
4.3. Bevindingen met betrekking tot de (hoofd)condities	41
4.3.1. <i>Noodzakelijke (hoofd)condities</i>	42
4.3.2. <i>Voldoende (hoofd)condities</i>	44
4.4. Bevindingen met betrekking tot de sub-condities	48

4.4.1.	<i>Positionering van de podiumkunstinstantie</i>	49
4.4.2.	<i>Acquisitiemanagement van de podiumkunstinstantie</i>	51
4.4.3.	<i>Accountmanagement van de podiumkunstinstantie</i>	54
4.5.	Afsluiting	55
<b>5.</b>	<b>Interpretatie</b>	58
5.1.	Niet noodzakelijke en niet voldoende (sub-)condities	58
5.2.	Positionering van de podiumkunstinstantie	61
5.3.	Acquisitiemanagement van de podiumkunstinstantie	61
5.3.1.	<i>Warme acquisitie</i>	62
5.3.2.	<i>Koude acquisitie</i>	63
5.3.3.	<i>Beschikbare middelen</i>	64
5.3.4.	<i>Sprake van heldere strategie</i>	64
5.4.	Accountmanagement van de podiumkunstinstantie	65
5.4.1.	<i>Onderhouden van private sponsors</i>	65
5.4.2.	<i>Reciprociteit in de samenwerking</i>	67
<b>6.</b>	<b>Conclusie</b>	69
6.1.	Aanbevelingen	71
6.2.	Reflectie	74
	<b>Referenties</b>	77
	<b>Bijlagen</b>	82
I.	Overzicht figuren en tabellen	83
II.	Overzicht interviews	84
III.	Iteratieve bewegingen	85
3.1.	<i>Kalibratie bij de formulering van condities</i>	85
3.2.	<i>Kalibratie bij het toebedelen van waarden</i>	85
IV.	Samenvatting verantwoording data	90



# SAMENVATTING

Door een terugtrekkende overheid ondervinden podiumkunstinstanties kortingen op de subsidies die ze van de overheid ontvangen. Tegelijkertijd worden aan de podiumkunstinstanties meer eisen gesteld betreffende het verkrijgen van eigen inkomsten. Samenwerking met private sponsors is een manier voor podiumkunstinstanties om hun eigen inkomsten te vergroten en hiermee in continuïteit hun producten te kunnen blijven leveren. Vooronderzoek heeft laten zien dat nog weinig tot geen wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de samenwerking tussen podiumkunstinstanties en private sponsors en welke condities hierbij van belang worden geacht. Het volgende vraagstuk staat daarom in dit onderzoek centraal: *Onder welke conditie(s) leidt de samenwerking tussen podiumkunstinstanties en private sponsors tot een bijdrage aan de continuïteit (van de activiteiten) van de podiumkunstinstantie?*

Door middel van open interviews met achttien verschillende podiumkunstinstanties verspreid door Nederland is data verkregen over hun samenwerking met private sponsors. De gesprekspartners hebben aangegeven wat kenmerkend is aan hun samenwerking met private sponsors; welke kenmerken hierbij wel en niet van belang zijn. Deze kenmerken zijn door de onderzoeker vertaald in (hoofd)condities<sup>1</sup> en sub-condities<sup>2</sup> van samenwerking met private sponsors, waaraan door de onderzoeker per podiumkunstinstantie waarden is toegekend. Dit maakte het mogelijk om de samenwerkingen van podiumkunstinstanties middels een Qualitative Comparative Analysis (QCA) systematisch kwalitatief met elkaar te vergelijken, waarbij noodzakelijke en voldoende condities voor de samenwerking met private sponsors gegeven worden.

Uit de vergelijking is gebleken dat een aantal causale (hoofd)condities<sup>3</sup>, en de hieronder vallende case-beschrijvende sub-condities<sup>4</sup> in configuraties bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie. Allereerst is gebleken dat de positionering van de podiumkunstinstantie, en het acquisitiemanagement van de podiumkunstinstantie, en het accountmanagement van de podiumkunstinstantie een configuratie<sup>5</sup> van causale condities is dat leidt tot een positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie. Daarnaast is het accountmanagement een (hoofd)conditie die met de afwezigheid van de positionering, het acquisitiemanagement en de variëteit in de samenwerking bijdraagt aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties (het accountmanagement kan tevens een noodzakelijke (hoofd)conditie genoemd worden).

Vervolgens is gekeken in hoeverre de sub-condities in relatie staan met de continuïteit van de podiumkunstinstantie, omdat meer verdieping in deze relaties nodig werd geacht. Voor elke sub-conditie zijn verbanden gelegd met de continuïteit van podiumkunstinstanties. Hieruit is gebleken dat

---

<sup>1</sup> De positionering van de podiumkunstinstanties (1), het acquisitiemanagement van de podiumkunstinstanties (2), het accountmanagement van de podiumkunstinstanties (3), en de variëteit in de samenwerking met private sponsors (4).

<sup>2</sup> De profilering van de podiumkunstinstanties (1a), de toegankelijkheid van de voorstellingen voor private sponsors (1b), beschikbare middelen voor acquisitie (2a), de mate waarin sprake is van een heldere acquisitie (2b), warme acquisitie (2c), koude acquisitie (2d), het onderhouden van de private sponsor (3a), de reciprociteit in de samenwerking (3b), thema- en of projectgerichte samenwerking (4a) en samenwerking in diensten of om niet (4b). De cijfers refereren naar de desbetreffende (hoofd)conditie waaronder de sub-condities vallen.

<sup>3</sup> In causaal verband dragen (hoofd)condities bij aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie.

<sup>4</sup> Configuraties van case-beschrijvende sub-condities zijn logische statements die de causale (hoofd)condities onderbouwen.

<sup>5</sup> De condities staan in verband met elkaar door middel van de logical AND (\*).

een vijftal configuraties van case-beschrijvende sub-condities bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstantellingen.

- Profilering (onder de (hoofd)conditie positionering)
- Beschikbare middelen \* Heldere strategie \* Warme acquisitie (onder de (hoofd)conditie acquisitiemanagement)
- Beschikbare middelen \* Warme acquisitie \* Koude acquisitie (onder de (hoofd)conditie acquisitiemanagement)
- Heldere strategie \* Warme acquisitie \* Koude acquisitie (onder de (hoofd)conditie acquisitiemanagement)
- Onderhouden \* Reciprociteit (onder de (hoofd)conditie accountmanagement)

Aan de hand van de gevonden configuraties van causale en case-beschrijvende (sub-)condities is antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Onder deze (sub-)condities leidt samenwerking met private sponsors tot een bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantelling. Tevens is geconcludeerd dat een aantal (sub-)condities waarvan de gesprekspartners aangaven dat dezen relevant zijn voor hun samenwerking met private sponsors niet in de uitkomstconfiguraties voor komen: de (hoofd)conditie variëteit in de samenwerking (Project en/of themagerichte samenwerking en samenwerking in diensten en/of om niet) en de sub-conditie toegankelijkheid van de voorstellingen voor de private sponsors. Over de achttien podiumkunstinstantellingen genomen blijken de afwezige (sub-)condities niet van belang te zijn op de continuïteit van de podiumkunstinstantellingen.

De aanbevelingen in dit onderzoek zijn gebaseerd op de gevonden configuraties van (sub-)condities. De aanbevelingen zijn gericht op de bewustwording van de profilering van podiumkunstinstantellingen (1), de mogelijkheden voor warme acquisitie (2), een streven naar een doelgroepenstrategie voor acquisitie (3), en het opstellen van een accountmanagementplan (4), die podiumkunstinstantellingen kunnen helpen hun samenwerking met private sponsors te verbeteren.

# 1. INLEIDING

*“Cultuur geeft onze wereld en onze persoonlijke ontwikkeling vorm. Onze taal en cultuur laten zien waar we vandaan komen en wie we zijn. Cultuur staat zowel voor binding, identiteit en traditie als voor dynamiek, creativiteit en vernieuwing. Onze netwerken worden steeds internationaler. Cultuur is hier zowel een afspiegeling als een motor van. Je culturele bagage bepaalt in hoeverre je onderdeel kunt zijn van deze ontwikkelingen en klaar bent voor de toekomst”.*

(Meer dan kwaliteit; nieuwe visie cultuurbeleid, 2011)

De quote uit de cultuurvisie Meer dan Kwaliteit; nieuwe visie cultuurbeleid (2011) laat zien vanuit welke invalshoeken cultuur van belang kan zijn voor de Nederlandse samenleving. Dit belang wordt door de Nederlandse overheid erkend, waardoor de overheid stuurt op de culturele ontwikkelingen in Nederland en (financieel) bijdragen aan culturele instellingen<sup>6</sup>.

## 1.1. Cultureel Nederland

De Nederlandse (Rijks)overheid is de afgelopen 65 jaar één van de belangrijkste financieringsbronnen geweest van de culturele sector in Nederland. De Nederlandse overheid vult het gat in daar waar de commerciële markt leidt tot een minder toegankelijke culturele sector (in financiële of geografische zin), daar waar broedplaatsen voor talent ontbreken en daar waar innovatie of experiment onvoldoende tot stand komt. Door de financiële ondersteuning vanuit de overheid blijft het cultuuraanbod toegankelijk en betaalbaar en wordt de kwaliteit gewaarborgd (Cultuur beweegt; de betekenis van cultuur in een veranderende samenleving, 2013). De Nederlandse overheid geeft aan hierdoor een belangrijke rol te spelen voor culturele instellingen wanneer de culturele instellingen om bovenstaande redenen minder in staat zijn voorstellingen uit te voeren.

De afgelopen jaren is de cultuursector echter onderhevig aan de (economische) crisis. Waar een aantal jaren terug door de politiek en vertegenwoordigers van verschillende culturele instellingen voornamelijk werd gesproken over de schoonheid van kunst en cultuur, staan in het huidige politieke en maatschappelijke debat de economische problemen en knelpunten van de culturele sector centraal.

*“Door de crisis ligt er een belangrijke uitdaging bij kunst en cultuur. Niemand in de kunstwereld is veilig voor bezuinigingen. De cultuursector is in beweging. Van de cultuursector wordt nog meer dan voorheen verwacht dat zij ondernemend is, inzet op publieksbereik en kinderen en jongeren kennis laat maken met cultuur. Die beweging is duidelijk terug te zien in de besluiten over financiering door het Rijk”.*

(Cultuur in Beeld, 2012)

Zowel het Rijk, provincies en gemeenten hebben ieder eigen beleid met betrekking tot de ondersteuning van de culturele sector<sup>7</sup>, en hebben ieder te kampen met bezuinigingen. Gemeenten bezuinigen bijvoorbeeld in 2013 en 2014 in totaal €173 miljoen op kunst en cultuur. Zo ook voeren

---

<sup>6</sup> Culturele instellingen zijn instellingen die actief zijn in beeldende kunst, bouwkunst, erfgoed (musea, archieven, archeologie, monumentenzorg), dans, film, letteren, (pop)muziek, (muziek)theater of vormgeving. Hieronder vallen bijvoorbeeld theatergroepen, schouwburgen, bibliotheken, filmhuizen, (pop)podia, letteren-, pop- en filmfestivals, architectuurcentra (Belastingdienst; Culturele ANBI, 2013).

<sup>7</sup> Verwijzing naar de samenvatting hiervan: [[http://www.cultuurnetwerk.nl/cultuureducatie/rijk\\_prov\\_gemeente.html](http://www.cultuurnetwerk.nl/cultuureducatie/rijk_prov_gemeente.html)].

provincies dergelijke bezuinigingen door en wordt door de Rijksoverheid sinds 2013 €200 miljoen bezuinigd op cultuursubsidies, cultuurfondsen en programmakosten (Kunst- en cultuurbeleid, 2013). De bezuinigingen in de culturele sector zijn verspreid over de sector voelbaar. Een deel van de culturele instellingen ontvangt een lagere subsidie of zijn door de bezuinigingen buiten de subsidieregeling terecht gekomen. Tevens worden de bezuinigingen op de culturele instellingen gecombineerd met veranderende eisen vanuit de Nederlandse overheid. De speerpunten voor het cultuurbeleid van de Rijksoverheid richten in vergelijking met de afgelopen decennia meer op internationalisering, cultuureducatie, vernieuwing en talent, en ondernemerschap (Ibid.).

De Nederlandse overheid verwacht dat culturele instellingen meer initiatief nemen voor het verkrijgen van eigen inkomsten, om op deze manier in aanraking te blijven komen voor subsidies. Een actieve ondernemende houding bij culturele instellingen zal er voor moeten zorgen dat culturele instellingen voor hun bestaan niet meer (deels) afhankelijk zijn van de (overheids)subsidies. Het verkrijgen van eigen inkomsten betekent naast dat je niet meer afhankelijk bent van subsidies ook dat culturele instellingen via publieksinkomsten (bijvoorbeeld de opbrengst van kaartverkoop), inkomsten uit particuliere fondsen (bijvoorbeeld het VSB-fonds of het Prins Bernhard Cultuurfonds) en andere eigen inkomsten (sponsoring, particuliere giften en verkoop van producten) activiteiten kunnen uitvoeren die ze anders niet hadden kunnen uitvoeren (Ondernemerschap kunst en cultuur, 2013). Het begrip 'cultureel ondernemen' combineert de doelstellingen van het verkrijgen van eigen inkomsten door culturele instellingen. Cultureel ondernemen betekent een vernieuwende, meer economische houding van culturele instellingen voor het verkrijgen van eigen inkomsten.

De overheid weegt het cultureel ondernemen mee in de toekenning van subsidies. Voor 2013-2016 geldt een minimumnorm van 17,5% eigen inkomsten ten opzicht van de totale inkomsten (incl. subsidies) voor culturele instellingen die subsidie krijgen van het Rijk (voor podiumkunstinstanties ligt deze norm op 21,5%)(Ondernemerschap kunst en cultuur, 2013). Op deze manier tracht de Nederlandse overheid het cultureel ondernemen bij de culturele instellingen te stimuleren.

## **1.2. De dynamiek van podiumkunstinstanties**

Het is door de veranderingen in de subsidieverlening aan culturele instellingen interessant om na te gaan in hoeverre culturele instellingen in de praktijk cultureel ondernemen om op deze manier te kijken in hoeverre podiumkunstinstanties de verandering op vangen. Culturele instellingen zijn vrij om eigen invulling te geven aan cultureel ondernemerschap, de ene culturele instelling ziet en heeft hiertoe waarschijnlijk andere kansen en mogelijkheden dan de andere culturele instelling; bij bijvoorbeeld musea liggen andere mogelijkheden dan bij theaters, aangezien musea een ander product leveren en een andere tak van sport beoefenen dan theaters. Een groep culturele instellingen die interessant is om te onderzoeken, is de groep culturele instellingen die enerzijds een homogene groep vormen met als doel 'iets op het podium te krijgen', maar anderzijds ook een groep is met een sterk heterogeen karakter omdat ze op het gebied van organisatiestructuren en kunstvormen<sup>8</sup> verschillen; de podiumkunstinstanties. Een podiumkunstinstantie is een producerende instelling of festival dat activiteiten verricht op het gebied van professionele muziek, dans, theater of een mengvorm daarvan (Deelregeling projectsubsidies Internationalisering van het Nederlandse Fonds voor podiumkunsten, 2008) die op een podium ten uitvoer worden gebracht en in de regel op het moment van productie worden ervaren/geconsumeerd (Langeveld, 2009).

---

<sup>8</sup> Theater, Dans, Muziek, of een combinatie hiervan.

Onderzoek uit 2009 (Cultuurbewonderaars en beoefenaars, 2009) wijst uit dat 53% van de Nederlandse bevolking een bezoek aan een uitvoering van podiumkunstinstanties in dat jaar had gebracht. Dit maakt dat door het grote aantal bezoeken aan podiumkunstinstanties, de podiumkunstinstanties in Nederland bovenaan in de Europese ranglijst staan qua bezoekersaantallen (Ibid.). Het aanbod van deze groep culturele instelling bestond in het seizoen 2009-2010 uit ruim 27.000 voorstellingen, en is een resultaat van een jarenlange investering vanuit onder andere de Nederlandse overheid op podiumkunstinstanties (Sectoranalyse, 2009).

### 1.2.1. Oriënterende consultatie van de Raad voor Cultuur en het Fonds Podiumkunsten

Ter indicatie van een financieel terugtrekkende (Rijks)overheid is hieronder (tabel 1) een overzicht te vinden van het aantal podiumkunstinstanties dat door de Rijksoverheid financieel wordt ondersteund in de periode 2013-2016. De adviescommissies van de Raad voor Cultuur (RvC) en het Fonds Podiumkunsten (FPk) beoordelen op Rijksniveau de aanvragen voor subsidieverlening van podiumkunstinstanties. De RvC adviseert de Rijksoverheid over onder andere podiumkunstinstanties die wel of niet in aanmerking zouden moeten komen voor de Basis Infrastructuur (BIS)<sup>9</sup> en voor jaarlijkse subsidieverlening. Het FPk is een fonds van het Rijk die zich specifiek richt op podiumkunstinstanties; het geeft namens het Rijk ondersteuning aan alle vormen van professionele podiumkunsten (Subsidies, 2013). Het FPk biedt zowel meerjarige activiteitensubsidie (2013-2016) als eenmalige en twejarige programmering- en productiesubsidies en individuele subsidies voor componisten en podiumkunstenaars (Ibid.). De eerder genoemde bezuinigingen op de culturele sector hebben ook effect op deze twee overheidsorganisaties, die door een afname van middelen minder (advies over) subsidies kunnen verlenen. Onderstaande tabel (1) geeft de verandering weer in de hoogte van de meerjarige subsidies bij BIS en het Fonds Podiumkunsten ten opzichte van de periode 2011-2012.

	Aantal instellingen 2011-2012	Aantal aanvragen voor periode 2013-2016	Aantal toekenningen, dan wel positieve adviezen	De procentuele ontwikkeling van het aantal instellingen	Het totaal aangevraagd bedrag (x1.000)	Toegekend positief geadviseerd bedrag (x1.000)
<b>BIS</b>	172	116	86	-50,6%	€357,2	€327
<b>FPk</b>	118	202	79	-33,1%	€52,8	€24,5

**Tabel 1. Rijksgesubsidieerde podiumkunstinstanties (Bron: Cultuur in Beeld, 2012)**

Voor het jaar 2013 liggen de uitgaven voor subsidie voor de Basisinfrastructuur 19% lager dan in 2011 (van €404 miljoen naar €327 miljoen) en voor het FPk 29,8% lager dan in 2011 (van €62,6 miljoen naar €43,9 miljoen). De lagere subsidie-uitgaven hebben voornamelijk te maken met een strengere beoordeling van subsidieaanvragen<sup>10</sup> van de rijksoverheid om bezuinigingen in de sector door te kunnen voeren (Cultuur in Beeld, 2012).

De veelzijdigheid van podiumkunstinstanties is terug te zien in de verschillende kunsten die uitgevoerd worden op het podium en op festivals, zoals (muziek)theater, dans, (klassieke) muziek en opera. Verschillende drempels belemmeren culturele instellingen en makers om andere financieringsbronnen

<sup>9</sup> Zie voor uitleg hiervan Slagen in Cultuur (2012)

<sup>10</sup> Bij de beoordeling van de (meerjarige) subsidieaanvragen wordt rekening gehouden met een aantal criteria; artistieke kwaliteit, cultureel ondernemerschap, bijdrage aan pluriformiteit, bijdrage aan geografische spreiding, de financiële bijdrage van gemeenten en provincies bij het FPk, en artistieke kwaliteit, ondernemerschap, educatie, publieksbereik, (inter)nationaal belang en talentontwikkeling bij de RvC (BIS)(Slagen in Cultuur, 2012; Meerjarige activiteitensubsidies 2013-2016, 2013)

aan te boren (Meer dan kwaliteit; nieuwe visie cultuurbeleid, 2011). Omdat een deel van de podiumkunstinstanties lange tijd heeft kunnen voortbestaan op overheidssubsidies, zijn de podiumkunstinstanties mogelijk nog onvoldoende toegerust met kennis en vaardigheden om private middelen te genereren. Tevens kan het bestaande instrumentarium van podiumkunstinstanties op het gebied van financiering en ondernemerschap nog beter worden benut, aldus de voormalige staatssecretaris van Cultuur (Ibid.). De podiumkunstinstanties die minder kennis en vaardigheden hebben om private middelen te genereren, kunnen hierdoor in moeilijk weer terecht komen.

Bij de beoordeling van de subsidieaanvragen door verschillende (overheids)organisaties op cultureel ondernemerschap bij de podiumkunstinstantie wordt onder andere gekeken naar verschillende samenwerkingen die podiumkunstinstanties aan kunnen gaan (Slagen in Cultuur, 2012; Meerjarige activiteitsubsidies 2013-2016, 2013). Dit kunnen zowel samenwerkingen zijn met andere culturele of publieke instanties als samenwerking met sponsors uit de private markt. Onderzoek en publicaties hebben laten zien dat vooral over de laatstgenoemde vorm van samenwerking nog weinig bekend is, en dat geen eenduidig beeld van de samenwerking van podiumkunstinstanties met private sponsors bestaat (o.a. Meta-analyse ondernemerschap, 2012; Talent pakt het podium, 2012).

Ter indicatie hoe de Raad voor Cultuur en het Fonds Podiumkunsten tegen de samenwerking van podiumkunstinstanties met private partijen aankijken, zijn er met de twee overheidsorganisaties oriënterende interviews gehouden, waarin de vraag centraal stond in hoeverre podiumkunstinstanties samenwerken met private partijen. Deze twee interviews hebben er toe bijgedragen dat de onderzoeker een beeld kon vormen van hoe vanuit de (rijks)overheid naar de samenwerking van podiumkunstinstanties wordt gekeken, wat interessante aandachtspunten zijn en met name waar mogelijkheden liggen voor dit onderzoek<sup>11</sup>.

### **1.3. Onderzoeksvragen**

Dit onderzoek is uitgevoerd met het doel om te inventariseren onder welke condities samenwerking tussen podiumkunstinstanties en private sponsors leidt tot een positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie, en heeft hierdoor de volgende onderzoeksvraag.

***Onder welke conditie(s) leidt de samenwerking tussen podiumkunstinstanties en private sponsors tot een bijdrage aan de continuïteit (van de activiteiten) van de podiumkunstinstantie?***

Hieronder wordt de totstandkoming van deze onderzoeksvraag nader toegelicht en wordt geschetst waarom is gekozen voor een grounded theory benadering<sup>12</sup>.

Door de afwezigheid van een duidelijk beeld van het begrip samenwerking tussen podiumkunstinstanties en private partijen bij de podiumkunstinstanties, zoals in paragraaf 3.2 duidelijk wordt gemaakt, was het interessant om in dit onderzoek te achterhalen in hoeverre podiumkunstinstanties samenwerken met private partijen en wat de condities<sup>13</sup> zijn van samenwerking met private partijen die bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties. Door het inductieve karakter van dit onderzoek is in de beginfase een brede onderzoeksvraag

---

<sup>11</sup> Dit onderzoek is een objectief, zelfstandig onderzoek zonder opdrachtgever. De gesprekken met de twee overheidsorganisaties hebben enkel het doel gehad om de eerste percepties uit het veld op te nemen en deze mee te nemen in de consultatie van podiumkunstinstanties.

<sup>12</sup> Dit houdt in dat inductief (vanuit de praktijk) het onderzoek is uitgevoerd waarbij theorievorming centraal staat, in tegenstelling tot een deductief onderzoek dat vanuit de theorie de praktijk benadert.

<sup>13</sup> Condities zijn in dit onderzoek de kenmerken van samenwerking met private sponsors

geformuleerd, die als volgt luidde: “Onder welke voorwaarden leidt samenwerking van podiumkunsten met private partijen tot een positieve bijdrage aan het cultureel ondernemerschap van deze podiumkunsten?”. Het werd in de gesprekken met overheidsorganisaties en vervolgens met de podiumkunstinstanties duidelijk dat deze vraag te breed geformuleerd was; ‘cultureel ondernemerschap’ is een begrip waaronder een tal van uitingsvormen vallen, waardoor het voor dit onderzoek een onmogelijke taak was dit begrip volledig te analyseren. Tevens werd duidelijk dat de podiumkunstinstanties verschillende definities van het begrip ‘private partijen’ hanteren. Samenwerking met private partijen kan volgens de gesprekspartners namelijk duiden op samenwerking met donateurs, private fondsen, sponsors, en andere culturele stichtingen en (publieke) organisaties. Omdat deze verschillende soorten private partijen om verschillende vormen van samenwerking vragen die lastig te vergelijken zijn, als er überhaupt al sprake is van samenwerking, is het begrip ‘private partijen’ vervangen door een externe partij waar de podiumkunstinstanties mee samen werken, waarbij een meer inhoudelijke en diepgaande samenwerking op zijn plaats is; samenwerking met de private sponsors. Het is hierbij van belang om te melden dat gedurende deze ontwikkeling van de onderzoeksvraag, de consultatie van podiumkunstinstanties (deels) al had plaatsgevonden. Dit heeft er voor gezorgd dat voor het onderzoek niet al de vergaarde informatie is geanalyseerd en dat de context van samenwerking met private sponsors groter is dan dat in dit onderzoek geanalyseerd is (door de specifieke focus op samenwerking met private sponsors). Hier zal bij het beschrijven van de methode (hoofdstuk 2) nader op worden ingegaan.

De onderzoeksvraag bestaat uit een aantal onderdelen die de volgende uitleg behoeven.

- Ten eerste wordt in de onderzoeksvraag gesproken over condities. Samenwerking met private sponsors wordt gekenmerkt door een aantal condities. De kenmerken van samenwerking met private sponsors uit de gesprekken bij de podiumkunstinstanties zijn door de onderzoeker vertaald in condities. Dit brengt de eerste deelvraag van dit onderzoek.

*Welke condities worden van belang geacht voor de samenwerking van podiumkunstinstanties met private sponsors?*

- Uit de gesprekken met de podiumkunstinstanties is gebleken dat samenwerking met private sponsors wordt aangegaan door de podiumkunstinstanties omdat samenwerking met private sponsors kan bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie. Dit brengt echter de vraag met zich mee wat precies wordt verstaan onder de ‘continuïteit van podiumkunstinstanties’.

*Wat wordt door de podiumkunstinstanties gezien als continuïteit van de podiumkunstinstantie als uitkomst van de samenwerking met private sponsors?*

- De eerste twee deelvragen zijn gericht op de percepties van de gesprekspartners van de podiumkunstinstanties. De condities van samenwerking met private sponsors zijn, indien dit mogelijk is, vergeleken met bestaande theorieën over samenwerking met sponsors. De theorieën zouden een bevestiging van de uitspraken van de gesprekspartners moeten bieden, of juist laten zien dat in het veld van podiumkunstinstanties in Nederland vanuit

vernieuwende gedachten wordt gehandeld (met betrekking tot de samenwerking met private sponsors).

*In hoeverre worden de gevonden condities ondersteund door bestaande theorieën over samenwerking met private sponsors?*

- De condities, de continuïteit en de eventuele link van de condities met de bestaande wetenschappelijke literatuur geven de basis voor het per case toekennen van waarden aan de condities door de onderzoeker. Deze waarden dienen als data voor de analyse.

*Welke waarden kunnen per podiumkunstinstantie worden toegekend aan de condities van samenwerking met private sponsors?*

- De gevonden waarden van de condities voor samenwerking met private sponsors worden met elkaar vergeleken middels de Qualitative Comparative Analysis (QCA), waar in het volgende hoofdstuk nader bij stil wordt gestaan. Deze vergelijking zal overeenkomsten en verschillen laten zien tussen de samenwerking met private sponsors bij verschillende podiumkunstinstanties. De uitkomst van de QCA geeft configuraties van (sub-)condities die bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties met de daarbij horende consistentiescores en dekkingsgraden<sup>14</sup>.

*In welke mate dragen de gevonden configuraties bij aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties?*

- Hierbij is het van belang om na te gaan waarom de podiumkunstinstanties op deze manier samenwerken met private sponsors. De uitkomsten van de QCA (configuraties van (sub-)condities) horen hierdoor in het perspectief geplaatst te worden van de podiumkunstinstanties.

*Hoe kunnen de gevonden configuraties geïnterpreteerd worden in de empirische werkelijkheid van de samenwerking van podiumkunstinstanties met private sponsors?*

De deelvragen, zoals hierboven geformuleerd, vormen de basis van dit onderzoek waaruit gezocht wordt naar het antwoord op de hoofdvraag.

#### **1.4. Relevantie van het onderzoek**

De focus van dit onderzoek ligt op het achterhalen in welke mate condities van samenwerking met private sponsors bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties. Zoals in paragraaf 1.1. is besproken, wordt door de Nederlandse overheid waarde gehecht aan culturele instellingen en podiumkunstinstanties, aangezien deze bijdragen aan de sociale cohesie en ontwikkeling van de maatschappij. Samenwerking met private sponsors draagt bij aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie, waardoor de podiumkunstinstantie in staat is haar producten te blijven leveren en mogelijk meer activiteiten rondom deze producten kan organiseren. Voor het bereiken van

---

<sup>14</sup> In welke mate een configuratie wordt gedekt door de cases (zgn. raw coverage).



maatschappelijk relevantie is het van belang een groot aantal (verschillende) podiumkunstinstanties mee te nemen in dit onderzoek. Door een variatie van podiumkunstinstanties mee te nemen is de onderzoeker in staat geweest een breed beeld te vormen van de samenwerking van podiumkunstinstanties met private sponsors en zijn op basis van dit brede beeld specifieke conclusies getrokken. In dit onderzoek is bij achttien podiumkunstinstanties onderzocht hoe deze instanties omgaan met samenwerking met private sponsors. In totaal zijn zes (muziek)theaterinstanties, drie dansinstanties, zes muziekinstanties, en drie festivals benaderd voor dit onderzoek (middels interviews) met verschillende organisatorische kenmerken, zoals grootte van de personele bezetting en jaarmzet.

Wanneer duidelijk is gemaakt waarom bepaalde samenwerkingsverbanden in de context van individuele podiumkunstinstanties in Nederland als succesvol worden beschouwd, kunnen mogelijk lessen getrokken worden uit deze samenwerkingsverbanden voor andere podiumkunstinstanties. Dit onderzoek voorziet podiumkunstinstanties van (nieuwe of bevestigende) inzichten die mogelijk toepasbaar zijn in hun eigen organisatie, of waar podiumkunstinstanties rekening mee zouden kunnen houden.

Sinds de introductie van het begrip 'cultureel ondernemen' in de wetenschappelijke en maatschappelijke wereld zijn er al een reeks van beleidsnota's (o.a. Van der Ploeg, 1999; Cultuur in Beweging, 2012) onderzoeken (o.a. Lavoie, 1988, 1991; Leadbeater & Oakly, 1999; McCloskey, 2006; Klamer, 2011; Klamer & Langeveld, 2011) handboeken (o.a. Franssen, Scholten & Altink, 2009), scripties en publicaties (o.a. Dekker, 2006; Nusselder, 2009; Versteeg, 2010) uitgebracht betreffende het belang van cultureel ondernemerschap bij culturele instanties. De bestaande literatuur over het cultureel ondernemen gaat niet in op specifieke vormen of uitingen van samenwerking met private sponsors bij podiumkunstinstanties in Nederland en die hierachter liggende redenen waarom een dergelijke samenwerking als succes wordt gezien.

Niet alleen de bestaande literatuur over het begrip 'cultureel ondernemerschap' laat een gebrek aan kennis over het onderzoeksthema in deze scriptie zien, maar tevens geven de meer specifieke theorieën over samenwerking met private sponsors niet voldoende houvast om gepaste uitspraken te kunnen doen over de samenwerking tussen podiumkunstinstanties en private sponsors in Nederland (Kotler & Scheff, 1997; Thowse, 1994; Shrum, 1991; Haacke, 1975; Radbourne, 2000; Purser, 1989; Willemsen, 2009; Thomas, Pervan & Nuttall, 2009; Adler, 2006; Kelly, 1999; Schaeffer & Loveridge, 2002; Segarra-Moliner, Angel-Moliner-Tena & Sanchez-Garcia, 1983; Alvos, Raposo & Antunes, 2012; Wilson, 1995; Daellenbach, Davies & Ashill, 2006). Zoals in hoofdstuk vier zal blijken is middels deze bestaande literatuur wel waarde toegekend aan de condities van samenwerking met private sponsors, maar is er een gebrek aan directe toepasbaarheid van deze theorieën op de in dit onderzoek meegenomen cases<sup>15</sup>. De bestaande literatuur neemt andere concepten mee en zijn vanuit andere invalshoeken geschreven dan de in dit onderzoek centraal staande concepten en invalshoeken. Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit een (nieuwe) invalshoek die kijkt naar samenwerkingsverbanden tussen podiumkunstinstanties en private sponsors in Nederland.

---

<sup>15</sup> De literatuur is bij het toebedelen van waarden gebruikt ter indicatie.

## 1.5. Leeswijzer

Dit hoofdstuk (1) heeft laten zien wat in de huidige tijdsgeest één van de uitdagingen is voor de podiumkunstinstanties in Nederland; samenwerking met private sponsors. Het cultureel ondernemen krijgt een belangrijkere rol voor de podiumkunstinstanties, waarbij verwacht wordt dat de podiumkunstinstanties creatief en effectief gaan opereren in hun markt.

Om er achter te komen hoe podiumkunstinstanties in Nederland samenwerken met private sponsors, wat de kenmerken zijn van dergelijke samenwerkingen, en wat de verschillen en overeenkomsten zijn van samenwerkingen met private sponsors tussen verschillende podiumkunstinstanties, is een systematische kwalitatieve vergelijkende analyse (Qualitative Comparative Analysis: QCA) gedaan. Deze methode van onderzoek wordt ingeleid in hoofdstuk 2, maar zal zich continu laten gelden in de rest van het rapport. In hoofdstuk 2 is het type onderzoek, de dataverwerking en de data analyse besproken en verantwoord.

Vanuit deze methode van onderzoek zijn in het derde hoofdstuk de eerste bevindingen weergegeven. Allereerst is de dynamiek van de podiumkunstinstanties besproken, waarbij is uitgelegd dat samenwerking met private sponsors voor elke podiumkunstinstantie een andere betekenis kan hebben. Het inductieve karakter van dit onderzoek maakt dat uit de gesprekken met de podiumkunstinstanties condities van samenwerking zijn geformuleerd. De condities zijn tevens onder te verdelen in case-beschrijvende sub-condities, die de condities van samenwerking tot stand brengen. Hoofdstuk 3 laat zien wat er onder de (sub-)condities in dit onderzoek wordt verstaan.

Het verzamelen en clusteren van de gevonden data in hoofdstuk 3 is de basis voor de gelaagde analyse van de data in hoofdstuk 4; enerzijds een analyse van de (hoofd)condities en anderzijds een analyse van de sub-condities. De output van de analyse geeft configuraties van (sub-)condities van samenwerking met private sponsors die een positieve bijdrage leveren aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties.

In hoofdstuk 5 zijn de gevonden configuraties geïnterpreteerd in de empirische werkelijkheid van de samenwerking van podiumkunstinstanties met private sponsors. Dit houdt in dat de gevonden configuraties teruggekoppeld worden aan de cases, waarin duidelijk wordt hoe de configuraties voor komen in cases.

Dit rapport sluit af met conclusies (hoofdstuk 6) waarin de belangrijkste bevindingen worden gepresenteerd, aanbevelingen aan de podiumkunstinstanties betreffende de samenwerking met private sponsors en een discussie waarin gereflecteerd wordt op (de methode van) het onderzoek.

## 2. METHODE VAN ONDERZOEK

De podiumkunstinstituten hebben te maken met onder andere (politiek) beleid betreffende de subsidieregelingen en private belangen bij de samenwerking met private sponsors. Daarnaast is het bij podiumkunstinstituten van belang om de artistieke waarden die het nastreeft in haar organisatorische kern te waarborgen en daar waar kan te vergroten. De onderzoeksobjecten/cases<sup>16</sup> komen in complexe situaties te zitten, waardoor het kenobject van dit onderzoek groot is te noemen.

### 2.1. Type onderzoek

In dit onderzoek staat de Qualitative Comparative Analysis (QCA) centraal. QCA is een onderzoeksmethode dat systematisch, op een kwalitatieve manier cases helpt te vergelijken, waardoor het een geschikte methode is om tot een antwoord op de onderzoeksvraag te komen.

QCA is niet alleen een methode om kwalitatieve cases te vergelijken, maar vooral ook een methode om grounded theory<sup>17</sup> te integreren (Verweij & Gerrits, 2012; Kvist, 2006). De grounded theory als benadering van onderzoek heeft in dit onderzoek ertoe geleid dat de onderzoeker geen “eigen” selectie heeft gemaakt van theorieën die de basis zou vormen van dit onderzoek en waaruit de kwalitatieve data verkregen zou worden. Door de grounded theory benadering worden hierdoor de successen van podiumkunstinstituten duidelijk vanuit het perspectief van de podiumkunstinstituten en niet vanuit bestaande theorieën<sup>18</sup>. Bij de samenwerking tussen podiumkunstinstituten en private sponsors kan het ook het geval zijn dat een samenwerking een succes is door kenmerken die niet direct zichtbaar zijn voor de partners, doordat deze kenmerken een meer latente positie in het samenwerkingsverband innemen. Door gebruik te maken van grounded theory is het mogelijk deze latente patronen mee te nemen in het onderzoek.

#### 2.1.1. Causale condities in combinatie met case-beschrijvende condities

QCA staat een vergelijking van cases voor, waarbij de gedetailleerde complexiteit van afzonderlijke cases en de diversiteit van desbetreffende ontdekkingen in de cases grotendeels behouden blijven (Ragin, 1987). Dit onderzoek tracht patronen van overeenkomsten en verschillen tussen cases te ontdekken. Door deze bevindingen is het mogelijk nieuwe theoretische stellingen te ontwikkelen (Rihoux & Ragin, 2009). De QCA onderzoeksmethode gaat uit van een geformaliseerde notie van causaliteit. De notie hierin is gebaseerd op het idee van complexe causaliteit van cases, waarbij causaliteit wordt opgevat als:

1. gecombineerd (verschijnselen zijn vaak het gevolg van combinaties van condities),
2. meervoudig (verschillende combinaties kunnen een bepaald verschijnsel veroorzaken),
3. contextueel (bepaalde voorwaarden kunnen afhankelijk van de context verschillende effecten genereren) en
4. asymmetrisch (als in een bepaalde case bepaalde factoren leiden tot het geobserveerde patroon, dan kan de afwezigheid van dat patroon in een andere case niet automatisch worden verklaard met de afwezigheid van diezelfde factoren in die case)(Verweij & Gerrits, 2012).

---

<sup>16</sup> Een case is in dit onderzoek één podiumkunstinstituten en haar samenwerking met private sponsors.

<sup>17</sup> Het ontdekken van theorieën door het analyseren van data.

<sup>18</sup> Zoals in paragraaf 1.4 is besproken sluiten bestaande theorieën niet aan bij de onderzoeksvraag.

Causaliteit in de QCA is niet lineair. Het effect van een bepaalde voorwaarde kan niet worden geïsoleerd van de effecten van andere voorwaarden. In dit onderzoek wordt de complexe causaliteit aangenomen om de gecombineerde effecten mee te nemen. In hoofdstuk 4 zal blijken dat in dit onderzoek gecombineerde causaliteit<sup>19</sup>, meervoudige causaliteit<sup>20</sup>, contextuele causaliteit<sup>21</sup> en asymmetrische causaliteit (in tegenstelling tot de symmetrische correlaties<sup>22</sup>) aan de orde zijn bij de (hoofd)condities.

Daarnaast is in dit onderzoek tevens sprake van logische combinaties van condities, naast de hierboven besproken causale combinaties. In dit geval zijn de sub-condities van de samenwerking van podiumkunstinstanties met private sponsors logische case-beschrijvende condities die in logische combinatie voor kunnen komen. Dit wordt overzichtelijk gemaakt in dit onderzoek doordat de sub-condities individueel besproken worden ten opzichte van de (hoofd)condities.

De uniciteit van cases staat in de QCA centraal, waardoor recht wordt gedaan aan de complexiteit van sociale fenomenen (Grofman & Schneider, 2009). Een podiumkunstinstantie kan hier dus bijvoorbeeld een succesvolle samenwerking hebben met een private sponsor, maar door de unieke kenmerken van de context van deze podiumkunstinstantie, zouden dergelijke samenwerkingsverbanden niet per definitie eenzelfde uitkomst hebben bij andere podiumkunstinstanties.

### 2.1.2. INUS-condities

Set-theorie wordt in dit onderzoek gebruikt om uitspraken te doen over noodzakelijke en voldoende<sup>23</sup> condities in de configuraties die bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties. Met andere woorden, welke set van condities leveren een positieve bijdrage aan een succesvolle samenwerking met private sponsors, en hiermee de continuïteit van de podiumkunstinstantie. Deze condities komen in pure vorm echter weinig voor (Verweij & Gerrits, 2012). Hiervoor in de plaats zijn ook INUS-voorwaarden aangehouden in dit onderzoek ("Insufficient but Necessary part of a condition which is itself Unnecessary but Sufficient for the result" (Mackie, 1965;245)). Bijvoorbeeld: een reden voor het afbranden van een huis kan kortsluiting zijn. Aan het afbranden van een huis liggen echter nog meer factoren ten grondslag naast de kortsluiting, zoals de aanwezigheid van snel ontvlambaar materiaal en de afwezigheid van brandweertinnen. Gezamenlijk zijn deze factoren niet noodzakelijk maar voldoende voor de afbranding van het huis (aangezien ook anderen combinaties van factoren het huis hebben kunnen laten afbranden, zoals bijvoorbeeld een vlam in de pan of het afsteken van vuurwerk in het huis). In deze combinatie van factoren, is de kortsluiting een onvoldoende (aangezien de kortsluiting op zichzelf het niet heeft kunnen veroorzaken, maar het vuur zal zonder de kortsluiting niet tot stand zijn gekomen, als de rest van de factoren gelijk blijft) maar noodzakelijk deel van de combinatie welke op zichzelf niet noodzakelijk is (omdat een andere factor ook voor het afbranden van het huis heeft kunnen zorgen) maar voldoende voor de verschijning van het effect. Dus in dit voorbeeld is de kortsluiting de INUS conditie voor de verschijning van het afbranden van het huis. In dit onderzoek wordt net als het gegeven voorbeeld rekening gehouden met INUS-condities.

<sup>19</sup> Configuraties van condities van samenwerking dragen bij aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties.

<sup>20</sup> Verschillende configuraties van condities van samenwerking met private sponsors dragen bij aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties

<sup>21</sup> De in dit onderzoek meegenomen podiumkunstinstanties en de condities van hun samenwerking met private sponsors zijn afhankelijk van de context van de podiumkunstinstanties

<sup>22</sup> In dit onderzoek gebruikte set-theorie verschilt van correlaties als methoden om relaties tussen concepten te meten. De correlaties tussen bijvoorbeeld X en Y is hetzelfde als de correlatie tussen Y en X, aangezien correlaties symmetrisch zijn. Daarentegen zijn subset-relaties asymmetrisch. Dit betekent dat de proportie van X'en die tegelijkertijd Y'en zijn niet hetzelfde horen te zijn als de hoeveelheid Y'en dat ook X'en zijn (Ragin, 2008). Voor een uitgebreidere bespreking hiervan zie Stephen Vaisey (2009).

<sup>23</sup> Vertaling van het Engelse woord "sufficient"

## 2.2. Datavergaring

Aangezien het onderzoeksthema niet voldoende in kaart is gebracht door de bestaande wetenschappelijke literatuur is een inductieve, kwalitatieve methode gebruikt voor het vergaren van data (Strauss & Corbin, 1994). Om meer te weten te komen over de samenwerking tussen podiumkunstinstanties en private sponsors is dit onderzoek grondig in de cases.

In dit onderzoek zijn achttien podiumkunstinstanties geconsulteerd<sup>24</sup> die onder andere vanuit de Rijksoverheid subsidie ontvangen. De onderzoeksvraag gaf aanleiding een grote diversiteit aan podiumkunstinstanties mee te nemen, om een representatief beeld te kunnen schetsen (Patton, 2002; Seawright & Gerring, 2008). Er zijn zowel cases geselecteerd waarvan bekend was dat deze wel succesvolle samenwerking met private sponsors hebben en cases die dit niet hebben om aan de diversiteitseis te kunnen voldoen (Mahoney & Goertz, 2004).

In dit onderzoek werd door de complexiteit van het (nieuwe) onderzoeksthema gekozen voor open interviews (Babbie, 2007), waardoor de onderzoeker goed begrip kreeg op de samenwerking met private sponsors per podiumkunstinstantie (Collier, Brady & Seawright, 2004). Per podiumkunstinstantie is in de periode april – juni één interview gehouden (ong. 60-90 minuten) met geïnformeerde en invloedrijke personen van de podiumkunstinstanties. De gesprekspartners vervullen functies binnen de eigen organisatie die aansluiten bij het thema in dit onderzoek (zakelijk leider, (hoofd)fondsen & relatiebeheer, directeur etc.) waardoor de gesprekspartners de onderzoeker van de gewenste informatie konden voorzien over de samenwerking tussen hun podiumkunstinstantie en private sponsors (Baarda et al., 1998).

In totaal zijn 21 interviews afgenomen (18 podiumkunstinstanties en 3 oriënterende interviews). Met betrekking tot de interviews met podiumkunstinstanties zijn tien interviews afgelegd bij gesprekspartners op locatie en acht interviews zijn om logistieke redenen telefonisch gehouden. In bijlage 4 is een overzicht geplaatst waarin de interviewgegevens zijn weergegeven.

Voorafgaande aan de interviews is geen vragenlijst opgesteld en hadden de interviews een ongestructureerd en open karakter. Ondanks dat de onderzoeker vooronderzoek heeft gedaan over het onderwerp waaruit is gebleken dat de bestaande literatuur gebreken kent, hebben een aantal punten bijgedragen aan het behoud van het inductieve karakter van dit onderzoek. Ten eerste formuleerde de onderzoeker de openingsvraag bij ieder interview als volgt: *“Kunt u mij vertellen hoe jullie samenwerken met private sponsors?”*. Daarnaast heeft de onderzoeker in de interviews veel gebruik gemaakt van verdiepende vragen, waarbij aan de gesprekspartners verdiepende open vragen werden gesteld, zoals bijvoorbeeld *“hoe komt het dat...?”*, *“kunt u daar meer over vertellen”*, *“waarom is dat zo?”*, etc.. Op deze manier vermeidde de onderzoeker sturende vragen en kregen de respondenten de mogelijkheid om in vrijheid antwoord te geven (Baarda et al., 1998). De onderzoeker nam hierdoor een afwachtende actieve houding aan, en vroeg door op antwoorden wanneer er bij de onderzoeker nog onduidelijkheid over het antwoord bestond.

Van de face-to-face interviews heeft de onderzoeker opnames gemaakt, die binnen tien dagen als letterlijk uitgetypte transcripten zijn teruggekoppeld naar de gesprekspartners. Van de telefonische interviews heeft de onderzoeker interviewverslagen gemaakt, waarin de belangrijkste informatie uit het

---

<sup>24</sup> Daarnaast nog twee overheidsorganisaties (Raad voor Cultuur en Fonds Podiumkunsten) en een private sponsor (Rabobank Amsterdam) die dit onderzoek voorzien hebben van oriënterende informatie.

gesprek is genoteerd. Ook de interviewverslagen zijn binnen tien dagen teruggekoppeld aan de gesprekspartners. De tien dagen periode is aangehouden door de onderzoeker, omdat de gesprekspartner binnen tien dagen met een goed geheugen terug kon kijken naar het gesprek. Tevens werden onduidelijkheden betreffende de informatie voor de onderzoeker in het transcript of verslag opgenomen in de vorm van vragen, die de gesprekspartners indien dit het geval was schriftelijk hadden beantwoord. Aan de gesprekspartners is door de onderzoeker toegezegd dat de vergaarde informatie in de transcripten en verslagen als vertrouwelijke informatie wordt behandeld. De onderzoeker gaf na afloop van de interviews aan dat de interviewtranscripten niet openbaar worden gemaakt en dat de gesprekspartners binnen tien dagen een terugkoppeling konden verwachten.

Het analyseren van de (door de gesprekspartners van feedback voorziende) interviewtranscripten en – verslagen heeft ertoe geleid dat de onderzoeker condities heeft geformuleerd die in de samenwerking van podiumkunstinstanties met private sponsors voor komen. De gesprekspartners werden door middel van een tweede terugkoppeling op de hoogte gebracht van de formulering van condities. Per interview is gekeken in hoeverre er werd gesproken over de condities. Deze informatie is per interview samengevat genoteerd in nieuw document. Dit document werd wederom teruggelegd bij de gesprekspartners. Daar waar de onderzoeker het idee had dat er nog informatie ontbrak betreffende de geformuleerde condities, werd aan de gesprekspartners de vraag gesteld of zij de onderzoeker meer informatie konden verschaffen betreffende de condities. Tevens kregen de gesprekspartners de ruimte zelf nog het initiatief te nemen om nieuwe informatie te verlenen aan de onderzoeker wanneer zij het idee hadden dat de onderzoeker bepaalde aspecten over het hoofd zag. De twee terugkoppelingsmomenten dragen bij aan de validiteit van het onderzoek, aangezien de informatie betreffende de condities van samenwerking met private sponsors op een drietal momenten is aangeleverd en op een tweetal momenten is geaccordeerd.

In dit onderzoek zijn zowel (hoofd)condities en sub-condities geformuleerd. De (hoofd)condities zijn de causale condities die in de samenwerking met private sponsors van belang kunnen zijn voor de continuïteit van de podiumkunstinstanties. De sub-condities zijn de case-beschrijvende condities die onderdeel zijn van de causale (hoofd)condities. Vervolgens is gekeken in hoeverre de gevonden condities van samenwerking met private sponsors overeenkomen met bestaande literatuur over samenwerking. In dit stadium van het onderzoek worden hierdoor bestaande theorieën indien dit het geval is bevestigd. Eveneens draagt bestaande wetenschappelijke literatuur bij aan de toebedeling van waarden van de condities. Zodra is gebleken dat een inductief opgehaalde conditie voor komt in wetenschappelijke literatuur, worden de condities onderbouwd aan de hand van de bestaande literatuur, en wordt de bestaande literatuur op deze manier alsnog meegenomen in dit onderzoek. Merk hierbij op dat de inductieve benadering van onderzoek het gevolg is geweest van de incompleetheid van bestaande literatuur, en dat de bestaande literatuur geen volledige, goed onderbouwde ondersteuning geeft aan de (sub-)condities<sup>25</sup>.

Het inductieve karakter van dit onderzoek en van de interviews heeft er toe geleid dat gedurende de datavergaring constante iteratie plaats heeft gevonden van de vergaarde en de toebedeelde waarden aan de condities (Ragin, z.j.). De uiteindelijke gevonden condities van samenwerking tussen podiumkunstinstanties en private sponsors zijn hierdoor gedurende het proces ontwikkeld. Dit hield in dat de gesprekspartners van de eerste interviews de onderzoeker niet van volledig data konden

---

<sup>25</sup> De bestaande literatuur spreekt deels over de inductief gevonden (sub-)condities, maar de bestaande literatuur was niet voldoende om een theoretisch kader op te stellen.

voorzien, aangezien de condities toentertijd voor de onderzoeker niet bekend waren. Om alsnog van de gesprekspartners de volledige data te verkrijgen zijn de gesprekspartners schriftelijk benaderd met de vraag wat ze voor nieuwe informatie kunnen verlenen betreffende de uiteindelijke geanalyseerde condities, zoals hierboven besproken is. De betekenis van condities en het toebedelen van waarden aan de condities zijn continu in ontwikkeling geweest. Iteratieve bewegingen betreffende deze kalibratie zijn in dit onderzoek transparant gemaakt (zie Bijlage 3)(Ragin, 2008b; Wagemann & Schneider 2009) en de uiteindelijke hoeveelheid aan condities is beperkt gebleven (Amenta & Poulson, 1994).

### 2.3. Data-analyse

De data behaald uit de interviews heeft een coderingsproces als eerste stap in het analyse-proces (zie ook paragraaf 2.2.). Coderen is hier een interactief proces van de onderzoeker met de data. Het doel van coderen is om structuur aan te brengen in de verzamelde data, dat aanleiding kan zijn om gegevens te verzamelen over onderwerpen die van het perspectief van de onderzoeker onderbelicht zijn gebleven (Corbin & Strauss, 2008). De codes van de data worden door de onderzoeker bepaald (constructed codes), waarbij rekening wordt gehouden met de context van de data (in-vivo codes)<sup>26</sup>.

De volgende stap in deze methode is het toebedelen van waarden aan de condities van samenwerking met private sponsors in de cases (cases zijn de podiumkunstinstanties en hun samenwerking met private sponsors). De condities zijn ontstaan uit de codes. Contradictie tussen de cases op het gebied van condities kan niet worden “opgelost” door de waarden te middelen; een dimensie kan specifiek zijn voor een case (Verweij & Gerrits, 2012). Het toebedelen van waarden door de onderzoeker is gegrond in de interpretatie van de data door de onderzoeker op basis van de persoonlijke gesprekken die zijn gevoerd met de gesprekspartners en het gegeven dat de gesprekspartners meerdere momenten hebben gehad om hun feedback te geven op de interpretatie van de onderzoeker. Misinterpretatie van de data is hierdoor voorkomen waardoor de onderzoeker op een gepaste manier waarden heeft toebedeeld aan de condities.

In dit type onderzoek (QCA) wordt gebruik gemaakt van (fuzzy<sup>27</sup>)set-relaties en set-theorie. De toebedeelde waarden zijn *fuzzy*. Dit houdt in dat de waarden bestaan uit getallen tussen de 0 en de 1<sup>28</sup>, waarmee wordt aangeduid in welke mate een conditie voor komt bij de samenwerking met private sponsors bij een podiumkunstinstantie. QCA biedt ook de mogelijkheid om met de waarden 1 en 0 de analyse uit te voeren (crisp set)(Ragin, 1987). De onderzoeker heeft gekozen om gebruik te maken van fuzzy-waarden in plaats van de dichotomie bij de crisp waarden, aangezien de fuzzy waarden de mate van de aanwezigheid van een conditie in een case beter zichtbaar maken, en omdat middels fuzzy-set QCA de drempels van cases met veel condities en weinig verklaringen weg worden gehaald en tevens recht wordt gedaan aan de contextuele karakters van cases (Verweij & Gerrits, 2013). De waarden van condities zijn zowel empirisch als theoretisch onderbouwd in dit onderzoek (Ragin, 2000: 150-170; Verkuilen, 2005). Fuzzy-set QCA is hierdoor een combinatie tussen de originele QCA (crisp-set) en de fuzzy set theorie (Klir, Clair & Yuan 1997; Zadeh 1965, 1968).

---

<sup>26</sup> De tekst van de interviewverslagen zijn terug te vinden in de bijlage. Hierbij is een selectie gemaakt van relevante uitspraken van de gesprekspartners betreffende deze codes. De uiteindelijke codes worden in het vervolg van het onderzoek als (sub-) condities geformuleerd.

<sup>27</sup> Fuzzy Set QCA (fsQCA) houdt in dat aan de data behaald uit interviews (en theorie) open waarden zijn toegewezen. Zodra een conditie wordt geanalyseerd, is door de onderzoeker per case een waarde toegevoegd aan de conditie, op basis van de gehouden interviews. Deze waarde varieert tussen de 0 en de 1, waarbij een 0 inhoudt dat een conditie niet voor komt in een case, en een 1 dat een conditie volledig voor komt in een case.

<sup>28</sup> In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een vierpuntschaal: 0, 0.33, 0.67 en 1. Merk hierbij op dat de waarde 0.5 niet als positief en niet als negatief gezien kan worden; het is de mediaan.

Een set is een verzameling cases met één of meer gemeenschappelijke kenmerken (condities), waarbij een case lid kan zijn van één of meer sets en waarbij verschillende sets verschillende kenmerken van cases articuleren (Verweij & Gerrits, 2012). Dit houdt hier in dat per podiumkunstinstantie is gekeken welke combinaties van condities van belang zijn voor de bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie, en hoe deze podiumkunstinstantie met haar condities overeenkomsten of verschillen kent met andere podiumkunstinstanties en de hierbij horende condities. De opgehaalde data in de cases is systematisch kwalitatief vergeleken (zonder daarbij de essentie van complexe causaliteit te verliezen, zoals eerder in dit hoofdstuk is besproken). De eerste stap in deze clustering is het overzichtelijk maken van de aanwezige combinaties van condities, van de uitkomsten van deze combinaties en de cases waarin de combinaties voor komen. Dit overzicht wordt de waarheidstabel (*truth table*) genoemd. Bij deze waarheidstabel wordt gekeken naar sets die de betreffende positieve uitkomst hebben; de combinaties van condities die bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie.

Cases waarbij de samenwerking met private sponsors geen positieve bijdrage heeft kunnen leveren aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie zijn in de vergelijkende minimalisatie<sup>29</sup> buiten beschouwing gelaten<sup>30</sup>. Dit generalisatieproces resulteert uiteindelijk in configuraties van condities<sup>31</sup>. Deze configuraties (en het ontbreken van eenheden in deze configuraties) vormen de basis voor de conclusies in dit onderzoek.

De uitkomsten van de formules zijn geïnterpreteerd in het licht van de kwalitatief onderzochte casuïstiek (waarbij specifieke karakteristieken van cases worden meegenomen) en zijn een realistische benadering van de complexiteit die de sociale werkelijkheid waarin de podiumkunstinstanties zich bevinden karakteriseert. De configuraties van causale condities zijn uiteindelijk geïnterpreteerd aan de hand van voorbeelden van samenwerking van podiumkunstinstanties met private sponsors (Case-by-Interpretation en cross-case patronen). Dit heeft als doel te laten zien dat er vanuit de minimalisatie cross-case patronen zichtbaar zijn; patronen die bij meerdere podiumkunstinstanties terugkomen.

De output van de analyse zijn de bouwstenen van de conclusies. Uitkomsten van de analyse betreffen configuraties van causale condities die bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie. De conclusies zullen een theorievormend karakter hebben, waarbij de focus ligt op de in dit onderzoek meegenomen podiumkunstinstanties.

---

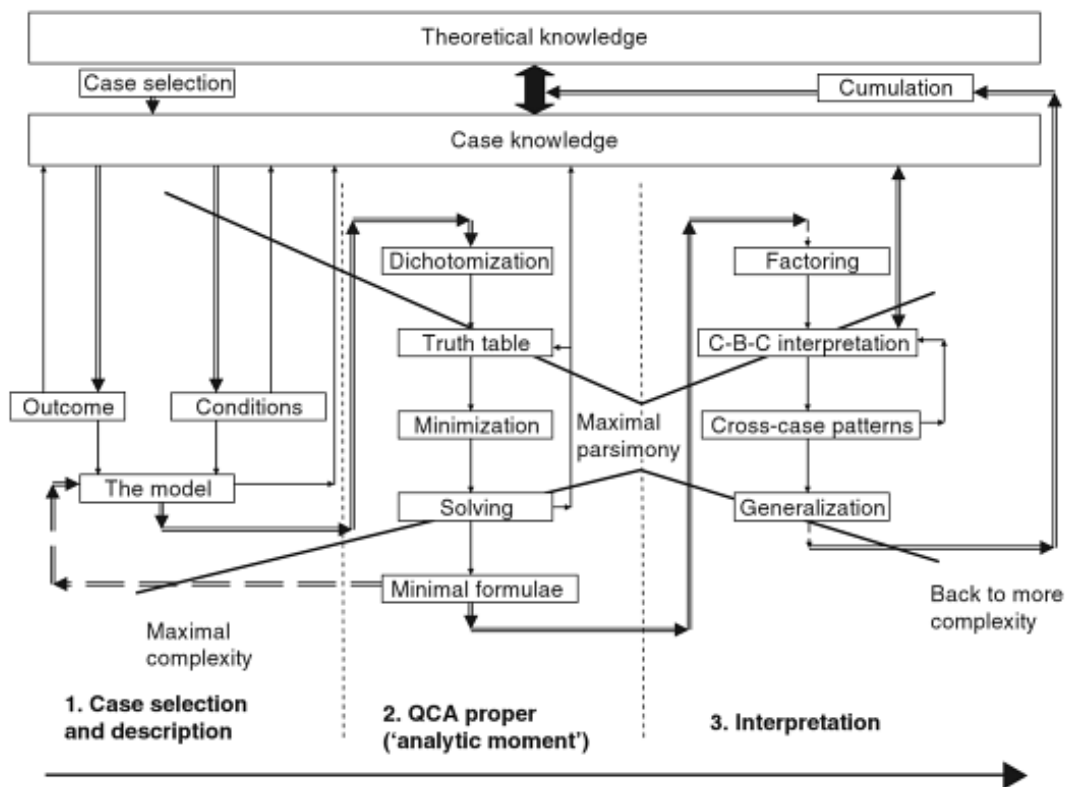
<sup>29</sup> Booleaanse Minimalisatie.

<sup>30</sup> Dit houdt in dat de gevonden condities wel of niet noodzakelijk en voldoende zijn bij podiumkunstinstanties voor het bereiken van een succesvolle samenwerking met private sponsors. De gevonden data uit de cases worden geclusterd in verschillende paden (sets) die kunnen leiden tot de uitkomst. Deze groepering duidt erop dat dit onderzoek een sterke vergelijkende case studie benadering heeft. Echter, bij casestudies blijft het van belang dat de onderzoeker veel kennis heeft van de cases (Schneider & Wagemann, 2010), waardoor tevens een verdieping in de cases heeft plaatsgevonden in de vorm van interviews.

<sup>31</sup> Tevens zijn analyses uitgevoerd van de cases met een niet-uitkomst; waarbij de samenwerking geen positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie levert. De uitkomsten van deze analyse voor de niet-uitkomst ondersteunen de uitkomsten van de analyse van de wel-uitkomst.



Onderstaand figuur (1) geeft samengevat een grafische weergave van de in dit onderzoek gehanteerde stappen en feedbackloops.



**Figuur 1. QCA en de trechter van complexiteit met concrete stappen en feedback loops (Bron: Rihoux & Lobe, 2009).**

De figuur laat een tweedelige trechter van complexiteit zien; de QCA start vanuit een maximale complexiteit die doormiddel van de analyse versimpeld wordt, waar vervolgens weer de complexiteit aan wordt gekoppeld. Dit sluit aan de eerder gemaakte uitspraak aan dat podiumkunstinstellingen ieder een eigen context en uniciteit hebben (niet alleen in de samenwerking met private sponsors), maar dat deze complexiteit versimpeld wordt door de uitkomsten van de analyse.

QCA is niet ontwikkeld om expliciet de tijd- en procesdimensie te integreren in de configuraties, en lijkt enkel een vorm van statische vergelijking te geven (Boswell & Brown, 1999). Dit is slechts het een deel van het QCA verhaal dat kijkt naar de configuraties. Echter, de tijd en het proces worden wel meegenomen in dit onderzoek. De configuraties van causale condities zijn niet statisch: ze vertellen iets over een groter verhaal waar rekening mee moet worden gehouden, zo ook tijd en proces (De Meur & Rihoux, 2002; Cress & Snow, 2000).

### 3. CASESELECTIE EN OMSCHRIJVING (SUB)-CONDITIES

Dit hoofdstuk gaat in op hoe samenwerking met private sponsors bij kan dragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties en wat de daarbij horende (sub-)condities zijn. Allereerst is de selectie van de cases besproken. Vervolgens is een definitie gegeven van samenwerking, op basis van de gesprekken bij podiumkunstinstanties. Vanuit de definitie van samenwerking is gekeken naar de (sub)condities van de samenwerking met private sponsors die een positieve bijdrage leveren aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties.

#### 3.1. Caseselectie

Alvorens de gevonden condities worden besproken die bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties, zal allereerst de variatie van podiumkunstinstanties worden besproken. Zoals reeds vermeld worden in Nederland jaarlijks duizenden voorstellingen op podia gespeeld door een groot aantal verschillende podiumkunstinstanties waarmee een groot aantal Nederlanders jaarlijks wordt bereikt. Binnen deze groep van podiumkunstinstanties bestaat een verscheidenheid aan soorten podiumkunstinstanties. In totaal zijn zes (muziek)theaterinstellingen, drie dansinstellingen, zes muziekinstellingen, en drie festivals benaderd voor dit onderzoek.

Case <sup>32</sup>	Case	Case
RPHO Rotterdams Philharmonisch Orkest	NDT Het Nederlands Danstheater	VL VOCAALLAB
OK Orkater	KSNT (Koninklijke Schouwburg/) Het Nationale Toneel <sup>33</sup>	ND De Nederlandse Dansdagen
VAV Vis á Vis	OPT Opera per Tutti!	CC Circo Circolo
DS De Stille	NB De Nederlandse Bachvereniging	MZ MATZER
OAE Orkest van de Achttiende Eeuw	AFF Amsterdam Fringe Festival	SR Sinfonia Rotterdam
HHH Het Houten Huis	HF Holland Festival	HNB/DNO Het Muziektheater/Het Nationale Ballet/De Nederlandse Opera <sup>34</sup>

**Tabel 2. Podiumkunstinstanties en afkortingen**

<sup>32</sup> In de tabel zijn de afkortingen van de podiumkunstinstanties gegeven. In het vervolg van het rapport is aan de hand van de afkortingen gerefereerd aan de podiumkunstinstanties.

<sup>33</sup> Het Nationale Toneel is onder andere op het gebied van sponsorwerving structureel gekoppeld aan de Koninklijke Schouwburg in Den Haag. Het is van belang dat zodra in dit onderzoek gesproken wordt over het Nationale Toneel en samenwerking met private sponsors, de Koninklijke Schouwburg hier ook bij betrokken wordt.

<sup>34</sup> De organisaties van Het Nationale Ballet en De Nederlandse Opera zijn recent gebundeld aan Het Muziektheater, en vallen sindsdien onder de stichting Het Muziektheater. Dit maakt dat Het Nationale Ballet en De Nederlandse Opera in dit onderzoek als één geheel gezien worden (Het Muziektheater)

De podiumkunstinstanties die zijn meegenomen in dit onderzoek zijn verschillend ten opzichte van elkaar; ze verschillen in onder andere het type podiumkunstinstantie en de grootte van podiumkunstinstantie (aantal fte, jaarlijkse omzet)(zie de toegevoegde informatie per podiumkunstinstantie in bijlage 4). Deze gegevens van de podiumkunstinstanties zijn in een later stadium in de analyse meegenomen, waardoor meer gegronde uitspraken gedaan konden worden.

In de selectie van cases is rekening gehouden met het succes van de samenwerking met private sponsors. Alvorens de interviews plaats hadden gevonden was bekend of een podiumkunstinstantie successen behaald door samenwerking met private sponsors of niet. De podiumkunstinstanties waarbij de samenwerking met private sponsors in mindere mate voor komt zijn Orkater, het Orkest van de Achttiende Eeuw, Opera per Tutti! en VOCAALLAB.

### **3.2. Private sponsors in de samenwerking van podiumkunstinstanties**

Gedurende de consultatie is duidelijk geworden dat de podiumkunstinstanties geen eenduidige definitie hebben van het begrip private partijen. Hieronder werd onder andere verstaan; het bedrijfsleven, private fondsen en particulieren (donateurs). Dit onderzoek zal zich enkel focussen op de samenwerking<sup>35</sup> met het bedrijfsleven, in de vorm van sponsorschappen<sup>36</sup>. Samenwerking met private fondsen heeft, zoals in de interviews is gebleken, sterke overeenkomsten met het aanschrijven van (overheids)fondsen. In deze gevallen sturen podiumkunstinstanties subsidieaanvragen op naar de private fondsen, waarna op basis van de artistieke onderbouwing van de podiumkunstinstanties wordt besloten door de private fondsen om financieel bij te dragen aan de podiumkunstinstantie. Samenwerking met private fondsen wordt hierdoor niet als meer vernieuwend gezien; het is een vorm van samenwerking waar podiumkunstinstanties al relatief veel kennis van hebben en dergelijke relaties zijn vaak gebaseerd op de gunfactor van de fondsen (hierbij hoort wel gezegd te worden dat private fondsen een relatief grote bijdrage leveren aan de inkomsten van de podiumkunstinstanties, en dat deze fondsen hierdoor een belangrijk positie innemen in de financieringsmix van de podiumkunstinstanties). Hetzelfde is ook het geval bij (samenwerking met) donateurschap in de vorm van bedrijven, particulieren, vriendenkringen en dergelijke. Het donateurschap heeft een relatief grote gunfactor en heeft hierdoor in mindere mate te maken met samenwerking (Thomas, Pervan & Nuttall, 2009). Tijdens het vergaren van de data is door de gesprekspartners van de podiumkunstinstanties aangegeven dat samenwerking met private sponsors een sterk inhoudelijk karakter heeft (zoals later in dit rapport wordt besproken), die de hierboven genoemde, niet meegenomen (samenwerking met andere) private partijen minder kenmerkt<sup>37</sup>. Dit onderzoek focust zich hierdoor op de private sponsors.

Alvorens gekeken gaat worden naar de samenwerking met private sponsors vanuit het perspectief van de podiumkunstinstanties, is het relevant om te kijken wat de redenen zijn voor private sponsors om de samenwerking met podiumkunstinstanties aan te gaan. Op deze manier worden de twee kanten van de samenwerking meegenomen in dit onderzoek. Lindsay (1995) en Martorella (1996) stellen dat private sponsors samenwerking aan gaan met podiumkunstinstanties om op deze manier te laten

<sup>35</sup> Een coördinatie van gezamenlijke activiteiten (Argyle, 1991:16).

<sup>36</sup> Let op: dit onderzoek betreft samenwerking met private sponsors, en dus geen publieke sponsors.

<sup>37</sup> Dit is tevens bevestigd in een interview dat voor dit onderzoek is gehouden met de Rabobank Amsterdam. In het interview met Rabobank Amsterdam is inderdaad gebleken dat de Rabobank Amsterdam veel waarde hecht aan de inhoudelijke invulling van de samenwerking met podiumkunstinstanties. De gesprekspartner gaf aan dat het aan podiumkunstinstanties is om de ambities van de Rabobank Amsterdam duidelijk te koppelen aan de activiteiten en producties van de podiumkunstinstanties. Naast het leveren van financiële input tracht Rabobank Amsterdam middels de samenwerking met de podiumkunstinstantie initiatieven mogelijk te maken door bijvoorbeeld het leveren van mankracht aan de podiumkunstinstantie

zien dat ze goede burgers zijn en het beeld willen creëren in de samenleving dat zij door de sponsoring bijdragen aan de sociale cohesie.

De hierboven geformuleerde kenmerken van de samenwerking met private sponsors geven voor dit onderzoek houvast aan de begrippen 'samenwerking' en 'private sponsors'. In de komende paragraaf wordt hetzelfde gedaan voor de uitkomst van de samenwerking met private sponsors: de continuïteit van de podiumkunstinstanties.

### **3.3. Continuïteit door samenwerking met private sponsors**

De gesprekspartners gaven aan dat samenwerking met private sponsors een helder doel heeft te dienen; de continuïteit van de podiumkunstinstantie. Tijdens de gesprekken bij de podiumkunstinstanties werd duidelijk dat de podiumkunstinstanties een tweetal aspecten van continuïteit aangaven die bewerkstelligd kunnen worden door samenwerking met private sponsors.

Allereerst draagt samenwerking met private sponsors bij aan (extra) inkomen van de podiumkunstinstanties. De samenwerking met private sponsors is gericht op de kunstvorm van de podiumkunstinstantie; de private sponsor(en) heeft in dit geval een affiniteit met de kunstvorm en wilt door de (structurele) samenwerking er voor zorgen dat de kunstvorm behouden wordt. Daarnaast werd aangegeven dat de samenwerking met private sponsors een maatschappelijk doel kan hebben. Dit houdt in dat de samenwerkingspartners beiden streven naar bijvoorbeeld de ontwikkeling van (bepaalde doelgroepen van) de maatschappij, en dat dit door de samenwerking tot stand kan worden gebracht. Op deze manier wordt de podiumkunstinstantie verankerd in de maatschappij en versterkt het haar continuïteit.

De gesprekspartners waren het er over eens dat samenwerking met private sponsors, wanneer de condities van samenwerking daartoe bijdragen, leidt tot continuïteit van de podiumkunstinstantie.

### **3.4. (Sub-)Conditie van samenwerking met private sponsors**

Eerder is aangegeven dat samenwerking met private sponsor door de podiumkunstinstanties gezien wordt als succes wanneer de samenwerking met private sponsors een positieve bijdrage levert aan de continuïteit van de activiteiten van de podiumkunstinstantie. Het is nog niet bekend wanneer een samenwerking met private sponsors deze positieve bijdrage kan leveren. Hierdoor is het van belang bij de podiumkunstinstanties na te gaan hoe de podiumkunstinstanties samenwerken met private sponsors en in hoeverre hun samenwerking met private sponsors bijdraagt aan de continuïteit van hun activiteiten. Zoals in de volgende sub-paragrafen duidelijk zal worden hebben de podiumkunstinstanties aangegeven dat een viertal condities in de samenwerking met private sponsors van invloed zijn op de continuïteit van de podiumkunstinstanties<sup>38</sup>. Deze condities van samenwerking met private sponsors kunnen op hun beurt opgedeeld worden in sub-condities. Sub-condities zijn onderdelen van de conditie die bepalen in hoeverre een podiumkunstinstantie aan een bepaalde (hoofd)conditie voldoet (case-beschrijvende sub-condities). Aangezien de sub-condities (in configuratie met elkaar) gezamenlijk kunnen bijdragen aan een (hoofd)conditie en de (hoofd)conditie op haar beurt (in configuratie met andere (hoofd)condities) bij kan dragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties, is een analyse gedaan van de sub-condities (naast de analyse van de (hoofd)condities).

---

<sup>38</sup> In bijlage 3 is transparant gemaakt welke condities de onderzoeker in de beginfase van het onderzoek tevens als relevant zag, maar die in een later stadium zijn verwijderd uit het onderzoek.

Note: Dit onderzoek is niet bedoeld om podiumkunstinstantellingen te beoordelen op de samenwerking met private sponsors. De waarden die per podiumkunstinstantelling toebedeeld worden aan de (sub-) condities van samenwerking met private sponsors zijn relatief, en houden in dat conditie relatief veel of relatief minder veel terug komt in de samenwerking van podiumkunstinstantellingen met private sponsors. Daarnaast moet constant rekening worden gehouden met de context- en organisatieverschillen van podiumkunstinstantelling en hoort de lezer continu het besef te hebben dat samenwerking met private sponsors “slechts” een deel is van het cultureel ondernemerschap van podiumkunstinstantellingen.

Aan de hand van open interviews met de podiumkunstinstantellingen is achterhaald hoe de podiumkunstinstantellingen omgaan met samenwerking met private sponsors, en welke condities volgens hen bijdragen aan een succesvolle samenwerking met private sponsors. In Bijlage 4 is transparant gemaakt wat de gesprekspartners van podiumkunstinstantelling aan hebben gegeven over de condities van samenwerking met private sponsors; in hoeverre de (sub-)condities voor komen bij de cases. In de komende sub-paragrafen zullen de condities zoals deze terug zijn gekomen in de interviews besproken worden.

#### *3.4.1. Conditie 1: De positionering van de podiumkunstinstantelling*

De podiumkunstinstantellingen gaven aan dat samenwerking met private sponsors onder andere bepaald wordt door de positionering (A) van de podiumkunstinstantelling. De gesprekspartners gaven aan dat de positionering van podiumkunstinstantellingen een tweetal sub-condities omvat die bepalen of een podiumkunstinstantelling zich relatief beter of relatief minder positioneert in het veld van de podiumkunstinstantellingen.

- Ten eerste gaven de gesprekspartners aan dat de positionering van de podiumkunstinstantellingen gekoppeld wordt aan de profilering van de podiumkunstinstantelling. Onder profilering wordt de reputatie en zichtbaarheid bij private sponsors bedoeld van de podiumkunstinstantelling
- Ten tweede is aangegeven door de gesprekspartners dat de positionering van de podiumkunstinstantelling gekoppeld wordt aan de toegankelijkheid van het product dat de podiumkunstinstantelling levert. Podiumkunstinstantellingen leveren ieder verschillende producten (lees het soort podiumkunst). Waar het ene product een meer geliefd product is bij private sponsors dan het ander. Met andere woorden, positionering van podiumkunstinstantellingen wordt gekoppeld aan de mate waarin podiumkunstinstantellingen hun product kunnen “verkopen” aan private sponsors.

Zowel de toegankelijkheid van de voorstelling als de profilering van de podiumkunstinstantelling kunnen mogelijk een rol spelen in het tot stand brengen van een positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantellingen.

#### *3.4.2. Conditie 2: het Acquisitiemanagement van de podiumkunstinstantelling*

Naast de positionering van de podiumkunstinstantellingen is gebleken dat de podiumkunstinstantellingen van mening zijn dat acquisitiemanagement kan bijdragen aan een succesvolle uitkomst van samenwerking met private sponsors, en hiermee de continuïteit van de podiumkunstinstantelling. De gesprekspartners gaven aan dat het acquisitiemanagement van podiumkunstinstantellingen gebaseerd is op een viertal sub-condities.

- Ten eerste geven de gesprekspartners aan dat voldoende financiële en personele middelen bijdragen aan een goed acquisitiemanagement.
- Ten tweede wordt aan het acquisitiemanagement de mate waarin sprake is van een voor de podiumkunstinstantelling duidelijke acquisitie gekoppeld. Duidelijke acquisitie houdt in dat

podiumkunstinstantellingen bewust zijn van het op een juiste manier benaderen van de juiste private sponsors. Hierbij wordt benadrukt dat het zoeken naar een fit met private sponsors van belang is.

- Vervolgens wordt door de gesprekspartners vermeld dat warme acquisitie gebundeld kan worden aan het acquisitiemanagement, en daarmee de samenwerking met private sponsors. Warme acquisitie houdt in dat de podiumkunstinstantelling private sponsors via eigen contacten en netwerken benadert.
- Tevens kunnen podiumkunstinstantellingen private sponsors benaderen zonder gebruik te maken van bestaande netwerken, middels koude acquisitie. Dit betekent dat de podiumkunstinstantelling zelfstandig private sponsors benadert zonder bemiddeling of tussenkomst van bestaande contacten van de podiumkunstinstantelling.

### *3.4.3. Conditie 3: Het accountmanagement van de podiumkunstinstantellingen*

Uit de gesprekken bij podiumkunstinstantellingen is gebleken dat niet enkel de positionering en het acquisitiemanagement van belang zijn om een bijdrage te kunnen leveren aan de continuïteit van de podiumkunstinstantelling middels de samenwerking met private sponsors, maar dat de podiumkunstinstantellingen tevens rekening houden met het accountmanagement<sup>39</sup> van hun organisatie. De gesprekspartners gaven aan dat een tweetal sub-condities gekoppeld kunnen worden aan het accountmanagement.

- De gesprekspartners gaven aan dat het onderhouden van private sponsors meespeelt in het accountmanagement. Hieronder wordt door de gesprekspartners verstaan dat podiumkunstinstantellingen datgene (kunnen) bieden waar de private sponsors naar verlangen. Dit kan zowel het bieden van standaard arrangementen zijn (wanneer bijvoorbeeld in de samenwerking de private sponsor voor een x bedrag een x aantal vrijkaartjes krijgt) als het leveren van specifiek maatwerk aan de private sponsor.
- Daarnaast werd in de gesprekken bij de podiumkunstinstantellingen duidelijk dat gesprekspartners aangaven dat reciprociteit gekoppeld kan worden aan het accountmanagement. Dit houdt in dat beide samenwerkingspartners elkaar daadwerkelijk nodig hebben en dat er door de afhankelijkheid om je doel te bereiken wederkerigheid ontstaat in de samenwerkingsrelaties. In dit geval hebben beide samenwerkingspartners elkaar nodig om vooruitgang voor de eigen organisatie te behalen.

### *3.4.4. Conditie 4: Variëteit in de samenwerking*

De gesprekspartners gaven aan dat samenwerking met private sponsors verschillend ingevuld kan worden. Gedurende het verzamelen van data werd duidelijk dat de podiumkunstinstantellingen een tweetal “vormen” (sub-condities) aan samenwerking met sponsors kunnen hebben naast de traditionele vorm van sponsorschap. De traditionele vorm van sponsorschappen (het overall verlenen van financiële input aan een podiumkunstinstantelling) zal in deze conditie niet meegenomen worden. Hier ligt de reden achter dat overall sponsorschap niet bijdraagt aan de variëteit van samenwerking met private sponsors, en dat dit een “logische” manier is voor podiumkunstinstantellingen om hun sponsorschap in te vullen. Echter, hier zal wel gekeken worden naar meer variërende vormen van samenwerking, waarin thema- of project-specifieke samenwerking of samenwerking in diensten wordt meegenomen.

---

<sup>39</sup> Het beheren van de relaties met private sponsors

- Allereerst werd door de gesprekspartners opgemerkt dat samenwerking met sponsors plaats kan vinden op een specifiek thema of project. In dit geval zullen de sponsors financiële bijdragen leveren aan specifieke voorstellingsserie of project waarin een thema of een doel bepalend is voor de reden waarom een private sponsor de podiumkunstinstantie sponsort (dit betekent niet dat de private sponsor de productie invult, maar dat de private sponsor input levert aan de podiumkunstinstantie zodat de podiumkunstinstantie de specifieke voorstelling of het project kan produceren).
- De gesprekspartners geven als tweede vorm dat sponsoring niet enkel hoeft te gaan over een financiële bijdrage aan de podiumkunstinstantie of een specifiek project van de podiumkunstinstantie, maar ook over een bijdrage in de vorm van diensten of om-niet (bijvoorbeeld het leveren van denkkracht, het controleren van jaarrekeningen, etc.). Hierin zal de podiumkunstinstantie kosten besparen op uitgaven die het zonder de samenwerking met deze sponsor wel had moeten maken.

### 3.5. Afsluiting

De gevonden (sub-)condities zijn samengevoegd in het onderstaande tabel (3).

(Hoofd)conditie	<u>Positionering</u>	<u>Acquisitiemanagement</u>	<u>Accountmanagement</u>	<u>Variëteit in de samenwerking</u>
Sub-condities	Profilering Toegankelijkheid	Beschikbare middelen Heldere strategie Warme acquisitie Koude acquisitie	Onderhouden Reciprociteit	Thema/project gericht In diensten/om niet

**Tabel 3. Hoofd- en sub-condities**

In dit onderzoek zijn vier (hoofd)condities meegenomen, met de daaronder vallende sub-condities. In de bijlage 4 is laten zien hoe de (sub-)condities verantwoord zijn. De gesprekspartners hebben in de gesprekken aangegeven in hoeverre de (sub-)condities voor komen bij de samenwerking met private sponsors en wat er in hun specifieke case (hun samenwerking met private sponsors) kenmerkend hieraan is. Het komende hoofdstuk zal laten zien hoe de informatie van de podiumkunstinstanties is geïnterpreteerd als data en wat de uitkomsten zijn van de QCA van deze data.

## 4. QUALITATIVE COMPARATIVE ANALYSIS

Het voorgaande hoofdstuk heeft laten zien welke (sub-)condities de achttien meegenomen cases (podiumkunstinstantellingen) hebben aangeleverd. Dit hoofdstuk zal zich ontfermen over de Qualitative Comparative Analysis (QCA) van de (sub-)condities. De gevonden data is in de QCA gesimplificeerd, waardoor uitspraken gedaan kunnen worden over de configuraties van (sub-)condities in de samenwerking van podiumkunstinstantellingen met private sponsors.

De QCA methode is in dit onderzoek gebruikt om samenhang te vinden in de data die aanspraak maakt op sub-set relaties om op deze manier nieuwe theoretische, samenhangende argumenten te construeren (Ragin & Rihoux, 2004:6; Berg-Schlosser et al., 2008). Voldoende (condities die in configuratie met andere condities een bijdrage kunnen leveren aan de uitkomst) en noodzakelijke condities (condities die in de configuraties als noodzakelijk worden gezien) voor de bijdrage aan continuïteit van de podiumkunstinstantellingen door de samenwerking met private sponsors zijn uit de data gehaald, en typen van set relaties zijn zichtbaar geworden (Ragin, 2008), zoals later in dit hoofdstuk nader zal worden toegelicht. Aan de hand van de data kan middels QCA onderzocht worden welke configuraties van causale condities van invloed kunnen zijn op een positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantellingen.

De data is in dit onderzoek geordend met behulp van het fsQCA 2.0 softwareprogramma<sup>40</sup> (Ragin, 2008) om eventuele miscalculatie van de onderzoeker te voorkomen wanneer de data zonder gebruik van het softwareprogramma geordend zou worden. Dit programma simplificeert data patronen om op deze manier noodzakelijke en voldoende condities te identificeren. De output van de software levert configuraties van (sub-)condities die bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstantellingen. Daarnaast levert de software wiskundige maatstaven waarmee de utiliteit van de sub-sets berekend kunnen worden. Deze output is door de onderzoeker geanalyseerd en besproken.

### 4.1. Waarden

De gesprekken bij de podiumkunstinstantellingen hebben geleid tot een viertal condities en de daarbij horende sub-condities, zoals hoofdstuk 3 heeft laten zien. Alvorens deze (sub-)condities systematisch kwalitatief vergeleken kunnen worden, is het van belang de data verkregen uit de gesprekken bij de podiumkunstinstantellingen te categoriseren. Dit houdt in dat per case waarden worden toegekend aan (sub-)condities van samenwerking met private sponsors.

---

<sup>40</sup> Bron: <http://www.u.arizona.edu/~cragin/fsQCA/software.shtml>



Bij het toekennen van de waarden aan (sub-)condities is gebruik gemaakt van een fuzzy vierpuntschaal:

Fuzzy Waarde	Betekenis
1	Een conditie met de waarde '1' houdt in dat de conditie veel voor komt in de samenwerking van podiumkunstinstantie met private sponsors.
0,67	Een conditie met de waarde '0,67' houdt in dat de conditie voor komt in de samenwerking van de podiumkunstinstantie met private sponsors.
0,33	Een conditie met de waarde '0,33' houdt in dat de conditie minder voor komt in de samenwerking van de podiumkunstinstantie met private sponsors.
0	Een conditie met de waarde '0' houdt in dat de conditie niet of nauwelijks voor komt in de samenwerking van de podiumkunstinstantie met private sponsors.

**Tabel 4. Vierpuntschaal van fuzzy-waarden**

De eerste twee genoemde schaalpunten zijn positief van aard (1 en 0,67), dit houdt in dat de conditie positief aanwezig is bij de betreffende podiumkunstinstantie. De laatste twee schaalpunten (0,33 en 0) geven aan dat de conditie minder terugkomt in de praktijk van de podiumkunstinstanties (merk hierbij op dat de grens tussen "positief" (waarde > 0,5 en "negatief" (waarde < 0,5) ligt) (Rihoux & Ragin, 2007).

Alvorens gekeken is welke configuraties van (sub-)condities van belang kunnen zijn op een positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties, dient de uitkomst van de samenwerking met private sponsors per case bekeken te worden. De gesprekspartners van de podiumkunstinstanties hebben laten weten in hoeverre de (sub-)condities bij hen voor komen en in hoeverre de samenwerking met private sponsors van belang is voor de continuïteit van de podiumkunstinstantie. Het is nog onbekend welke (sub-)condities van belang zijn voor het bewerkstelligen van een succesvolle uitkomst van samenwerking met private sponsors. Hiervoor zal er in de afsluitende (sub-)paragrafen in dit hoofdstuk gekeken worden naar de relaties van de (sub-)condities met de bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties.

Gedurende de toedeling van waarden aan de (sub-)condities werd zichtbaar dat een aantal condities de waarde 0.5 toebedeeld kregen (als gemiddelde van de sub-condities). De waarde 0.5 zegt niks; het houdt én geen positieve waarde én geen negatieve waarde in (het ligt precies op het cross-over punt). Het gebruikte fsQCA 2.0 softwareprogramma kan hierdoor de waarde 0.5 niet meenemen in de waarheidstabel en elimineert hierdoor de case waarin de waarde 0.5 voor komt uit de analyse.

Door het iteratieve karakter van dit onderzoek is de onderzoeker nagegaan of deze waarden in eerste instantie wel terecht zijn toebedeeld. Dit is niet alleen het geval bij de cases waar de waarde 0.5 terug kwam, maar bij alle cases is meerdere malen gekeken of de ontwikkelingen in het onderzoek noodzaak geven de waarden van de condities aan te passen. De motivatie van de onderzoeker betreffende de kalibratie van waarden zijn in bijlage 3 transparant gemaakt.

## 4.2. Waarden van (sub-)condities

Deze paragraaf laat zien in hoeverre de uitkomst en de (sub-)condities voor komen bij de podiumkunstinstantellingen. Per conditie zal duidelijk worden wat de waarden van de sub-conditie zijn.

### 4.2.1. Continuïteit van de podiumkunstinstantellingen

Ten eerste zijn door de onderzoeker waarden toebedeeld aan de mate waarin de samenwerking met private sponsors bij podiumkunstinstantellingen bijdraagt aan de continuïteit van de betreffende podiumkunstinstantelling.

Onderstaande tabel geeft de continuïteit van de podiumkunstinstantellingen weer als resultaat van de samenwerking met private sponsors.

Case	Uitkomst	Case	Uitkomst	Case	Uitkomst
RPHO	1	NDT	1	VL	0.33
OK	0	KSNT	1	ND	1
VAV	1	OPT	0.33	CC	0.67
DS	1	NB	1	MZ	0.67
OAE	0	AFF	1	SR	0.67
HHH	0.33	HF	1	HNB/DNO	1

**Tabel 5. Continuïteit van de podiumkunstinstantellingen**

Het valt op dat er enerzijds podiumkunstinstantellingen zijn die aan hebben gegeven dat de samenwerking met private sponsors bijdraagt aan de continuïteit van de podiumkunstinstantelling, en anderzijds dat er podiumkunstinstantellingen zijn waarbij de samenwerking geen positieve bijdrage levert aan de continuïteit van de podiumkunstinstantelling.

Het is van belang te vermelden dat de podiumkunstinstantellingen die aangaven minder van mening te zijn dat de samenwerking met private sponsors een positieve bijdrage levert aan de continuïteit van de podiumkunstinstantelling wel belang kunnen hechten aan samenwerking met private sponsors. Deze tabel (5) laat zien in hoeverre de podiumkunstinstantellingen van mening zijn dat samenwerking met private sponsors, in relatieve vergelijking, een positieve bijdrage levert aan de continuïteit van de podiumkunstinstantelling. Een lagere waarde betekent niet dat het "slecht" gaat met de podiumkunstinstantelling. Dit onderzoek focust zich enkel op de samenwerking met private sponsors, waardoor podiumkunstinstantellingen zich wellicht ook goed kunnen plaatsen in donateurschappen of het aanschrijven van private fondsen. De podiumkunstinstantellingen met mindere waarden kunnen bijvoorbeeld efficiënter middelen uit andere bronnen halen, waardoor deze podiumkunstinstantellingen wellicht minder energie steken in de samenwerking met private sponsors.

De komende sub-paragrafen zullen laten zien in hoeverre de condities van samenwerking met private sponsors voor komen bij de podiumkunstinstantellingen die van invloed kunnen zijn op de bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantellingen en hoe het tot stand komen van de (hoofd)condities zowel wetenschappelijk als empirisch wordt onderbouwd.

### 4.2.2. Grootte van de podiumkunstinstantellingen

Zoals aangegeven is de grootte van de podiumkunstinstantellingen ook meegenomen in dit onderzoek. Op deze manier is rekening gehouden met de variatie van podiumkunstinstantellingen.

In de bijlage 4 is per podiumkunstinstantie aangegeven over hoeveel fte het beschikt en wat de jaaromzet van 2012 was. Om uitspraken te kunnen doen over het belang van het aantal FTE of de jaaromzet van de podiumkunstinstantie, zijn deze twee karakteristieken gecategoriseerd en meegenomen in dit onderzoek. Bij de FTE houdt de waarde 0 in dat de podiumkunstinstantie minder dan 10 FTE heeft, waarde 0.33 houdt in dat de podiumkunstinstantie tussen de 10 en de 30 FTE heeft, waarde 0.67 houdt in dat de podiumkunstinstantie tussen de 30 en 100 FTE heeft en waarde 1 houdt in dat de podiumkunstinstantie meer dan 100 FTE heeft.

Voor de jaaromzet geldt dat waarde 0 inhoudt dat de podiumkunstinstantie minder dan €100.000,- jaaromzet had in 2012, waarde 0.33 houdt in dat de podiumkunstinstantie tussen de €100.000,- en €1.000.000,- had, waarde 0.67 houdt in dat de podiumkunstinstantie een jaaromzet tussen de €1.000.000,- en €5.000.000,- had, en waarde 1 houdt in dat de podiumkunstinstantie een jaaromzet van meer dan €5.000.000,- had in 2012. Onderstaande tabel geeft deze gecategoriseerde informatie weer.

Case	FTE	Jaaromzet 2012	Case	FTE	Jaaromzet 2012
RPHO	1	1	NB	Geen gegevens	Geen gegevens
OK	0.33	0.67	AFF	Geen gegevens	Geen gegevens
VAV	0.33	0.67	HF	0.33	1
DS	0.33	0.33	VL	0	0.33
OAE	0	0.67	ND	0	0.33
HHH	0	0 <sup>41</sup>	CC	Geen gegevens	Geen gegevens
NDT	Geen gegevens	Geen gegevens	MZ	0	0.33
KSNT	1	1	SR	0	0.33
OPT	0	0	HNB/DNO	Geen gegevens	Geen gegevens

**Tabel 6. Overzicht Grootte en jaaromzet van de podiumkunstinstanties**

Er zijn geen gegevens beschikbaar gesteld van de grootte en de jaaromzet 2012 van een aantal podiumkunstinstanties. De podiumkunstinstanties waar de gegevens ontbreken zullen in het vervolg van de analyse waarin de gegevens van de grootte en de jaaromzet 2012 gebruikt worden niet meegenomen worden.

#### 4.2.3. Positionering van de podiumkunstinstantie

De positionering van de podiumkunstinstantie bestaat, zoals hoofdstuk drie laat zien, uit een tweetal sub-condities; de profilering en de toegankelijkheid van de podiumkunstinstantie. Niet alleen wordt door de gesprekspartners benadrukt dat de twee sub-condities van belang zijn, maar is hier vanuit wetenschappelijke, internationale literatuur onder andere in de jaren '90 deels aandacht voor geweest (Kotler & Scheff, 1997; Thowse, 1994; Shrum, 1991; Haacke, 1975). Waarom de positionering van podiumkunstinstanties van belang is heeft een tweetal redenen. Enerzijds zijn private sponsors op zoek naar affiliatie met de kunstvorm van de podiumkunstinstantie. Zodra een podiumkunstinstantie een gewenste reputatie heeft bij de private sponsor, zal de private sponsor eerder geneigd zijn samenwerking aan te gaan met de podiumkunstinstantie omdat het op deze manier hoopt dat de

<sup>41</sup> Het Houten Huis is een podiumkunstinstantie dat tot en met 2012 niet zelf voorstellingen produceerde en enkel een stichting was zonder omzet. Dit maakt dat de jaaromzet onder een andere producent valt (Stip Theaterproducties) en voor Het Houten Huis nihil was. Het Houten Huis is sinds 2013 echter een zelfstandige organisatie geworden.

symbolische associatie met een welbekende podiumkunstinstantie belangrijker zal zijn dan de pragmatische beschrijving van wat de private sponsor produceert (Shrum, 1991; Thowse, 1994; Haacke, 1975). Oftewel, de profilering van een podiumkunstinstantie kan bijdragen aan de profilering van de private sponsor. Anderzijds betekent een betere positionering, en dan met name de toegankelijkheid van de voorstellingen van de podiumkunstinstantie, een mindere mate van onzekerheid bij de private sponsor, waardoor de drempel voor samenwerking met de podiumkunstinstantie verlaagd wordt (Kotler & Scheff, 1997;33). Radbourne (2000) merkte tevens op dat The Australian Ballet private sponsoren aan zich had gebonden die zich goed konden affiliëren met de producten van de podiumkunstinstantie. De profilering en de toegankelijkheid van de podiumkunstinstanties spelen volgens de wetenschappelijke literatuur en de gesprekspartners een rol voor de samenwerking met private sponsoren.

De theoretische bevestiging van de gevonden (sub-)condities heeft ertoe geleid dat in dit onderzoek er van uit wordt gegaan dat de twee sub-condities een even zware weging hebben bij het tot stand komen van de conditie positionering. Dit houdt in dat de waarde van de (hoofd)conditie positionering het gemiddelde is van de waarden van de sub-condities profilering en toegankelijkheid. Bijlage 4 laat zien in hoeverre de podiumkunstinstanties aan hebben gegeven dat de twee sub-condities van belang zijn in hun samenwerking. Onderstaande tabel 7 geeft samengevat weer welke waarden aan de sub-condities zijn toebedeeld, op basis van empirische bevindingen en theoretische weging van de sub-condities.

case	Profilering	Toegankelijkheid product	Positionering	Case	Profilering	Toegankelijkheid product	Positionering
RPHO	1	0.67	<b>0.85</b>	NB	1	0.67	<b>0.85</b>
OK	0.33	0.33	<b>0.33</b>	AFF	0.67	0.33	<b>0.5</b>
VAV	0.67	1	<b>0.85</b>	HF	1	0.67	<b>0.85</b>
DS	1	0.33	<b>0.67</b>	VL	0.33	0.33	<b>0.33</b>
OAE	0.33	0.33	<b>0.33</b>	ND	0.67	1	<b>0.85</b>
HHH	0.33	1	<b>0.67</b>	CC	0.67	1	<b>0.85</b>
NDT	1	0.67	<b>0.85</b>	MZ	0.33	0.33	<b>0.33</b>
KSNT	1	1	<b>1</b>	SR	1	0.67	<b>0.85</b>
OPT	0.33	0.33	<b>0.33</b>	HNB/ DNO	1	0.67	<b>0.85</b>

**Tabel 7. (Sub-)Condities van positionering**

De vierpuntschaal, zoals besproken in paragraaf 3.4, bij sub-conditie 1 (de profilering van de podiumkunstinstantie) houdt het volgende in. Waarde 1 houdt in dat de podiumkunstinstantie een goede reputatie heeft en zichtbaar is bij private sponsoren. Waarde 0,67 houdt in dat de podiumkunstinstantie een reputatie heeft en relatief zichtbaar is bij private sponsoren. Waarde 0,33 houdt in dat de podiumkunstinstantie een minder goede reputatie heeft en relatief beperkt zichtbaar is bij private sponsoren. Waarde 0 houdt in dat de podiumkunstinstantie nauwelijks een reputatie heeft en nauwelijks zichtbaar is bij private sponsoren.

Zoals aangegeven door de gesprekspartners, en wetenschappelijk onderbouwd, is niet alleen de profilering van belang voor de positionering van de podiumkunstinstantie, maar ook de toegankelijkheid van de voorstellingen voor de private sponsor. In dit geval betekenen de waarden het volgende bij deze

sub-conditie. Waarde 1 betekent dat de podiumkunstinstantelling een product bezit dat goed te verkopen is aan private sponsors. De gesprekspartner liet in dit geval weten dat private sponsors zich graag affiliëren met het product van de podiumkunstinstantelling. Waarde 0,67 houdt in dat de podiumkunstinstantelling een product bezit dat te verkopen is aan private sponsors. Waarde 0,33 houdt in dat het voor de podiumkunstinstantelling lastig is om haar product te verkopen aan private sponsors. Waarde 0 houdt in dat de podiumkunstinstantelling nauwelijks in staat is haar product te verkopen aan private sponsors.

Het uiteindelijke gemiddelde van de twee sub-condities leidt tot de waarde van de Positionering. Hierin variëren de waarden tussen de 0 en de 1, waarbij 0 een afwezigheid van de conditie bij de case inhoudt en een 1 een perfecte aanwezigheid. Het overgrote deel van de podiumkunstinstantellingen geeft aan dat het een gewenste profilering heeft. De gesprekspartners zijn vaak positief te spreken over de reputatie en zichtbaarheid van hun organisatie bij private sponsors. Zodra gekeken wordt naar de toegankelijkheid van de producten van de podiumkunstinstantellingen, valt het op dat podiumkunstinstantellingen lieten weten dat hun product niet altijd even goed te verkopen is aan private sponsors.

#### *4.2.4. Acquisitiemanagement van de podiumkunstinstantelling*

Het acquisitiemanagement van de podiumkunstinstantelling is onder te verdelen in de sub-condities beschikbare middelen voor acquisitie, de mate waarin sprake is van heldere acquisitie, en koude en warme acquisitie.

Het kan als vanzelfsprekend gezien worden dat podiumkunstinstantellingen die over meer financiële en personele middelen beschikken gemakkelijker samenwerking met private sponsors aan kunnen gaan. Purser (1989) stelt echter dat niet per definitie enkel een grote hoeveelheid aan middelen van belang is bij de acquisitie van nieuwe sponsors. Podiumkunstinstantellingen met een mindere hoeveelheid aan beschikbare middelen zijn alsnog goed in staat private sponsors aan zich te binden. Datgene dat in dit geval speelt is dat de podiumkunstinstantelling door haar flexibiliteit en enthousiasme zich alsnog zo kan plaatsen dat het in staat is contact te leggen met private sponsors en middelen hiervoor vrij kan maken (Ibid.). Deze sub-conditie (beschikbare middelen) laat zien in hoeverre de podiumkunstinstantellingen middelen vrij kunnen maken om te acquireren, waarbij dus niet wordt uitgegaan dat meer middelen per definitie beter is dan minder middelen.

Het hebben van een duidelijke acquisitie is als tweede sub-conditie aangekaart door de podiumkunstinstantellingen. Dit houdt in dat de podiumkunstinstantelling intern duidelijke afspraken, strategieën en doelen heeft afgesproken betreffende de acquisitie van nieuwe private sponsors (Willemsen, 2009). Waar Thomas, Pervan & Nuttall (2009) spraken over de bestaande onduidelijkheid over de strategieën van acquisitie van private sponsors bij podiumkunstinstantellingen, liet Kelly (1999) weten dat onderzoek naar mogelijke private sponsors voor instantellingen die kleine films produceren van relatief groot belang is. Hierbij moet met name de unieke link gelegd worden tussen specifieke karakteristieken van de instantelling en de associatie hiervan bij de private sponsor (Ibid.) De instantelling moet in de fase van acquisitie met name letten op het persoonlijke contact met de potentieel private sponsor en het betrekken van de private sponsor in de productie van de podiumkunstinstantelling. Dit draagt er toe bij dat de private sponsor een beter gevoel creëert bij de producten van de instantellingen (Ibid.).

De laatste twee sub-condities van het acquisitiemanagement van de podiumkunstinstanties ontfermen zich over de koude en warme acquisitie van de podiumkunstinstanties. Warme en koude acquisitie bieden beide mogelijkheden voor het binnenhalen van private sponsors (Willemsen, 2003) voor podiumkunstinstanties (Thomas, Pervan & Nuttall, 2009). Warme acquisitie is door Thomas, Pervan & Nuttall (2009) in kaart gebracht als een netwerk van de podiumkunstinstanties. Hoe groter dit netwerk is, hoe doelgerichter private sponsors kunnen worden binnengehaald voor de podiumkunstinstantie. Dit houdt in dat een meewerkend netwerk van professionals, bestuursleden en boekhouders die tevens in andere organisaties functies bezitten, goed in staat zijn om de podiumkunstinstantie in contact te brengen met private sponsors en te voorzien van de nodige informatie uit de markt hiervoor (Ibid.).

Deze theoretische koppeling aan de gevonden (sub-)condities heeft ertoe geleid dat de vier sub-condities die onder de conditie acquisitiemanagement vallen gelijk worden gewogen. Dit houdt in dat de waarde van het acquisitiemanagement het gemiddelde is van de waarden van de sub-condities beschikbare middelen, de mate waarin sprake is van een heldere strategie, en warme en koude acquisitie. Bijlage 4 laat zien in hoeverre de podiumkunstinstanties aan hebben gegeven dat de vier sub-condities van belang zijn in hun samenwerking met private sponsors, en hiermee de hoofdconditie. Onderstaande tabel (8) geeft weer wat de in de analyse gebruikte waarden voor het acquisitiemanagement zijn.

Case	Beschikbare Middelen	Heldere acquisitie	Warme acquisitie	Koude acquisitie	Acquisitiemanagement
RPHO	1	1	1	1	<b>1</b>
OK	0.33	0.33	0.33	0.33	<b>0.33</b>
VAV	0.67	1	1	0.67	<b>0.85</b>
DS	0.33	1	0.67	0.67	<b>0.67</b>
OAE	0.33	0	0	0	<b>0.08</b>
HHH	0.33	0.67	0.33	0.33	<b>0.42</b>
NDT	1	1	1	1	<b>1</b>
KSNT	1	1	1	0.67	<b>0.91</b>
OPT	0.33	0.33	0.67	0.33	<b>0.42</b>
NB	0.67	0.33	1	0.67	<b>0.67</b>
AFF	0.67	1	1	0.33	<b>0.75</b>
HF	1	0.67	1	0.33	<b>0.75</b>
VL	0.33	0.33	0.67	0.33	<b>0.42</b>
ND	0.67	1	0.67	0.67	<b>0.75</b>
CC	0.67	0.67	0.67	0.67	<b>0.67</b>
MZ	0.33	0.33	0.67	0.33	<b>0.42</b>
SR	0.67	1	0.67	0.67	<b>0.75</b>
HNB/DNO	1	1	1	0	<b>0.75</b>

**Tabel 8. (Sub-)condities van acquisitiemanagement**

De vierpuntschaal bij de sub-conditie 'beschikbare middelen' houdt het volgende in. Waarde 1 geeft weer dat de podiumkunstinstantelling over ruim voldoende (personele en financiële) middelen beschikt om private sponsors te binden aan de podiumkunstinstantelling. Waarde 0,67 houdt in dat de podiumkunstinstantelling over middelen beschikt om private sponsors te binden aan de eigen podiumkunstinstantelling. Waarde 0,33 houdt in dat de podiumkunstinstantelling minder over de geschikte middelen beschikt om private sponsors aan de podiumkunstinstantelling te binden. Waarde 0 betekent dat de podiumkunstinstantelling nauwelijks middelen beschikbaar heeft of beschikbaar stelt om private sponsors te binden aan de podiumkunstinstantelling.

Naast de beschikbare middelen die podiumkunstinstantellingen hebben om samenwerking met private sponsors aan te gaan, geven de gesprekspartners ook aan dat voor het acquisitiemanagement van belang is dat bij de podiumkunstinstantelling sprake moet zijn van een duidelijke acquisitie. De waarden bij deze sub-conditie hebben de volgende betekenis. Waarde 1 geeft weer dat de podiumkunstinstantelling beschikt over een duidelijk intern afgesproken acquisitie (er is sprake van heldere afspraken betreffende het benaderen van private sponsors). Waarde 0,67 houdt in dat de bij de podiumkunstinstantelling beschikt over een intern afgesproken acquisitie. Waarde 0,33 geeft weer dat de podiumkunstinstantelling in mindere mate beschikt over een intern afgesproken acquisitie. Waarde 0 geeft aan dat de podiumkunstinstantelling niet beschikt over een duidelijke acquisitie.

Aan beschikbare middelen en de mate waarin er sprake is van een duidelijke acquisitie wordt toegevoegd door de gesprekspartners dat voor het acquisitiemanagement van belang kan zijn dat de podiumkunstinstantelling voldoende gebruik maakt van warme acquisitie. Aan deze sub-conditie kunnen de volgende waarden toegekend worden. Waarde 1 houdt in dat de podiumkunstinstantelling veel gebruik maakt van warme acquisitie. Waarde 0,67 houdt in dat de podiumkunstinstantelling gebruik maakt van warme acquisitie. Waarde 0,33 geeft aan dat de podiumkunstinstantelling in mindere mate gebruik maakt van warme acquisitie. Waarde 0 geeft aan dat de podiumkunstinstantelling niet of nauwelijks gebruik maakt van warme acquisitie.

Naast de warme acquisitie kan koude acquisitie ook bijdragen aan het acquisitiemanagement van de podiumkunstinstantelling. Aan deze sub-conditie kunnen de volgende waarden toegekend worden. Waarde 1 houdt in dat de podiumkunstinstantelling veel succes heeft gehaald door koude acquisitie. Waarde 0,67 houdt in dat de podiumkunstinstantelling gebruik maakt van koude acquisitie. Waarde 0,33 geeft aan dat de podiumkunstinstantelling in mindere mate gebruik maakt van koude acquisitie. Waarde 0 geeft aan dat de podiumkunstinstantelling niet stil staat bij koude acquisitie.

#### *4.2.5. Accountmanagement van de podiumkunstinstantelling*

De twee sub-condities zijn door de gesprekspartners aangekaart als onderdelen van de conditie accountmanagement (onderhouden van de private sponsor en reciprociteit) zullen hier worden onderbouwd met bestaande theorie.

Het leveren van maatwerk speelt een belangrijke rol in de samenwerking tussen culturele instantellingen en private sponsors (Kotler & Scheff, 1997:61; Adler, 2006). Maatwerk in de vorm van het kunnen bieden van speciale gelegenheden, voorstellingen of netwerken is een voor de podiumkunstinstantellingen geschikte manier om de private sponsors tevreden te houden. Kenmerkend aan het leveren van maatwerk is dat de samenwerkingspartner (private sponsor) van de podiumkunstinstantelling niet wordt gezien als een sponsor, maar als een partner en vriend (Kelly, 1999). Dit maakt dat de samenwerking

een sterk partnerschap karakter krijgt, waarbij het leggen van verbindingen een kenmerkende rol speelt (Schaeffer & Loveridge, 2002; Klijn & Van Twist, 2007).

Een relatief groot aantal onderzoeken hebben aangetoond dat reciprociteit een belangrijke bijdrage levert aan de samenwerking tussen twee organisaties (o.a. Segarra-Moliner, Angel-Moliner-Tena & Sanchez-Garcia, 1983; Alvos, Raposo & Antunes, 2012; Wilson, 1995). Reciprociteit leidt door de wederzijdse afhankelijkheid van de samenwerkingspartners tot een sterke commitment in de samenwerking dat als gevolg heeft dat de samenwerking langer stand houdt en beide sponsors in de samenwerking meer uit de samenwerking kunnen halen (Wilson, 1995).

De theoretische onderbouwing van de gevonden sub-condities leidt er toe dat de twee sub-condities gelijk gewogen worden. De (hoofd)conditie accountmanagement is hierdoor het gemiddelde van de twee sub-conditie onderhouden van private sponsors en reciprociteit in de samenwerking. Onderstaande tabel (9) geeft weer welke condities aan de (sub-)condities van het accountmanagement toebedeeld zijn.

Case	Onderhouden	Reciprociteit	Account-management	Case	Onderhouden	Reciprociteit	Account-management
RPHO	1	1	1	NB	1	1	1
OK	0.33	0	0.17	AFF	0.67	1	0.85
VAV	1	1	1	HF	1	0.67	0.85
DS	1	0.67	0.85	VL	0	0	0
OAE	0	0	0	ND	1	1	1
HHH	0.33	0.33	0.33	CC	1	0.67	0.85
NDT	1	1	1	MZ	1	0.67	0.85
KSNT	1	1	1	SR	1	0.67	0.85
OPT	0.33	0.33	0.33	HNB/ DNO	1	1	1

**Tabel 9. (Sub-)condities van accountmanagement**

De vierpuntschaal bij de sub-conditie onderhouden van private sponsors ziet er als volgt uit. Waarde 1 houdt in dat de podiumkunstinstantie goed haar private sponsors weet te onderhouden. De podiumkunstinstantie kan in dit geval veel maatwerk of standaard arrangementen leveren zodra de private sponsor hier om vraagt. Waarde 0,67 geeft aan dat de podiumkunstinstantie haar private sponsors onderhoudt. De podiumkunstinstantie kan in dit geval voldoende maatwerk of standaard arrangementen leveren zodra de private sponsor hier om vraagt. Waarde 0,33 houdt in dat de podiumkunstinstantie in mindere mate maatwerk en/of standaard arrangementen kan leveren zodra de private sponsor hier om vraagt. Deze waarde geeft aan dat de podiumkunstinstantie wel bewust is van de verlangens van de private sponsor(en) maar dat het niet de mogelijkheid heeft deze behoeftes te vervullen. Waarde 0 houdt in dat de podiumkunstinstantie nauwelijks stil staat bij het onderhouden van haar private sponsors.

Daarnaast gaven de gesprekspartners aan dat het accountmanagement van de podiumkunstinstanties ook af hangt van de reciprociteit in de samenwerking. De vierpuntschaal bij deze sub-conditie ziet er als volgt uit. Waarde 1 houdt in dat in de samenwerking met private sponsors veel sprake is van reciprociteit. Waarde 0,67 geeft aan dat er in de samenwerking met private sponsors sprake is van



reciprociteit. Waarde 0,33 geeft aan dat er in de samenwerking met private sponsors in mindere mate sprake is van reciprociteit. Waarde 0 houdt in dat er nauwelijks reciprociteit in de samenwerking met private sponsors is.

#### 4.2.6. Variëteit in de samenwerking

Aan de twee sub-condities van de variëteit in de samenwerking met private sponsors (thema/project specifieke samenwerking en samenwerking waarbij de private sponsor diensten levert, dan wel om niet) wordt hier waarden toegekend. Bestaande wetenschappelijk literatuur laat niet zien welke variëteit aan samenwerking met private sponsors van belang is voor een positieve bijdrage aan de continuïteit van podiumkunstinstanties. Wel is doormiddel van casestudies aangetoond dat de samenwerking met private sponsors in variëteit bij kan dragen aan de continuïteit van podiumkunstinstanties (Daellenbach, Davies & Ashill, 2006), waaronder thema- of project specifieke samenwerking als samenwerking in diensten terug kunnen komen. Dit maakt dat de (hoofd)conditie variëteit in de samenwerking met private sponsors het gemiddelde is van de waarden van de sub-condities.

De onderstaande tabel (10) geeft weer welke waarden aan de (sub-)condities van Variëteit in de samenwerking zijn toebedeeld.

Case	Thema/ project	In diensten/ om niet	Variëteit in samenwerking	Case	Thema/ project	In diensten/ om niet	Variëteit in samenwerking
RPHO	1	0.67	<b>0.85</b>	NB	1	0.33	<b>0.67</b>
OK	0	0.67	<b>0.33</b>	AFF	0.33	1	<b>0.67</b>
VAV	1	0.67	<b>0.85</b>	HF	1	1	<b>1</b>
DS	1	0.67	<b>0.85</b>	VL	0	0	<b>0</b>
OAE	0	0	<b>0</b>	ND	0.67	1	<b>0.85</b>
HHH	0.67	0.67	<b>0.67</b>	CC	0	0.67	<b>0.33</b>
NDT	1	1	<b>1</b>	MZ	0	0.67	<b>0.33</b>
KSNT	1	1	<b>1</b>	SR	0.67	1	<b>0.85</b>
OPT	0.67	1	<b>0.85</b>	HNB/ DNO	1	0.33	<b>0.67</b>

**Tabel 10. (Sub-)condities van variëteit in de samenwerking**

De vierpuntschaal van waarden heeft voor de conditie 'variëteit aan samenwerking' met private sponsors bij beide sub-condities de volgende betekenis. Waarde 1 houdt in dat de gesprekspartner aangaf dat de podiumkunstinstantie veel gebruik maakt van deze (thema/project of dienst/om niet) vorm van samenwerking met sponsors. Waarde 0,67 houdt in dat de gesprekspartner aangaf dat de podiumkunstinstantie gebruik maakt van deze vorm van samenwerking. Waarde 0,33 geeft aan dat de podiumkunstinstantie wel deze vorm van samenwerking heeft, maar dat deze in mindere mate voor komt in hun samenwerking met private sponsors. Waarde 0 houdt in dat de podiumkunstinstantie geen samenwerking heeft in deze vorm.

Nu bekend is wat de waarden zijn van de (sub-)condities van samenwerking met private sponsors, is in de komende paragraaf gekeken welke condities van belang worden geacht in de relatie van de samenwerking met de continuïteit van de podiumkunstinstanties. Samenvattend laat tabel 11 (onderstaand) een datamatrix zien waarin de hierboven gepresenteerde data is samengevoegd.

pos_ prof	pos_ toe	pos	acq_ mid	acq_ strat	acq_ warm	acq_ koud	acq	acc_ ond	acc_ rec	acc	var_ proj	var_ dien	var	out	Case
1	0.67	0.84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.67	0.84	1	RPHO
0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0	0.17	0	0.67	0.33	0	OK
0.67	1	0.84	0.67	1	1	0.67	0.84	1	1	1	1	0.67	0.84	1	VAV
1	0.33	0.67	0.33	1	0.67	0.67	0.67	1	0.67	0.84	1	0.67	0.84	1	DS
0.33	0.33	0.33	0.33	0	0	0	0.08	0	0	0	0	0	0	0	OAE
0.33	1	0.67	0.33	0.67	0.33	0.33	0.42	0.33	0.33	0.33	0.67	0.67	0.67	0	HHH
1	0.67	0.84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	NDT
1	1	1	1	1	1	0.67	0.91	1	1	1	1	1	1	1	KSNT
0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.67	0.33	0.42	0.33	0.33	0.33	0.67	1	0.84	0	OPT
1	0.67	0.84	0.67	0.33	1	0.67	0.67	1	1	1	1	0.33	0.67	1	NB
0.67	0.33	0.5	0.67	1	1	0.33	0.75	0.67	1	0.84	0.33	1	0.67	1	AFF
1	0.67	0.84	1	0.67	1	0.33	0.75	1	0.67	0.84	1	1	1	1	HF
0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.67	0.33	0.42	0	0	0	0	0	0	0	VL
0.67	1	0.84	0.67	1	0.67	0.67	0.75	1	1	1	0.67	1	0.84	1	ND
0.67	1	0.84	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	1	0.67	0.84	0	0.67	0.33	1	CC
0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.67	0.33	0.42	1	0.67	0.84	0	0.67	0.33	1	MZ
1	0.67	0.84	0.67	1	0.67	0.67	0.75	1	0.67	0.84	0.67	1	0.84	1	SR
1	0.67	0.84	1	1	1	0	0.75	1	1	1	1	0.33	0.67	1	HNB/ DNO

<i>Pos_prof</i>	<i>Profilering</i>	<i>acc_ond</i>	<i>Onderhouden van contacten</i>
<i>Pos_toe</i>	<i>Toegankelijkheid</i>	<i>acc_rec</i>	<i>Reciprociteit</i>
<b>Pos</b>	<b>Positionering</b>	<b>acc</b>	<b>Accountmanagement</b>
<i>Acq_mid</i>	<i>Beschikbare middelen</i>	<i>var_proj</i>	<i>Project/thema specifieke samenwerking</i>
<i>Acq_strat</i>	<i>Sprake van een heldere acquisitie</i>	<i>var_dien</i>	<i>Samenwerking In diensten/om niet</i>
<i>Acq_warm</i>	<i>Warme acquisitie</i>	<b>Var</b>	<b>Variëteit in de samenwerking</b>
<i>Acq_koud</i>	<i>Koude acquisitie</i>	<i>Out</i>	<i>Positieve bijdrage aan continuïteit</i>
<b>Acq</b>	<b>Acquisitie</b>	<i>Case</i>	<i>Podiumkunstinstelling</i>

**Tabel 11. Datamatrix**

De datamatrix geeft samengevat weer welke waarden van condities gebruikt worden in de analyse in de hier op volgende paragrafen.

### 4.3. Bevindingen met betrekking tot de (hoofd)condities

De fsQCA software identificeert zowel noodzakelijke als voldoende condities voor de positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstellingen. Noodzakelijke (sub-)condities zijn condities die als noodzakelijk worden gezien voor het behalen van een gewenste uitkomst. Dit houdt in dat de data verkregen van de gesprekspartners condities bevat die noodzakelijk zijn voor het behalen van een succesvolle samenwerking met private sponsors, en hiermee een positieve bijdrage heeft op de continuïteit van de podiumkunstinstelling. Naast noodzakelijke condities voorziet de QCA analyse dit onderzoek van voldoende condities voor de samenwerking met private sponsors. Dit houdt in dat condities mogelijk in causale combinatie met andere condities of alleenstaand positief invloed uit kunnen oefenen op de bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstellingen. Voldoende condities kunnen gezamenlijk of losstaand van de noodzakelijke condities van positieve invloed zijn op de continuïteit van de podiumkunstinstellingen. In de komende twee sub-paragrafen zijn de analyses voor noodzakelijke en voldoende condities gedaan.

#### 4.3.1. Noodzakelijke (hoofd)condities

(fs)QCA gaat er van uit dat de onderzoeker een set van condities specificeert. Dit zijn de condities profilering, acquisitiemanagement, accountmanagement en variëteit aan samenwerking, zoals in het voorgaande hoofdstuk is besproken. De eerste stap in een QCA is te kijken of er noodzakelijke (*necessary*) condities zijn voor het behalen van een positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties (Schneider & Wagemann 2010; 2007). Traditioneel wordt in een fsQCA een conditie noodzakelijke geacht wanneer deze een hoge consistentie<sup>42</sup> heeft: gelijk aan of groter dan 0.9 (Schneider & Wagemann, 2007:213). In dit onderzoek wordt echter *gaps* tussen consistentiescores aangehouden voor het bepalen van de consistentie. Zodra bijvoorbeeld een consistentie de score 0.91 heeft dan wordt deze als noodzakelijk aangenomen. Echter, een consistentie van 0.89 is volgens de 0.9-norm niet consistent, terwijl deze maar 0.02 punten minder is dan de score die wel consistent wordt geacht. In dit onderzoek wordt een *gap* van 0.05 geaccepteerd, dat betekent dat wanneer een consistentiescore die 0.05 minder is dan een score die boven de 0.9-norm ligt, beide condities met de consistentiescores als noodzakelijk worden aangenomen. Het idee hierachter, dat later zal blijken, is dat de cases aanleiding geven deze *gap* te gebruiken; het hierboven genoemde voorbeeld komt namelijk in dit onderzoek ook terug. Wanneer bepaalde consistentiescores een doctrine-achtige status hebben bereikt kan dit namelijk negatieve consequenties hebben voor de ontdekking van correcte verwachtingen van waarheidsgetrouwe effecten (Gerber & Malhotra, 2008). Logische, empirisch onderbouwde uitspraken vormen de afweging om de *gap* te gebruiken in dit onderzoek<sup>43</sup>.

In de voorgaande hoofdstukken is aangegeven dat de grootte en omzet van de podiumkunstinstantie mee worden genomen in dit onderzoek. De onderzoeker vond het van belang om deze kenmerken van de podiumkunstinstanties mee te nemen, ondanks dat dit geen aangenomen condities zijn van de samenwerking met private sponsors. Met de grootte van de podiumkunstinstantie wordt het aantal FTE van de podiumkunstinstantie bedoeld. Met de omzet van de podiumkunstinstantie wordt de jaaromzet van 2012 bedoeld.

Het QCA programma geeft de noodzakelijkheid van de grootte en de jaaromzet van de podiumkunstinstantie op de continuïteit van de podiumkunstinstantie. Dit wordt in combinatie gedaan met de noodzakelijkheidsanalyse van de (hoofd)condities van samenwerking met private sponsors om op deze manier een overzichtelijk beeld te krijgen van welke condities noodzakelijk zijn voor de samenwerking met private sponsors. .

Er is één conditie noodzakelijk in deze analyse, namelijk het accountmanagement, zoals tabel 12 laat zien. Van het accountmanagement kan hierdoor gezegd worden dat het een sub-set van de continuïteit van de podiumkunstinstanties is.

---

<sup>42</sup> Consistentie is de mate waarin een set een subset is van een andere set.

<sup>43</sup> Wel wordt in dit onderzoek de minimale consistentiescore van 0.75 aangehouden (Schneider & Wagemann, 2007). Dit houdt in dat ondanks de *gap* de consistentiescores niet minder dan 0.75 mogen zijn.

Conditie	Consistentie <sup>44</sup>	Coverage
Positionering	0.833500	0.816157
Acquisitiemanagement	0.833500	0.860387
Accountmanagement	0.917500	0.898299
Variëteit in samenwerking	0.833750	0.799760
Grootte	0.373750	0.900602
Jaaromzet	0.665000	0.798799

**Tabel 12. Noodzakelijke (hoofd)condities**

De overige drie (hoofd)condities (positionering, acquisitiemanagement en variëteit in samenwerking) zijn niet noodzakelijk (rekening houdend met de geformuleerde gap zoals eerder besproken).

De coverage in tabel 12 geeft het dekkingspercentage aan van de conditie. Dit houdt in dat het accountmanagement bij 91.7% van de podiumkunstinstanties een noodzakelijke conditie is. Een hoge coverage laat zien dat de uitspraken betreffende de consistentie van een conditie (of in een later stadium de configuraties van condities) ondersteund worden door een groot aantal cases. Ondanks dat Ragin (In Rihoux & Ragin, 2009) spreekt over de ontsluiting van noodzakelijke condities in de waarheidstabel (omdat met noodzakelijke condities in elke configuratie rekening moet worden gehouden) zijn de noodzakelijke condities van samenwerking in dit onderzoek wel meegenomen in de waarheidstabel (zie sub-paragraaf 4.4.2.) Dit heeft als reden dat condities zowel noodzakelijk als voldoende kunnen zijn. Zodra de noodzakelijke condities niet worden meegenomen in de waarheidstabel, is het niet mogelijk om configuraties van noodzakelijke en voldoende condities te identificeren, waardoor het onderzoek analytische kracht verliest.

De consistentiescores van zowel de grootte als de jaaromzet 2012 zijn niet genoeg om aan te nemen dat de twee condities noodzakelijk zijn. De consistentiewaarde van de grootte van een podiumkunstinstantie is 0.37, en die van de jaaromzet 0.66. Dit houdt in dat zowel de grootte als de jaaromzet van de podiumkunstinstanties duidelijk geen noodzakelijke kenmerken zijn voor de continuïteit van de podiumkunstinstantie. Dit ondersteunt de eerder gemaakte uitspraken dat in dit onderzoek rekening is gehouden met de grootte en jaaromzet van podiumkunstinstanties voor de samenwerking met private sponsors. Deze twee condities zijn niet noodzakelijk en zijn meegenomen in de analyse om te laten zien dat deze niet van invloed zijn op de samenwerking met private sponsors; een grotere podiumkunstinstantie hoeft dus niet per definitie een “betere” samenwerking te hebben met private sponsors.

In de komende sub-paragraaf is gekeken naar de voldoende (hoofd)condities van samenwerking met private sponsors. Hierbij zijn de condities Grootte en Omzet niet meegenomen, omdat deze in de samenwerking niet van belang werden geacht door de gesprekspartners en alleen hierboven zijn meegenomen om te laten zien dat de variatie van podiumkunstinstanties niet van invloed is.

<sup>44</sup> De consistentie in deze tabel geeft aan in hoeverre de condities subsets zijn van de (set) continuïteit van de podiumkunstinstanties.

#### 4.3.2. Voldoende (hoofd)condities

Aan de hand van de vier condities van samenwerking (Positionering, Acquisitiemanagement, Accountmanagement en Variëteit in samenwerking) is een waarheidstabel opgesteld, als volgende stap in de analyse. De waarheidstabel is een analytisch hulpmiddel dat alle logische potentiële combinaties van causale condities laat zien met de verspreiding van de meegenomen cases over deze combinaties. Met andere woorden, de waarheidstabel laat zien welke gevonden condities van samenwerking met private sponsors in welke combinatie met elkaar een bijdrage kunnen leveren aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties, en hoe vaak deze combinatie van condities bij de cases voor zijn gekomen. Onderstaande tabel is de waarheidstabel van de analyse van de vier condities. Een '1' houdt een lidmaatschap van een conditie in een combinatie in. Een '0' houdt een afwezigheid van een conditie in een combinatie in.

Positionering	Acquisitie	Account management	Variëteit	Aantal <sup>45</sup>	Succes	Raw Consistentie	Cases
1	1	1	1	10		0.939692	RPHO, VAV, DS, NDT, KSNT, NB, HF, ND, SR, HNB/DNO
1	1	1	0	1		0.904666	CC
0	0	1	0	1		0.874387	MZ
1	0	0	1	1		0.589023	HHH
0	0	0	1	1		0.587973	OPT
0	0	0	0	3		0.458051	OK, OAE, VL
1	1	0	1	0			
1	1	0	0	0			
1	0	1	1	0			
1	0	1	0	0			
1	0	0	0	0			
0	1	1	1	0			
0	1	1	0	0			
0	1	0	1	0			
0	1	0	0	0			
0	0	1	1	0			

**Tabel 13. Waarheidstabel (hoofd)condities**

Het fsQCA programma gaf een waarheidstabel (tabel 13) met 16 rijen, waarmee elke mogelijke combinatie van causale condities zijn weergegeven (2<sup>4</sup>). De aantal-kolom geeft aan hoeveel cases de genoemde combinatie van condities hebben. De consistentie waarde (Raw consistentie) geeft de consistentie van causale relaties tussen condities aan (de mate waarin condities als set subsets zijn van anderen). Dit onderzoek richt zich op de condities van samenwerking met private sponsors die er voor zorgen dat de samenwerking met private sponsors tot een succes wordt gebracht. In set-theoretische termen betekent dit dat er gezocht wordt naar de mate waarin configuraties sub-sets zijn van de uitkomst. Net als in een regressieanalyse betekent dit dat een waarde toename in een set als gevolg heeft dat dit leidt tot een toename in de waarde van de uitkomst. Wanneer bijvoorbeeld positionering en acquisitie voldoende zijn voor het produceren van een succesvolle samenwerking met private

<sup>45</sup> Aantal cases waarin de betreffende combinatie van cases voor komt. Merk in de waarheidstabel op dat het aantal cases opgeteld 17 is, en niet 18 (het totale aantal cases van dit onderzoek). Dit heeft er mee te maken dat bij de positionering een case de waarde 0.5 toebedeeld heeft gekregen, waardoor deze case niet geanalyseerd kan worden.

sponsors, zullen er geen of weinig cases zijn met hoge waarden bij positionering en acquisitie (een fuzzy waarde van 1) en een mindere mate van succes van de samenwerking (een fuzzy waarde van 0.5 of minder). De consistentiewaarde voor een configuratie (rij) is een maatstaf voor deze subset relatie. Het is hierdoor een maatstaf voor de mate waarin de kracht van waarde in de uitkomst set (continuïteit van de podiumkunstinstantellingen) consistent gelijk of hoger is dan het lidmaatschap in de configuratie (de combinatie van condities). Een consistentiewaarde van 1 houdt in dat er een perfecte subset relatie aanwezig is, en een waarde van 0 laat de afwezigheid hiervan zien.

De consistentiewaarde laten zien welke configuraties als waarschijnlijke subsets van de uitkomst meegenomen horen te worden. Wanneer de beslissing is gemaakt voor een dergelijke configuratie, worden waarden van 1 of 0 aan de hand van tabel 11 (de datamatrix) in de uitkomstkolommen toegevoegd. Dit zorgt er voor dat het programma weet welke causale combinaties wel of niet leiden tot een succesvolle bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantellingen bij de cases. De rijen in de waarheidstabel die niet aan de consistentie criteria voldoen zijn in onderstaande tabel doorgestreept.

Positionering	Acquisitie	Account management	Variëteit	Aantal <sup>46</sup>	Succes	Raw Consistentie <sup>47</sup>	Cases
1	1	1	1	10	1	0.939692	RPHO, VAV, DS, NDT, KSNT, NB, HF, ND, SR, HNB/DNO
1	1	1	0	1	1	0.904666	CC
0	0	1	0	1	1	0.874387	MZ
<del>±</del>	<del>0</del>	<del>0</del>	<del>±</del>	<del>±</del>	<del>0</del>	<del>0.589023</del>	HHH
<del>0</del>	<del>0</del>	<del>0</del>	<del>±</del>	<del>±</del>	<del>0</del>	<del>0.587973</del>	OPT
<del>0</del>	<del>0</del>	<del>0</del>	<del>0</del>	<del>±</del>	<del>0</del>	<del>0.458051</del>	OK, OAE, VL
<del>±</del>	<del>±</del>	<del>0</del>	<del>±</del>	<del>0</del>			
<del>±</del>	<del>±</del>	<del>0</del>	<del>0</del>	<del>0</del>			
<del>±</del>	<del>0</del>	<del>±</del>	<del>±</del>	<del>0</del>			
<del>±</del>	<del>0</del>	<del>0</del>	<del>0</del>	<del>0</del>			
<del>0</del>	<del>±</del>	<del>±</del>	<del>±</del>	<del>0</del>			
<del>0</del>	<del>±</del>	<del>±</del>	<del>0</del>	<del>0</del>			
<del>0</del>	<del>±</del>	<del>0</del>	<del>±</del>	<del>0</del>			
<del>0</del>	<del>±</del>	<del>0</del>	<del>0</del>	<del>0</del>			
<del>0</del>	<del>0</del>	<del>±</del>	<del>±</del>	<del>0</del>			

**Tabel 14. Waarheidstabel (hoofd)condities (2)**

De volgende stap is het analyseren van deze waarheidstabel. Door de standard analyse (optie *standard analysis* in de gebruikte fsQCA software) zal het softwareprogramma verschillende formuleringen van configuraties van condities laten zien door het elimineren van causale condities die overbodig zijn (die niet relevant zijn). Hiermee worden combinaties weergegeven die consistent voldoende zijn om de uitkomst te produceren. Onderstaande weergeeft deze uitkomst-set.

<sup>46</sup> Aantal cases waarin de betreffende combinatie van cases voor komt.

<sup>47</sup> In de waarheidstabellen wordt rekening gehouden met de besproken *gap*. Wel horen de consistentiescores boven de 0.75 te liggen (streefwaarden).

	Raw Coverage <sup>48</sup>	Unique Coverage	Consistentie	Cases <sup>49</sup>
positionering*acquisitie*accountmanagement <sup>50</sup>	0.750592	0.587530	0.942237	RPHO, VAV, NDT, KSNT, NB, HF, ND, CC, SR, HNB/DNO
~variëteit*Accountmanagement*~Acquisitiemanagement*~Positionering	0.182952	0.019890	0.874387	MZ
Solution coverage: 0.770481 Solution Consistency: 0.943644				

**Tabel 15. Configuraties van (hoofd)condities**

Het is zichtbaar dat er twee configuraties worden gegeven:

- de set: positionering\*acquisitie\*accountmanagement en
- de set: ~Variëteit\*Accountmanagement\*~Acquisitiemanagement\*~Positionering

'\*' = logical "AND" en '~' geeft de afwezigheid van een conditie in een configuratie aan. Logical AND (\*) vindt plaats wanneer beide condities die gebonden zijn aan elkaar middels de logical AND (\*) "waar" zijn. Met andere woorden, dat de condities causaal zijn in deze configuratie (met een hoge consistentiegraad), en hierdoor een positieve invloed hebben op de continuïteit van de podiumkunstinstantellingen. De analyse geeft echter een tweetal dekkingsgraden, namelijk de Raw Coverage en de Unique coverage. De raw coverage laat de globale dekking zien van de condities<sup>51</sup> maar houdt geen rekening met de mogelijkheid dat een configuratie in de voorwaarde eventueel ook in andere voorwaarden voor kan komen. Dit houdt in dat de raw coverage de proportie van de cases laat zien waarin de configuratie voor komt (in dit geval covert de configuratie 71% van de cases). De unique coverage laat de hoeveelheid van de uitkomst zien welke wordt gecoverd door de onderdelen in de voorwaarde die niet overlappen met andere voorwaarden.

Een combinatie van positionering, duidelijke acquisitie en accountmanagement is een gebleken causaal pad om succesvolle samenwerking met private sponsors tot stand te brengen. Deze oplossing heeft een relatief hoge consistentie van 0.94<sup>52</sup>. Daarnaast laat de uitkomst zien dat het accountmanagement met afwezigheid van de positionering, acquisitiemanagement en variëteit in de samenwerking een configuratie is dat bijdraagt aan de continuïteit van de podiumkunstinstantelling. Dit sluit aan bij de eerder gevonden bevinding dat het accountmanagement van de podiumkunstinstantellingen een noodzakelijke (hoofd)conditie is.

Dit concludeert dat voor het behalen van een succesvolle samenwerking met private sponsors (dat bijdraagt aan de continuïteit van de podiumkunstinstantelling), naast het losstaande accountmanagement in de samenwerking de volgende configuratie van causale condities van belang is.

<sup>48</sup> De Coverage refereert naar de proportie van de som van de waarden in een uitkomst die de configuratie verklaart.

<sup>49</sup> Bij de configuraties zijn tevens de cases geformuleerd waarin deze configuratie voor komt. Hiermee wordt laten zien dat de uitkomst van de analyse wordt onderbouwd door de cases.

<sup>50</sup> De analyse geeft normaliter een drietal oplossingen die leiden tot een positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantellingen, namelijk de complexe oplossing, de intermediate oplossing en de parsimonious oplossing (Ragin, 2009). In deze analyse is de complexe oplossing genomen, omdat deze van de drie oplossingen het beste rekening houdt met de complexiteit van de condities (Schneider & Wagemann, 2006).

<sup>51</sup> De Coverage refereert naar de proportie van de som van de waarden in een uitkomst die de configuratie verklaart.

<sup>52</sup> Aan de consistentiescore wordt empirische bevestiging gegeven wanneer de raw coverage relatief hoog is. Dit betekent dat bij een groot aantal cases deze configuratie voor komt.

- Een gewenste positionering en;
- De mogelijkheid om te acquireren en;
- Het account te managen;

Het betreffen hier niet drie losstaande condities; het is een configuratie van causale condities, dat gekenmerkt wordt door de interactie tussen de condities. De afwezigheid van één conditie in een configuratie betekent dus niet dat de samenwerking van podiumkunstinstanties op ¼ van de uitkomst zit. Hierbij moet tevens in gedachten gehouden worden dat het Accountmanagement van de podiumkunstinstanties een noodzakelijke conditie is.

De uitkomst maakt het interessant om te kijken of de ontbrekende conditie in de configuratie (Variëteit in de samenwerking) wel een conditie is die van belang is op de niet-uitkomst (in plaats van de hierboven besproken wel-uitkomst: positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie). In dit geval wordt gekeken welke condities verklaren dat een case middels samenwerking met private sponsors geen positieve bijdrage heeft aan de continuïteit. Ook hier is allereerst de waarheidstabel opgesteld, maar in dit geval wordt niet gekeken naar cases die met een wel-uitkomst, maar naar cases met een niet-uitkomst. Hierbij moet wel vermeld worden dat de analyse van de niet-uitkomst puur ter ondersteuning is van de hierboven geformuleerde configuraties van causale (hoofd)condities.

Positionering	Acquisitie	Account management	Variëteit	Aantal <sup>53</sup>	Succes	Raw Consistentie	Cases
1	1	1	1	10	1	0.939692	RPHO, VAV, DS, NDT, KSNT, NB, HF, ND, SR, HNB/DNO
1	1	1	0	1	1	0.904666	CC
0	0	1	0	1	1	0.874387	MZ
1	0	0	1	1	0	0.589023	HHH
0	0	0	1	1	0	0.587973	OPT
0	0	0	0	3	0	0.458051	OK, OAE, VL
1	1	0	1	0			
1	1	0	0	0			
1	0	1	1	0			
1	0	1	0	0			
1	0	0	0	0			
0	1	1	1	0			
0	1	1	0	0			
0	1	0	1	0			
0	1	0	0	0			
0	0	1	1	0			

**Tabel 16. Waarheidstabel (hoofd)condities niet-uitkomst**

Uit de waarheidstabel worden de combinaties van condities meegenomen in verdere analyse die een de niet-uitkomst hebben (waarde 0 bij succes en hiermee geen positieve bijdrage aan de continuïteit). Merk hierbij op dat de consistentiescores lager liggen dan bij de meegenomen rijen van wel-uitkomst. Echter, het betreft hier een onderbouwing van de uitspraken van de analyse met de wel-uitkomst,

<sup>53</sup> Aantal cases waarin de betreffende combinatie van cases voor komt



waardoor in deze waarheidstabel de lagere consistentiescores wel aanleiding geven om deze in nadere analyse mee te nemen. Uit de minimalisatie van de waarheidstabel komen de volgende configuraties van causale condities.

	Raw Coverage	Unique Coverage	Consistentie	Cases
~positionering*~acquisitie*~accountmanagement	0.130229	0.026046	0.430922	OK, OAE, OPT, VL
~acquisitie*~accountmanagement*variëteit	0.104183	0.000000	0.529058	OPT
Solution coverage: 0.130229				
Solution Consistency: 0.404511				

**Tabel 17. Configuraties van (hoofd)condities niet-uitkomst**

De uitkomsten van de analyse laten zien, weliswaar met een lage consistentie, dat de afwezigheid van de condities Positionering, acquisitiemanagement en accountmanagement leiden tot de niet-uitkomst, maar dat de conditie Variëteit in de samenwerking in configuratie met de afwezigheid van de condities Acquisitiemanagement en Accountmanagement wel leidt tot de niet-uitkomst. Dit ondersteunt de eerder gemaakte bevinding dat de variëteit in de samenwerking niet in de configuratie van causale condities lid is en dus geen bijdrage levert aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie. Tevens wordt de uitspraak dat Positionering, Acquisitiemanagement en Accountmanagement leiden tot de wel-uitkomst (bijdrage aan de continuïteit) onderbouwd doordat wordt laten zien dat de afwezigheid van de drie (hoofd)condities resulteren in de niet-uitkomst (geen bijdrage aan de continuïteit).

De configuratie van drie causale condities en de configuratie van de noodzakelijke conditie (die bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie) brengt de vraag met zich mee wat wordt verstaan onder “goede” positionering, “gewenst” acquireren en het account goed te managen. De theorieën die eerder in dit hoofdstuk zijn gekoppeld aan de gevonden (sub-)condities ondersteunen het idee dat er tevens een analyse van belang kan zijn van de relatie tussen de sub-condities en de continuïteit van de podiumkunstinstanties (met uitzondering van de (hoofd)conditie Variëteit in samenwerking aangezien deze niet in de configuratie voor komt). Op deze manier wordt gekeken welke configuratie van sub-condities van belang zijn op de uitkomst, en waarom. Het betreft hier een verdiepende analyse in de (hoofd)condities. De komende paragraaf beschrijft de analyse van de (sub-)condities.

#### **4.4. Bevindingen met betrekking tot de sub-condities**

Zodra wordt gekeken naar de sub-condities als condities die via de hoofdconditie hun invloed op de continuïteit van de podiumkunstinstanties kunnen uitoefenen, wordt zichtbaar dat bepaalde (configuraties) van (sub-)condities wel bijdragen aan de succesvolle uitkomst van de samenwerking met private sponsors, en sommige niet of minder. Ook hier is het van belang alvorens te kijken naar de voldoende (sub-)condities, eerst de noodzakelijke (sub-)condities voor samenwerking met private sponsors in kaart te brengen.

	Consistentie	Coverage
(Pos) Profilering	0.895028	0.895735
(Pos) Toegankelijkheid	0.737174	0.824360
(Acq) Beschikbare middelen	0.816101	0.912621
(Acq) Heldere acquisitie	0.894238	0.894945
(Acq) Warme acquisitie	0.947908	0.899625
(Acq) Koude acquisitie	0.658248	0.926667
(Acc) Onderhouden	0.947908	0.879209
(Acc) Reciprociteit	0.921863	0.972523

**Tabel 18. Noodzakelijke sub-condities**

Tabel 18 geeft vasthoudend aan de consistentienorm van 0.9 een drietal sub-condities die noodzakelijk zijn voor een succesvolle samenwerking met private sponsors. Het fsQCA programma laat zien dat warme acquisitie, het kunnen onderhouden van de private sponsors en sprake van reciprociteit in de samenwerking noodzakelijk zijn op de uitkomst (continuïteit van de podiumkunstinstanties). Echter, in dit onderzoek wordt niet vastgehouden aan de 0.9-norm. Dit houdt in dat de sub-condities profilering en heldere acquisitie ook als noodzakelijk worden geacht<sup>54</sup>.

Per conditie (en de daarbij horende sub-condities) wordt hieronder besproken wat de relatie is met een succesvolle samenwerking, waarbij voldoende sub-condities zichtbaar worden. Hierbij worden dezelfde stappen gezet als in paragraaf 4.3.. Allereerst zal een fsQCA analyse uitgevoerd worden van de sub-condities van positionering, gevolgd door het acquisitiemanagement en het accountmanagement van de podiumkunstinstanties. Net als bij de (hoofd)condities het geval was worden tevens de analyse van de niet-uitkomst uitgevoerd, om te kijken of deze de analyses van de wel-uitkomst onderbouwen.

#### 4.4.1. Positionering van de podiumkunstinstantie

De twee sub-condities van de positionering (profilering en toegankelijkheid) worden hier in relatie gebracht met de continuïteit van de podiumkunstinstanties.

De sub-conditie toegankelijkheid is niet noodzakelijk voor de continuïteit van de podiumkunstinstanties, maar kan wel (samen met de profilering) voldoende zijn. Ook hier is, alvorens de analyse is gedaan, een waarheidstabel opgesteld.

Profilering	Toegankelijkheid	Aantal	Succes	Raw consistentie	Cases
1	1	10	1	0.897622	RPHO, VAV, NDT, KSNT, NB, HF, ND, CC, SR, HNB/DNO
1	0	2	1	0.800805	DS, AFF
0	1	1	0	<del>0.634615</del>	HHH
0	0	5	0	<del>0.361413</del>	OK, OAE, OPT, VL, MZ

**Tabel 19. Waarheidstabel sub-condities van positionering**

<sup>54</sup> De 0.9-norm hanteren zou betekenen dat de consistentiescore 0.89 niet consistent genoeg wordt aangenomen, terwijl deze wel logisch consistent is; het zit tegen de 0.9 aan en is beduidend hoger dan de niet-consistente scores. De onderzoeker heeft hierdoor de keuzes gemaakt om een *gap* aan te nemen van 0.5 in plaats van een harde 0.9-norm.

Tevens worden hier de consistentiescores boven de 0.75 aangenomen (Ragin, 2004) met een gap van 0.05, zoals ook bij de hoofdcondities het geval was. Dit maakt dat enkel de bovenste twee rijen meegenomen wordt in de analyse. Deze combinaties van sub-condities hebben een relatief hoge raw-consistency (0.89 en 0.80). Een terugblik naar de cases heeft duidelijk gemaakt dat beide combinaties van sub-condities een succes opleveren en in de cases bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstelling. De *Standard Analysis* van het fsQCA programma heeft de volgende configuratie van sub-condities binnen de conditie Positionering gegeven.

	Raw Coverage	Unique Coverage	Consistentie	Cases
Profilering	0.895028	0.895028	0.895735	RPHO, VAV, DS, NDT, KSNT, NB, AFF, HF, ND, CC, SR, HNB/DNO
Solution Coverage: 0.895028 Solution Consistency: 0.895735				

**Tabel 20. Configuratie van sub-condities van positionering**

De uitkomst van de analyse van de sub-condities Toegankelijkheid en Profilering geeft een enkele configuratie van een causale sub-conditie met een relatief hoge consistentie van 0.895. Dit houdt in dat de sub-conditie Profilering een pad vormen dat positief bijdraagt aan een succesvolle samenwerking met private sponsors. De raw-coverage heeft door de enkele gegeven combinatie dezelfde waarde als de unique-coverage, en laat de dekking zien van deze gegeven uitkomst (0.89).

De analyse van de niet-uitkomst zou moeten laten zien dat de afwezigheid van profilering leidt tot de afwezigheid van een positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstelling. Onderstaande tabel geeft de waarheidstabel van de sub-condities van positionering met betrekking tot de niet-uitkomst.

Profilering	Toegankelijkheid	Aantal	Succes	Raw consistentie	Cases
1	1	10	0	0.897622	RPHO, VAV, NDT, KSNT, NB, HF, ND, CC, SR, HNB/DNO
1	0	2	0	0.800805	DS, AFF
0	1	1	1	0.634615	HHH
0	0	5	1	0.361413	OK, OAE, OPT, VL, MZ

**Tabel 21. Waarheidstabel sub-condities positionering niet-uitkomst**

De eerste twee rijen van de tabel leiden tot een wel-uitkomst en de onderste twee rijen leiden tot de niet-uitkomst. De onderste twee rijden worden hierdoor meegenomen in de minimalisatie voor de niet-uitkomst. De volgende configuratie is het resultaat van de minimalisatie.

	Raw Coverage	Unique Coverage	Consistentie	Case
~Profilering	0.209155	0.209155	0.496255	OK, OAE, HHH, OPT, VL, MZ
Solution Coverage: 0.209155 Solution Consistency: 0.496255				

**Tabel 22. Configuratie van sub-condities van positionering niet-uitkomst**

De configuratie van de sub-conditie van positionering voor de niet-uitkomst ondersteund (weliswaar met een lage coverage en consistentie) de eerder gevonden uitkomst dat profilering van de podiumkunstinstantie bijdraagt aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie. De afwezigheid van de sub-conditie profilering leidt namelijk ook tot de niet-uitkomst (geen positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie).

Zowel in de configuraties van de wel-uitkomst als de niet-uitkomst is de toegankelijkheid van de voorstellingen voor de private sponsor geen voldoende sub-conditie als case-beschrijvende conditie van de positionering van de podiumkunstinstantie. Enkel de profilering van de podiumkunstinstantie is hier van belang.

#### 4.4.2. *Acquisitiemanagement van de podiumkunstinstantie*

De vier sub-condities van de acquisitiemanagement (beschikbare middelen, duidelijke acquisitie, warme acquisitie en koude acquisitie) worden in deze sub-paragraaf in relatie gebracht met de continuïteit van de podiumkunstinstanties.

Waar eerder gebleken is dat warme acquisitie een noodzakelijke sub-conditie is, zal aan de hand van de analyse van de sub-condities van acquisitiemanagement blijken wat de voldoende sub-condities zijn en welke configuraties hier van belang zijn. Allereerst is ook hier een waarheidstabel opgesteld, waarin de voorgekomen combinaties van sub-condities geïllustreerd zijn.

Beschikbare middelen	Duidelijke acquisitie	Warme acquisitie	Koude acquisitie	Aantal	Succes	Raw consistentie	Cases
1	1	1	1	7	1	0.920673	RPHO, VAV, NDT, KSNT, ND, CC, SR, HNB/DNO
1	1	1	0	3	1	0.895238	AFF, HF, HNB/DNO
0	1	1	1	1	1	0.846512	DS
1	0	1	1	1	1	0.778524	NB
0	1	0	0	1	0	0.697885	HHH
0	0	1	0	3	0	0.597598	OPT, VL, MZ
0	0	0	0	2	0	0.441472	OK, OAE
1	1	0	1	0	0		
1	1	0	0	0	0		
1	0	1	0	0	0		
1	0	0	1	0	0		
1	0	0	0	0	0		
0	1	1	0	0	0		
0	1	0	1	0	0		
0	0	1	1	0	0		
0	0	0	1	0	0		

**Tabel 23. Waarheidstabel sub-condities van acquisitiemanagement**

Ook hier zijn weer de niet-consistente rijen doorgestreept. In totaal zijn er vier combinaties van sub-condities, met het daarbij ingevulde succes van de combinatie (of het in de cases voorgekomen is dat de

combinatie leidt tot een positieve bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie uit de waarheidstabel meegenomen in de *standard analysis*.

De fsQCA analyse van de sub-condities van het acquisitiemanagement geeft een drietal configuraties van causale condities.

	Raw Coverage	Unique Coverage	Consistentie	Cases
Beschikbare Middelen*Heldere strategie*Warme Acquisitie	0.763220	0.158642	0.936108	RPHO, VAV, NDT, KSNT, AFF, HF, ND, CC, SR, HNB/DNO
Beschikbare Middelen*Warme Acquisitie*Koude Acquisitie	0.631413	0.026835	0.923788	RPHO, VAV, NDT, KSNT, NB, ND, CC, SR, HNB/DNO
Heldere Strategie*Warme Acquisitie*Koude Acquisitie	0.631413	0.026835	0.923788	RPHO, VAV, DS, NDT, KSNT, ND, CC, SR, HNB/DNO
Solution Coverage: 0.816890 Solution Consistency: 0.940055				

**Tabel 24. Configuraties van sub-condities van acquisitiemanagement**

De analyse laat zien dat een drietal configuraties van causale condities kunnen bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties. De eerste configuratie betreft de sub-condities Beschikbare middelen, mate waarin sprake is van een heldere strategie en warme acquisitie, met een consistentie van 0.93 en een raw-coverage van 0.763. De combinatie van Beschikbare middelen en (logical AND) Heldere strategie en (logical AND) warme acquisitie draagt bij aan een succesvolle samenwerking met private sponsors, waarmee de drie sub-condities voldoende zijn (en waarbij de Warme acquisitie tevens een noodzakelijk sub-conditie is gebleken).

Daarnaast laat de fsQCA analyse van de sub-condities van acquisitiemanagement zien dat beschikbare middelen, warme acquisitie en koude acquisitie leiden tot een positieve bijdrage aan een succesvolle samenwerking met private sponsors, met een consistentie van 0.92 en een raw coverage van 0.63. De combinatie van beschikbare middel en (logical AND) warme acquisitie en (logical AND) koude acquisitie draagt bij aan een succesvolle samenwerking met private sponsors, waarmee de drie sub-condities voldoende zijn. Het is zichtbaar dat de unique coverage relatief laag is voor deze uitkomsten. Dit houdt in dat de twee uitkomsten overlappen met andere configuraties. Tevens is de Raw Coverage slechts 63%, dat inhoudt dat de configuratie bij 63% van de onderzochte cases terugkomt.

Ditzelfde is het geval bij de derde configuratie van causale condities; sprake van een heldere strategie en (logical AND) warme acquisitie en (logical AND) koude acquisitie. Hierbij is de consistentiewaarde 0.92, dat relatief hoog is, maar zijn de raw- (0.63) en unique coverage (0.02) relatief laag.

Ook wordt voor het acquisitiemanagement een analyse uitgevoerd voor de niet-uitkomst. Onderstaande tabel geeft de waarheidstabel voor de niet-uitkomst.

Beschikbare middelen	Duidelijke acquisitie	Warme acquisitie	Koude acquisitie	Aantal	Succes	Raw consistentie	Cases
1	1	1	1	7		0.920673	RPHO, VAV, NDT, KSNT, ND, CC, SR, HNB/DNO
1	1	1	0	3		0.895238	AFF, HF, HNB/DNO
0	1	1	1	1		0.846512	DS
1	0	1	1	1		0.778524	NB
0	1	0	0	1	1	0.697885	HHH
0	0	1	0	3	1	0.597598	OPT, VL, MZ
0	0	0	0	2	1	0.441472	OK, OAE
1	1	0	1	0			
1	1	0	0	0			
1	0	1	0	0			
1	0	0	1	0			
1	0	0	0	0			
0	1	1	0	0			
0	1	0	1	0			
0	0	1	1	0			
0	0	0	1	0			

**Tabel 25. Waarheidstabel sub-condities van acquisitiemanagement niet-uitkomst**

De waarheidstabel geeft drie rijen die in cases leiden tot een niet-uitkomst. Deze combinaties van sub-condities zijn geminimaliseerd, waaruit de volgende configuraties zijn gekomen.

	Raw Coverage	Unique Coverage	Consistentie	Cases
~beschikbare middelen*~warme acquisitie*~koude acquisitie	0.157064	0.052881	0.458525	OK, OAE, HHH, OPT, VL, MZ
~beschikbare middelen*~heldere acquisitie*~koude acquisitie	0.182320	0.078137	0.534722	OK, OAE, OPT, VL, MZ
Solution Coverage: 0.235201				
Solution Consistency: 0.525573				

**Tabel 26. Configuraties van sub-condities van acquisitiemanagement niet-uitkomst**

De configuraties van de sub-condities van acquisitiemanagement niet leiden tot een positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie onderbouwen grotendeels de configuraties van sub-condities die bijdragen aan de continuïteit (merk op dat één configuratie voor de wel-uitkomst niet wordt onderbouwd door de configuraties van de niet-uitkomst). De configuraties laten zien dat enerzijds de afwezigheid van beschikbare middelen en de afwezigheid van warme acquisitie en de afwezigheid van koude acquisitie leiden tot geen positieve bijdrage aan de continuïteit, en dat anderzijds de afwezigheid van beschikbare middelen en de afwezigheid van heldere acquisitie en de afwezigheid van koude acquisitie leiden tot geen positieve bijdrage aan de continuïteit.

#### 4.4.3. Accountmanagement van de podiumkunstinstantie

De twee sub-condities van de accountmanagement (onderhouden van de private sponsor en reciprociteit) worden hier in relatie gebracht met de continuïteit van de podiumkunstinstanties. Zowel het onderhouden van samenwerkingspartners en de reciprociteit in een samenwerkingsverband met private sponsors zijn noodzakelijk sub-condities gebleken. In deze deelanalyse zal duidelijk worden welke configuratie(s) van causale sub-condities hier van belang zijn.

Allereerst is wederom een waarheidstabel opgesteld met daarin de voorgekomen combinaties van sub-condities van het accountmanagement.

Onderhouden	Reciprociteit	Aantal	Succes	Raw consistentie	Cases
1	1	13	1	0.971747	RPHO, VAV, DS, NDT, KSNT, NB, AFF, HF, ND, CC, MZ, SR, HNB/DNO
0	0	5	0	<del>0.164589</del>	OK, OAE, HHH, OPT, VL
0	1	0			
1	0	0			

**Tabel 27. Waarheidstabel sub-condities van accountmanagement**

Ook hier zijn weer de niet-consistente rijen doorgestreept. Deze zullen in de volgende stap van de deelanalyse niet meegenomen worden. Ook zijn weer de relevante uitkomsten van de sets van condities in de tabel toegevoegd. Uiteindelijk blijft een enkele rij over, die nader geanalyseerd is. De rij van combinaties van sub-condities heeft een relatief hoge raw-consistency (causale relatie tussen de sub-condities) en PRI-consistency (een relatief hoge proportionele reductie van inconsistentie).

De uitvoering van de *standard analysis* geeft de volgende configuratie van causale sub-condities die van belang zijn bij het accountmanagement van podiumkunstinstanties.

	Raw Coverage	Unique Coverage	Consistentie	Case
Onderhouden * Reciprociteit	0.895817	0.895817	0.971747	RPHO, VAV, DS, NDT, KSNT, NB, AFF, HF, ND, CC, MZ, SR, HNB/DNO
Solution Coverage: 0.895817 Solution Consistency: 0.971747				

**Tabel 28. Configuratie van sub-condities van accountmanagement**

De uitkomst van de deelanalyse van de sub-condities van accountmanagement laat zien dat een enkele configuratie van causale sub-condities van belang is bij de samenwerking van podiumkunstinstanties met private sponsors. Het onderhouden van private sponsors en (logical AND) de reciprociteit in de samenwerking met private sponsors is hier de configuratie die speelt, met een relatief hoge consistentie van 0.971 en een raw coverage en unique coverage van 0.895 (wederom van gelijke waarden door de enkele uitkomst).

Ook hier is weer laten zien wat de uitkomsten zijn wanneer wordt gekeken welke (afwezigheid) van sub-condities van het accountmanagement niet leiden tot een positieve bijdrage aan de continuïteit van de

podiumkunstinstantellingen. Onderstaande waarheidstabel (tabel 29) laat zien welke rijen van combinaties van sub-condities worden geminimaliseerd.

Onderhouden	Reciprociteit	Aantal	Succes	Raw consistentie	Cases
1	1	13	0	0.971747	RPHO, VAV, DS, NDT, KSNT, NB, AFF, HF, ND, CC, MZ, SR, HNB/DNO
0	0	5	1	0.164589	OK, OAE, HHH, OPT, VL
0	1	0			
1	0	0			

**Tabel 29. Waarheidstabel sub-condities van accountmanagement niet-uitkomst**

De waarheidstabel geeft één rij van een combinatie van condities die in de cases leidt tot geen positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantellingen. Deze rij is geminimaliseerd, waaruit de volgende configuratie is gekomen.

	Raw Coverage	Unique Coverage	Consistentie	Cases
~Onderhouden *~Reciprociteit	0.052092	0.052092	0.164589	OK, OAE, HHH, OPT, VL
Solution Coverage: 0.895817 Solution Consistency: 0.971747				

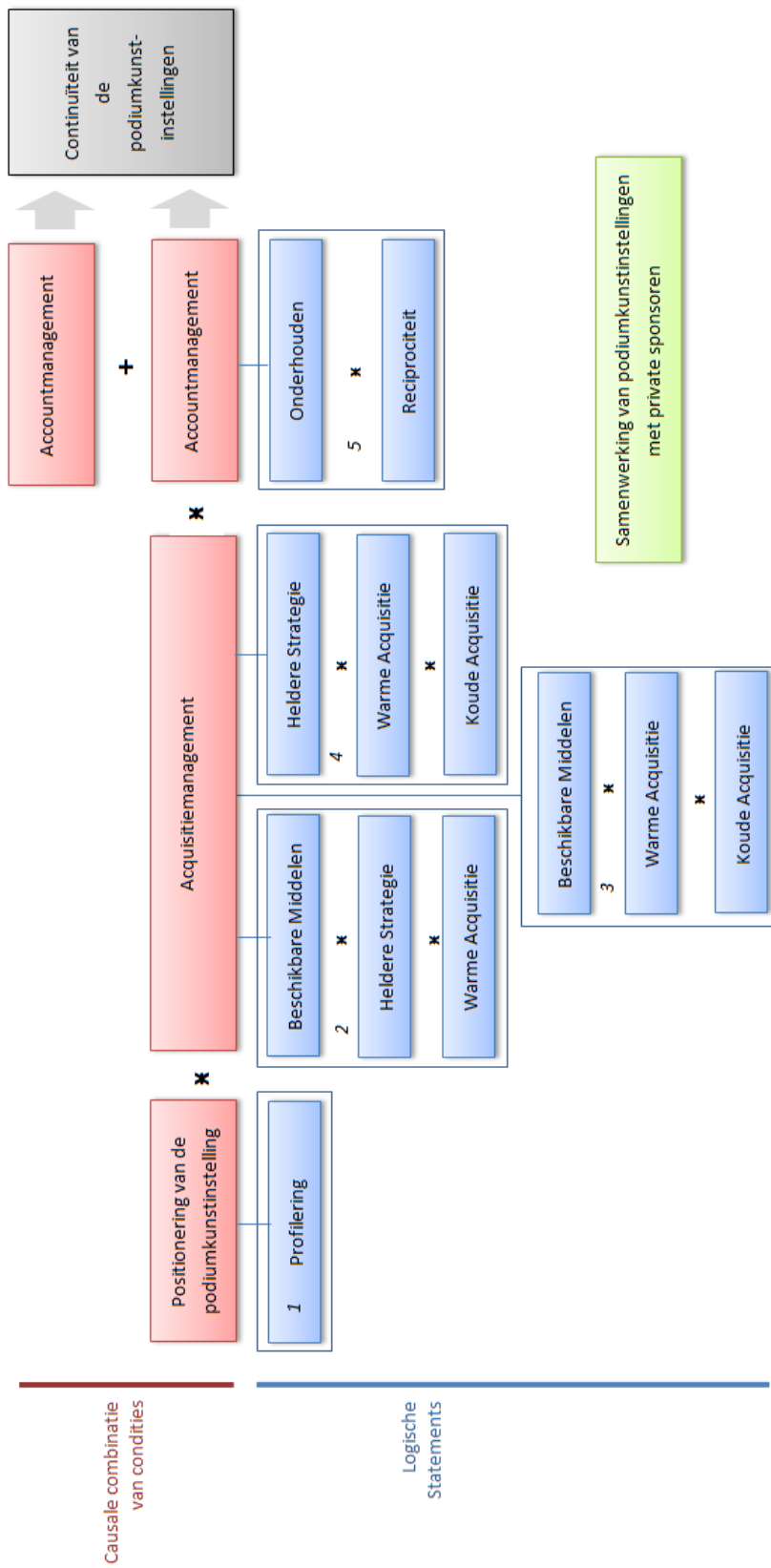
**Tabel 30. Configuratie van sub-condities van accountmanagement niet-uitkomst**

De configuratie laat zien dat de afwezigheid van onderhouden van private sponsors en reciprociteit in de samenwerking negatief bijdraagt aan de continuïteit van de podiumkunstinstantelling. Dit onderbouwt de eerder gevonden configuratie van de aanwezigheid van het onderhouden van private sponsors en de reciprociteit in de samenwerking die wel leidt tot een positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantellingen.

#### 4.5. Afsluiting

De gevonden configuraties van (sub-)condities die een positieve bijdrage leveren aan de continuïteit van de podiumkunstinstantelling, worden in het komende hoofdstuk geïnterpreteerd. In dit geval wordt een beeld gevormd van de manier waarop podiumkunstinstantellingen waar de (sub-)condities zowel meer als minder voor komen in hun samenwerking met private sponsors uit de configuraties in de dagelijkse praktijk hier mee om gaan aan de hand van voorbeelden. De analyse laat zien dat over de achttien meegenomen cases deze configuraties van condities van belang zijn. Onderstaand figuur weergeeft de gevonden configuraties van (sub-)condities.





**Figuur 2. Modellering van de configuraties**<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Note: onder acquisitiemanagement vallen drie configuraties van case-beschrijvend sub-condities.

Merk in het figuur (2) op dat het enerzijds een configuratie van causale condities betreft (de hoofdcondities Positionering\*Acquisitiemanagement\*Accountmanagement) die bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstelling, en anderzijds over logische statements (de configuraties van sub-condities) die onder de (hoofd)condities vallen en bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstelling.

Figuur 2 laat zien dat de (hoofd)condities in combinatie met elkaar (of alleenstaand zoals bij het accountmanagement het geval is) een bijdrage leveren aan continuïteit van de podiumkunstinstellingen. Deze gelaagde presentatie van de bevindingen geeft verder aan dat een aantal in dit onderzoek meegenomen sub-condities in combinatie met elkaar kunnen bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstellingen (deze zijn in het figuur genummerd; 1 t/m 5), en dat de (hoofd)conditie Variëteit in de samenwerking niet noodzakelijk of voldoende is gebleken (en dus ook niet in het model terug komt).

In het komend hoofdstuk worden deze bevindingen teruggelegd bij de cases, waarbij empirisch wordt laten zien hoe de configuratie voor komen bij de podiumkunstinstellingen.

## 5. INTERPRETATIE

De QCA analyse heeft laten zien dat bepaalde configuratie(s) van (sub-)condities als succesfactoren kunnen worden beschouwd bij de samenwerking van podiumkunstinstanties met private sponsors.

De analyse heeft laten zien dat een aantal condities als INUS-condities gelden in dit onderzoek (onvoldoende maar noodzakelijke (sub-)condities in configuraties die tevens voldoende maar niet noodzakelijke condities zijn voor de continuïteit van de podiumkunstinstanties). Naast de (sub-)condities die noodzakelijk zijn voor de continuïteit van de podiumkunstinstanties (accountmanagement als (hoofd)conditie en profilering, heldere strategie, warme acquisitie, onderhouden en reciprociteit als sub-condities) bevestigt de analyse dat (hoofd)condities positionering, en acquisitiemanagement en de sub-condities beschikbare middelen en koude acquisitie de INUS-condities zijn.

Dit hoofdstuk geeft aan hoe de gevonden configuraties van (sub-)condities geïnterpreteerd kunnen worden in de dagelijkse praktijk van de podiumkunstinstanties. Aan de hand van voorbeelden worden de gevonden causale (hoofd)condities en de case-beschrijven sub-condities besproken in het licht van empirische werkelijkheid van de podiumkunstinstanties. De condities worden los beschreven, maar men hoort in het achterhoofd te houden dat de analyse configuraties van condities heeft gegeven, en de condities in dit hoofdstuk dus in verband gebracht horen te worden met de gegeven configuraties in hoofdstuk 4.

Wanneer in dit hoofdstuk wordt gesproken over een case waarin een conditie die voor komt in een configuratie die bijdraagt aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties afwezig is, betekent dit dat deze podiumkunstinstantie in de gaten moet houden dat de conditie bewezen noodzakelijk of voldoende is. Het is hierdoor aan de podiumkunstinstantie te bepalen in hoeverre de conditie wordt “verbeterd” in hun dagelijkse praktijk.

### 5.1. Niet noodzakelijke en niet voldoende (sub-)condities

Voordat de (sub-)condities zullen worden besproken die aanwezig waren in de configuraties die bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties, is het interessant om te kijken welke sub-condities niet in die configuraties vallen. Het model laat afwezigheid van een aantal (sub-)condities zien, die volgens de analyse niet bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties. Dit zijn de sub-condities toegankelijkheid van de voorstelling en de twee sub-condities van variëteit in de samenwerking (thema/project gerichte samenwerking en samenwerking in diensten/om niet).

Opvallend is dat Variëteit in samenwerking niet in de analyse is teruggekomen als noodzakelijke of voldoende conditie, aangezien een aantal podiumkunstinstanties aangaven hier wel veel aandacht aan te besteden. Het Amsterdam Fringe Festival is één van de podiumkunstinstanties waarbij samenwerking in diensten veel wel komt.

**Voorbeeld:**

*De gesprekspartner van het Amsterdam Fringe Festival (AFF) benadrukt dat de samenwerking met private sponsors over het algemeen genomen gebaseerd is op samenwerking in de vorm van diensten. Niet enkel uit de Fringe Society worden diensten geleverd aan het AFF, maar tevens vanuit de markt. De gesprekspartner geeft bijvoorbeeld aan dat private sponsors het AFF diensten om niet leveren op het gebied van organisatorische ontwikkeling en strategische besluitvorming en bij de opvang van de artiesten die spelen op het AFF in hotels. Daarnaast kaart de gesprekspartner aan dat het AFF samenwerking heeft met private sponsors waarbij de sponsor korting geeft voor haar diensten, zoals bijvoorbeeld bij een bedrijf dat de verlichting op de podia van het AFF verzorgt en een bij een vervoersbedrijf.*

Het Amsterdam Fringe Festival is een festival dat, volgens de gesprekspartner, draait op dergelijke samenwerkingen, aangezien het festival anders niet in staat is kunsten van de performers op de podia van het festival te tonen. Het festival heeft bijvoorbeeld samenwerking met een bedrijf dat technieken voor op het podium levert en een samenwerking met een hotel waarin de artiesten van het festival kunnen overnachten.

Doch, samenwerking in de vorm van diensten is geen noodzakelijke of voldoende sub-conditie. In een aantal gevallen komt dergelijke samenwerking met private sponsors voor waarbij de private sponsor korting of in de vorm van barter<sup>56</sup> haar diensten levert aan de podiumkunstinstantie. Dit komt bijvoorbeeld voor met private sponsors zoals drukkerijen, bedrijven die advies verlenen aan de podiumkunstinstantie, cateringbedrijven, websitebouwers en pandeigenaren. Dit kan voor de podiumkunstinstantie van belang zijn, maar in deze vergelijkende analyse is gebleken dat dergelijke samenwerkingsvormen minder van belang. Wat tevens opvalt, is dat dergelijke samenwerkingsvormen over een specifieke factor van de podiumkunstinstanties gaat, zoals bijvoorbeeld marketing, organisatievraagstukken, catering, en kantoorruimte.

Uit de consultatie met de podiumkunstinstanties is verder gebleken dat projectgerichte samenwerking voornamelijk voor komt op het gebied van cultuureducatie. Dit houdt in dat een podiumkunstinstantie een educatieproject heeft lopen dat specifiek gericht is op de ontwikkeling van cultuurbesef en educatie bij kinderen (of ook ouderen).

**Voorbeeld**

*Vis à Vis focust bij samenwerking met private sponsors op de link die bestaat tussen private sponsors en thema's van de voorstellingen van Vis à Vis of met specifieke projecten van Vis à Vis. De gesprekspartner kaart aan dat het educatieproject van Vis à Vis bijna altijd wel private fondsen en sponsors aantrekt die dezelfde belangen bij de realisatie van het educatieproject hebben. De gesprekspartner van Het Nederlands Danstheater geeft eveneens aan dat samenwerking met private sponsors naast generale financiële input ook kan bestaan uit samenwerking waarbij de private sponsor een specifiek thema of project sponsort. Als voorbeeld geeft de gesprekspartner aan dat gelabeld geld wordt ontvangen voor het educatieproject van het NDT.*

Niet enkel een educatieproject maar ook jaarlijks terugkomende voorstellingen of georganiseerde evenementen van de podiumkunstinstanties worden aangegeven als aantrekkelijk voor de private

<sup>56</sup> Hierbij worden diensten/producten rechtstreeks tegen andere diensten/producten "geruild".

sponsors. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan jaarlijkse gala's of diners die georganiseerd worden door of met de podiumkunstinstantie.

**Voorbeeld:**

*Het Rotterdams Philharmonisch Orkest heeft een jaarlijks gala waar de private sponsors specifiek input voor leveren, De Stille heeft een jaarlijks Stiltefestival waar private sponsors graag aan willen bijdragen, de Nederlandse Bachvereniging heeft jaarlijks de Mattheüs-Passion dat specifieke private sponsors aantrekt, en is het Holland Festival recent gestart met het HF-young project dat specifieke private sponsors heeft aangetrokken die jongeren als doelgroep hebben.*

Het is opgevallen dat de gesprekspartners van podiumkunstinstanties die een samenwerking hebben waarbij de private sponsor input levert aan een specifiek project of thema beseffen dat dergelijke samenwerking voor beide samenwerkingspartners gunstig kunnen zijn. De podiumkunstinstantie kan namelijk goed sturen op deze samenwerking en de private sponsor krijgt een helder beeld waar hun input naar toe is gegaan. Het is volgens een groot deel van de gesprekspartners logisch dat zodra je een voorstelling doet dat betrekking heeft op een bepaald thema of onderwerp, private sponsors die zich actief bezighouden met dit onderwerp "logische" sponsors van de podiumkunstinstantie kunnen zijn.

Echter, de analyse heeft laten zien dat de variëteit in samenwerking met private sponsors niet een relevante conditie is die positieve invloed heeft op de continuïteit van de podiumkunstinstantie. Het is hierdoor over de achttien podiumkunstinstanties niet belangrijk voor de continuïteit van de podiumkunstinstantie dat een podiumkunstinstantie veel projectgerichte, themagerichte of samenwerking in diensten of om niet heeft.

Daarnaast is gebleken dat de toegankelijkheid van de voorstellingen voor de private sponsors niet in de configuraties die een positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie leveren voor komt. Verschillende gesprekspartners hebben in dit onderzoek aangegeven dat het artistieke product van hun podiumkunstinstantie moeilijk te verkopen is aan private sponsors, doordat het product of kleinschalig is of op een zodanige manier overkomt op de private sponsors dat de private sponsors zich niet aangetrokken voelen tot het product. In dit geval staat het artistieke product niet in contact met de belangen van private sponsors, zoals de gesprekspartner van Orkater bijvoorbeeld verwoordde:

**Voorbeeld:**

*Het komt helaas te vaak voor dat private sponsors niet geïnteresseerd zijn in de voorstellingen van Orkater. Private sponsors zijn op zoek naar zekerheid en stabiliteit, terwijl de voorstellingen een voor private sponsors tamelijk artistiek vooruitstrevend karakter hebben. Dit maakt dat de voorstellingen minder toegankelijk zijn voor een groot deel van private sponsors.*

De analyse heeft laten zien dat de toegankelijkheid van de voorstellingen voor de private sponsors niet voor komt in de configuratie(s). Een positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties hangt hierdoor niet af van de toegankelijkheid van de voorstellingen voor private sponsors.

## 5.2. Positionering van de podiumkunstinstantie

De fsQCA analyse heeft laten zien dat de eerste configuratie die van belang is voor de continuïteit van de podiumkunstinstanties de profilering van de podiumkunstinstantie betreft. De podiumkunstinstanties gaven aan dat wanneer podiumkunstinstanties een betere profilering hebben, dit bijdraagt aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie. De profilering betreft in dit onderzoek, nogmaals, de reputatie en zichtbaarheid van de podiumkunstinstantie. In deze sub-paragraaf zal kort worden besproken hoe de profilering van podiumkunstinstanties is aangekaart.

De gesprekspartner van het Rotterdams Philharmonisch Orkest sprak hier bijvoorbeeld als volgt over:

### Voorbeeld:

*“Het Rotterdams Philharmonisch Orkest (RPHO) is één van de culturele iconen van de stad Rotterdam. Dit heeft het RPHO te danken aan haar orkest met vakmanschap, traditie en excellentie. Het RPHO straalt hierdoor exclusiviteit in de regio Rotterdam uit [...] Het RPHO is een instantie dat gekenmerkt wordt door vakmanschap, traditie en excellentie, dat wij uitstralen naar buiten”.*

Op deze manier kan er ook gekeken worden naar podiumkunstinstanties die aan hebben gegeven dat zij een minder gewenst profiel hebben voor private sponsors. De gesprekspartner van MATZER kaart bijvoorbeeld aan dat de podiumkunstinstantie zich profileert als een jong en creatief bedrijf, en dat deze kenmerken private sponsors die zich hiermee associëren aan kunnen trekken. Echter:

### Voorbeeld:

*De gesprekspartner van MATZER geeft aan dat het theatergezelschap zich minder goed kan profileren dan bijvoorbeeld een Verkadefabriek in 's-Hertogenbosch. De Verkadefabriek is namelijk één van de vlakke vloer theaters in Nederland met een goede positionering, dat resulteert dat private sponsors zich sneller aan de Verkadefabriek zullen binden dan aan MATZER. Hierdoor is de profilering van MATZER minder sterk dan die van andere, grotere culturele instanties in de omgeving.*

De gesprekspartner van de podiumkunstinstantie geeft aan dat het door de (naar eigen zeggen) minder gewenste profilering van de podiumkunstinstantie minder in staat is private sponsors aan zich te binden.

De configuratie van profilering zoals uit de analyse is gekomen is bij de het laatste voorbeeld minder toepasbaar dan het eerste voorbeeld. De profilering van podiumkunstinstanties is tevens een noodzakelijke sub-conditie. Het profiel van podiumkunstinstantie is van belang voor de continuïteit van de podiumkunstinstantie. De podiumkunstinstanties zijn in staat de sub-conditie profilering daar waar nodig te verbeteren, waar in hoofdstuk 6 meer aandacht aan wordt besteed.

## 5.3. Acquisitiemanagement van de podiumkunstinstantie

Bij het acquisitiemanagement van de podiumkunstinstanties heeft de QCA-analyse laten zien dat een drietal configuraties van belang kunnen zijn op de positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties. Hierbij is het nodig te vermelden dat warme acquisitie en een heldere strategie noodzakelijke sub-conditie zijn, zoals paragraaf 4.4. heeft laten zien.

### 5.3.1. Warme acquisitie

Warme acquisitie is in configuratie met één van de drie voldoende sub-condities (beschikbare middelen, koude acquisitie of heldere strategie) een sub-conditie dat van belang is voor de continuïteit van de podiumkunstinstanties. In deze sub-paragraaf zijn voorbeelden uit de praktijk gegeven waarin de (hoofd)conditie en bewezen belangrijke sub-condities van acquisitiemanagement terugkomen. Warme acquisitie kan op een tweetal manieren plaatsvinden.

Warme acquisitie kan ten eerste plaatsvinden via de organisatorische structuur van de eigen organisatie van een podiumkunstinstantie. De gesprekspartner van Vis á Vis gaf bijvoorbeeld aan dat het een tweetal interne organen heeft waarmee het in contact komt met private sponsors.

#### **Voorbeeld:**

*Vis à Vis heeft een drietal bestaande netwerken waarmee het in contact kan komen met private sponsors, waarbij op organisatorisch gebied de netwerken van de Raad van Toezicht en de Raad van Inzicht worden gebruikt. Hierin zitten personen die naast het geven van advies aan Vis à Vis ook een kanaal van warme acquisitie zijn voor de podiumkunstinstantie.*

Dit voorbeeld laat zien dat de podiumkunstinstanties bewust aan het zoeken zijn naar samenwerkingspartners middels de organen in hun organisatie. Een tweede voorbeeld is dat het Holland Festival een Board of Governors heeft waar een groot aantal private sponsors die verbonden zijn aan de podiumkunstinstantie mee zijn binnengehaald.

#### **Voorbeeld:**

*Via bestaande netwerken van onder andere de bestuursleden en de Board of Governors van het Holland Festival weet het Holland Festival relatief goed in contact te komen met private sponsors. De gesprekspartner geeft aan dat via deze kanalen een groot deel van de private sponsors die verbonden zijn aan het Holland Festival binnengehaald zijn.*

Een aantal andere gesprekspartners haakte hierop aan door te vermelden dat warme acquisitie van groot belang is, maar dat het allereerst noodzakelijk is dat de juiste personen in het bestuur of verschillende adviesorganen van de podiumkunstinstantie gezet worden. De gesprekspartner van Sinfonia Rotterdam gaf bijvoorbeeld aan hier op het moment aandachtig mee bezig te zijn.

#### **Voorbeeld:**

*Sinfonia Rotterdam tracht onder andere via vernieuwing van haar bestuur meer private sponsors te bereiken. De samenstelling van het bestuur van de stichting is erg belangrijk. Sinfonia Rotterdam streeft er naar om een of twee bestuursleden te hebben met een goed netwerk in het Rotterdamse bedrijfsleven, met name omdat het hebben van persoonlijke contacten belangrijk is gebleken.*

De gesprekspartner erkent dat via hun bestuur en business-club op een gewenste manier contact kan worden gelegd met potentiële private sponsors. Het is hierbij van belang te vermelden dat een groot deel van de podiumkunstinstanties aangaven dat contact met potentiële private sponsors het beste gelegd kan worden op directieniveau, omdat dit het meeste resultaat oplevert. Hiervoor is het tevens van belang om in het bestaande netwerk van de organen van de podiumkunstinstantie, mensen te hebben die deze contacten kunnen leggen op directieniveau.

Naast warme acquisitie via bestaande organen in de organisatie van de podiumkunstinstanties kunnen podiumkunstinstanties tevens acquireren via hun bestaande (private) samenwerkingspartners, donateurs, private sponsors en publiek. Dit zijn, in tegenstelling tot de interne kanalen die het punt hierboven zijn gegeven, externe kanalen van de podiumkunstinstantie voor acquisitie. Op deze manier trachten bijvoorbeeld Het Houten Huis en Circo Circolo nieuwe private sponsors aan zich te binden. De gesprekspartners gaven hier aan dat in relatie met vaste klanten de podiumkunstinstantie constant een tweede slag tracht te maken, omdat in het netwerk van vaste klanten, aldus de gesprekspartners, veel potentiële private sponsors zitten.

**Voorbeeld:**

*Het Houten Huis heeft door middel van ingevulde vriendenkaartjes nu ongeveer 2.000 bezoekers die de podiumkunstinstantie actief volgen. De gesprekspartner is van mening dat hier ongetwijfeld mensen uit het bedrijfsleven in zitten, die Het Houten Huis over een paar jaar kan uitnodigen met het verzoek om samen te werken. De gesprekspartner van Circo Circolo geeft aan dat het belangrijk is om de relaties met vaste klanten zo goed mogelijk te onderhouden, aangezien in deze groep potentiële samenwerkingspartners zitten.*

Het is aan podiumkunstinstantie zelf invulling te geven aan de manier van warme acquisitie. Hierboven is laten zien dat podiumkunstinstanties zowel via bestaande netwerken in de eigen organisatie als via netwerken “buiten” de eigen organisatie in contact kunnen worden gelegd met private sponsors.

### 5.3.2. Koude acquisitie

De tweede (voldoende) sub-conditie van acquisitiemanagement is de koude acquisitie. In deze sub-paragraaf worden wederom voorbeelden gegeven waarin koude acquisitie voor komt.

Bij de Nederlandse Bachvereniging (NB) vindt bijvoorbeeld koude acquisitie onder andere plaats bij de jaarlijkse Mattheüs-Passion. De NB heeft een goede reputatie in het organiseren van bijeenkomsten gedurende de Passion. Tevens is het voor private sponsors mogelijk kleinere investeringen te maken voor een samenwerking gericht op de Passion. De gesprekspartner geeft aan dat hierdoor de koude acquisitie makkelijker wordt; ook kleine sponsors kunnen zich hierdoor binden aan de podiumkunstinstantie.

**Voorbeeld:**

*[...] “Daar hebben we los van de vaste sponsorlijsten en contacten een aantal gulle gevers gevonden om dat te financieren. Maar dat is ook gewoon afspraak maken, vertellen wat je gaat doen. Nog een keer, nog een keer. Dat is een proces dat wel anderhalf jaar kan duren voordat je samen besluit om een samenwerking aan te gaan”.*

Het voorbeeld laat zien dat de NB ondanks het langdurige proces koud acquireert en op deze manier een aantal private sponsors aan zich heeft weten te binden. Daarnaast gaf de gesprekspartner van Vis á Vis aan dat koude acquisitie voor hen toegevoegde waarde heeft.



**Voorbeeld:**

*Vis à Vis tracht private sponsors aan zich te binden door het rondsturen van business-to-business informatie naar de door hen gescreende bedrijven. Deze koude verkoop naar ongeveer 150-300 bedrijven is volgens de gesprekspartner een stuk lastiger dan het hierboven genoemde persoonlijk benaderen van bedrijven.*

Het voorbeeld van Vis à Vis laat zien dat de podiumkunstinstantie ieder jaar dergelijke business-to-business informatie verstuurt, en dat de podiumkunstinstantie dit jaarlijks blijft herhalen omdat op deze manier volgens de gesprekspartner ieder jaar drie tot zes private sponsors worden gebonden aan de podiumkunstinstanties.

### 5.3.3. Beschikbare middelen

Daarnaast is gebleken dat beschikbare middelen in configuratie bijdraagt aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie. Dit is voornamelijk een organisatorische kwestie, waarbij zowel personele als financiële middelen een rol kunnen spelen. Het is misschien niet verassend, maar het is duidelijk dat de grotere instanties over genoeg middelen beschikken om samenwerking met private sponsors tot stand te brengen. Deze podiumkunstinstanties hebben vaak meerdere werknemers die actief relaties aan het beheren zijn en private sponsors of andere partijen aan het benaderen zijn voor samenwerking met de podiumkunstinstantie. Echter, dit betekent niet dat de kleinere instanties niet in staat zijn om samenwerking met private sponsors tot stand te brengen.

**Voorbeeld:**

*Vis à Vis heeft een zakelijk leider dat samen met de medewerker kaartverkoop 80 % van de tijd bezig is met het werven van bedrijven voor hun Business-to-Business arrangementen, werven van major donors en vrienden, en het werven van private fondsen zoals VSB-fonds, SNS Reaalfonds, DOEN, etc..*

Daarnaast geven een aantal gesprekspartners aan dat zij door onder andere het gebrek aan middelen geen samenwerking met private sponsors tot stand kunnen brengen.

**Voorbeeld:**

*De gesprekspartner van het Orkest van de Achttiende Eeuw geeft aan dat het met de relatief kleine organisatie (1fte) de podiumkunstinstantie niet over de gewenste hoeveelheid middelen beschikt om eventueel samenwerking met private sponsors aan te gaan.*

Al met al laat de QCA analyse zien dat beschikbare middelen in configuraties bijdraagt aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties. Het merendeel van de in dit onderzoek meegenomen podiumkunstinstanties geven aan tijd en middelen vrij te maken of vrij te hebben om de samenwerking met private sponsors tot stand te brengen.

### 5.3.4. Sprake van een heldere strategie

Vervolgens is gebleken dat aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties wordt bijgedragen zodra bij podiumkunstinstanties sprake is van een heldere strategie van acquisitie. Een goed voorbeeld van een podiumkunstinstantie waarbij sprake is van een duidelijke strategie van acquisitie is het Amsterdam Fringe Festival.

**Voorbeeld:**

*Het Amsterdam Fringe Festival heeft een kern dat draait op samenwerking met private sponsors. Dit houdt in dat de podiumkunstinstantie afhankelijk is van haar locatie, van de mensen die hen helpen en van partners. Hierbij geeft de gesprekspartner aan dat het van belang is om selectief private sponsors te zoeken. De podiumkunstinstantie hoort te weten wat het private sponsors kan bieden, waarbij de nadruk wordt gelegd op het verbinden van de doelgroepen van de podiumkunstinstantie met die van de private sponsor. Het Amsterdam Fringe Festival heeft haar doelgroep duidelijk in kaart gebracht, waarop samenwerkingspartners uitgezocht en benaderd worden.*

Dit wordt ondersteund door een aantal andere gesprekspartners, die tevens het belang zien van een zoektocht naar inhoudelijke verbinding van waarden van de podiumkunstinstantie en private sponsors.

**Voorbeeld:**

*Bij het zoeken naar private sponsors is het van belang dat het fonds Koninklijke Schouwburg/ Het Nationale Toneel goed kijkt naar welke ontwikkelingen er gaande zijn in de stad. Dit krijgt de gesprekspartner te weten door veel met mensen te praten en te weten wat er speelt en door marktonderzoek te doen. Het fonds Koninklijke Schouwburg / Het Nationale Toneel probeert de thema's die in de maatschappij en bij private sponsors spelen te verbinden aan de bestaande producten van het Nationale Toneel. Dit trekt volgens de gesprekspartners private sponsors aan, omdat op deze manier een duidelijke link zichtbaar wordt tussen de private sponsors en het fonds Koninklijke Schouwburg / Het Nationale Toneel.*

Het is aan de podiumkunstinstanties om zelf na te gaan wat ze in huis hebben, wat ze kunnen bieden aan private sponsors, welke private sponsors interesse zouden kunnen hebben in de podiumkunstinstantie en hoe deze potentiële private sponsors van de podiumkunstinstantie het beste benaderd kunnen worden.

## **5.4. Accountmanagement van de podiumkunstinstantie**

De QCA analyse heeft laten zien dat de configuratie van de sub-condities onderhouden van private sponsors en reciprociteit van invloed zijn op de continuïteit van de podiumkunstinstanties. Beide sub-condities zijn tevens noodzakelijke sub-condities, waardoor het voor podiumkunstinstanties van belang is goed rekening te houden met de sub-condities.

### *5.4.1. Onderhouden van private sponsors*

Bij het onderhouden van private sponsors kan aan een tweetal manieren gedacht worden. De gesprekspartners gaven aan dat private sponsors enerzijds onderhouden kunnen worden door middel van het bieden van "simpele" mogelijkheden om naamsbekendheid van de private sponsor middels een samenwerking met de podiumkunstinstantie in de samenleving te vergroten. Hierbij kan gedacht worden aan naamsvermelding in bijvoorbeeld programmaboekjes of bij voorstellingen.

**Voorbeeld:**

*De gesprekspartner van Opera per Tutti! geeft aan dat de private sponsors die voorheen samenwerkten met Opera per Tutti! de samenwerking als prettig ervoeren. Deze private sponsors werden door Opera per Tutti! onderhouden door het leveren van naamsvermelding van private sponsors op drukwerk en op de website.*

Anderzijds merken de gesprekspartners (evenals de gesprekspartner van Opera per Tutti) een trend op waarbij met name de private sponsors steeds meer waarde hechten aan inhoudelijk maatwerk in een samenwerking met podiumkunstinstanties<sup>57</sup>. Dit houdt in dat de private sponsor onderhouden wordt door het bieden van speciale evenementen, diners, borrels, uitjes, workshops, etc..

**Voorbeeld:**

*Het fonds Koninklijke Schouwburg /Het Nationale Toneel onderhoudt haar private samenwerkingspartners op verschillende manieren. Bij het fonds Koninklijke Schouwburg/ Het Nationale Toneel worden samenwerkingspartners onderhouden door middel van bijvoorbeeld vermelding in uitingen (brochures/websites/etc.) en een meer inhoudelijke samenwerking (gericht op maatwerk). De gesprekspartner geeft aan dat de tendens tegenwoordig meer ligt op het leveren van maatwerk. In dit geval wordt gekeken waar de private sponsor naar op zoek is in de samenwerking, waarbij vervolgens gekeken wordt in welke mate de podiumkunstinstantie hier mee om kan gaan. Hierbij wordt vermeld dat het fonds Koninklijke Schouwburg/ Het Nationale Toneel haar eigen identiteit en waarden blijft houden in de samenwerking met private sponsors.*

De gesprekspartner van het fonds Koninklijke Schouwburg / Het Nationale Toneel gaf aan dat (in ieder geval één van) hun sponsors indien dit in overleg met elkaar is afgesproken, een workshop had gekregen van de podiumkunstinstantie over hoe iemand zichzelf het beste kan presenteren. Dit resulteerde in het gegeven dat de medewerkers van de private sponsor dankzij de workshop zichzelf in hun dagelijkse praktijk beter op konden stellen. Een ander voorbeeld over het onderhouden van private sponsors is terug te zien bij Vis á Vis.

**Voorbeeld:**

*De gesprekspartner geeft aan dat zodra Vis à Vis een samenwerking met een private sponsor is aangegaan, dat er dan altijd sprake is van maatwerk. Na de kennismaking tussen de private sponsor en Vis á Vis wordt een dialoog aangegaan over wat beide partijen te bieden hebben. Voor de gesprekspartner is het duidelijk dat Vis á Vis meer moet bieden dan enkel het kernproduct van Vis á Vis. Dit maakt dat het voor private sponsors bijvoorbeeld mogelijk is om workshops op het terrein van Vis á Vis bij te wonen, met aansluitend een diner en een voorstelling. Op deze manier krijgen de private sponsors een kijkje in de keuken van Vis á Vis, dat resulteert in veel vertrouwen. Tevens geeft de gesprekspartner aan dat de nazorg van private samenwerkingspartners zeer belangrijk is, en dat dit er aan bijdraagt dat de private samenwerkingspartners tevreden blijven over de samenwerking met Vis á Vis.*

Bij het onderhouden van private sponsors is het van belang dat er per sponsor gekeken en afgesproken moet worden wat de podiumkunstinstantie aan de sponsor kan bieden (en natuurlijk wat de sponsor

---

<sup>57</sup> Dit haalt niet weg dat sommige private sponsors nog steeds goed onderhouden kunnen worden middels naamsvermelding ed.

aan de podiumkunstinstantie kan bieden). Opvallend aan de gesprekken met de podiumkunstinstanties is dat locatie gebonden podiumkunstinstanties, oftewel de instanties die een vaste (eigen) locatie hebben (met of zonder een formele samenwerking met de eigen van de locatie) waar ze hun voorstellingen spelen, een groter pakket van aanbiedingen voor de private sponsors hebben. Daarnaast is opgevallen dat podiumkunstinstanties die eigen acteurs/musici/dansers/etc. in vaste dienst hebben, dat de podiumkunstinstanties meer kunnen bieden aan private sponsors in de vorm van maatwerk.

Het is het geval bij de podiumkunstinstanties die geen vaste acteurs/musici/dansers/etc. in dienst hebben, dat de podiumkunstinstanties voor het leveren van maatwerk (bijvoorbeeld in de vorm van voorstellingen op locatie bij de private sponsor) deze apart bij het maatwerk moeten "inhuren", dat maakt dat de private sponsor deze extra kosten in de meeste gevallen op zich krijgt. Hierbij speelt het wel mee dat zodra de private sponsor grotere (financiële) bijdragen levert aan de podiumkunstinstantie, dat de podiumkunstinstantie meer maatwerk kan bieden aan de private sponsor.

**Voorbeeld:**

*Het is belangrijk dat wat Sinfonia Rotterdam levert aan de sponsors in verhouding is met het verstrekte sponsorbedrag. Het moet niet zo zijn dat een groot deel van het bedrag weer wordt teruggegeven. Indien het orkest veel kosten moet maken om een activiteit te organiseren (zoals bv. Een concert bij een bedrijfsactiviteit of een openbare repetitie), dan dient de sponsor deze kosten te dekken. Het orkest maakt op deze diensten geen winst. Sinfonia Rotterdam probeert vooral te zoeken naar diensten die relatief weinig geld kosten, zo repeteert het orkest één maal per productie in het gebouw van de hoofdsponsor. Medewerkers kunnen komen luisteren. Deze actie verhoogt de verbondenheid tussen orkest en sponsor en andersom.*

Echter, de analyse heeft laten zien dat het aantal FTE (waaronder dansers, musici, etc. ook vallen). Niet van invloed is op het succes van de samenwerking met private sponsors. Sinfonia Rotterdam weet haar private sponsors inderdaad ondanks het gebrek aan musici in dienst goed te onderhouden.

Bij het onderhouden van private sponsors is het van belang dat de sponsor continu betrokken wordt bij de podiumkunstinstantie. Dit wordt onder andere aangegeven door de gesprekspartner van de Nederlandse Dansdagen en het Nederlands Danstheater.

**Voorbeeld:**

*De gesprekspartner van de Nederlandse Dansdagen kaart aan dat de private sponsors het prettig vinden als ze worden betrokken in de besluitvorming van de samenwerking, en dat gezamenlijk tot een uitkomst van de samenwerking wordt gezocht. De gesprekspartner van het Nederlands Danstheater geeft aan dat het Nederlands Danstheater veel accountgesprekken heeft, waardoor het Nederlands Danstheater continu in contact blijft met haar samenwerkingspartners.*

#### 5.4.2. Reciprociteit in de samenwerking

Naast het onderhouden van de private sponsors, heeft de QCA analyse aangetoond dat de reciprociteit in de samenwerking een noodzakelijk sub-conditie is op de positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties. Met reciprociteit wordt bedoeld dat de gesprekspartners van zowel de podiumkunstinstanties als de private sponsor hebben aangegeven dat een samenwerking meer successen oplevert zodra een wederzijdse gelijkwaardige uitwisseling plaatsvindt in de samenwerking.

**Voorbeeld:**

*De gesprekspartner van de Nederlandse Bachvereniging geeft aan dat de wederkerigheid over het algemeen genomen goed is in de samenwerking met private sponsors. Private sponsors zijn voornamelijk op zoek naar de netwerken die de Nederlandse Bachvereniging creëert door samenwerking met private partijen. Het is voor de private sponsors bijvoorbeeld interessant om op de Goede Vrijdag te kunnen netwerken met hoogwaardigheidsbekleders van (politiek) Nederland.*

De gesprekspartner van Het Muziektheater Amsterdam sluit hier bij aan.

**Voorbeeld:**

*Samenwerking met private sponsors wordt bij Het Nationale Ballet en De Nederlandse Opera gekenmerkt door reciprociteit in de samenwerking. De gesprekspartner geeft aan dat het voor podiumkunstinstituten van belang is dat je als culturele instelling iets unieks kan bieden aan de private sponsors en dat je gezamenlijk met de private sponsor activiteiten ontwikkelt en uitvoert.*

Door de reciprociteit ontstaat een samenwerking om met de private sponsors gezamenlijke doelen te behalen, waardoor de samenwerkingspartners een wederkerigheid ervaren in de samenwerking. Het is hier bij van belang dat de samenwerkingspartners afspreken wat ze leveren aan de samenwerking, wat ze willen bereiken en hoe ze dit willen bereiken. Dit verhoogt de reciprociteit in de samenwerking.

Zowel het onderhouden van de private sponsor en de reciprociteit in de samenwerking met private sponsors spelen als noodzakelijke sub-condities evenals voldoende sub-condities een belangrijke rol in het tot stand brengen van een gewenste bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstituten.

Dit hoofdstuk heeft laten zien hoe de configuraties geïnterpreteerd kunnen worden. Het gevormde model (figuur 2 in hoofdstuk 4) is onderbouwd met voorbeelden uit de praktijk die het belang van de configuraties van case-beschrijvende (sub-)condities en de configuratie van de causale (hoofd)condities onderbouwen.

## 6. CONCLUSIE

Het werd gedurende de interviews duidelijk dat een groot aantal van de podiumkunstinstanties aangaven tevreden te zijn over hun samenwerking met private sponsors. De podiumkunstinstanties vermeldden dat de samenwerking met private sponsors bijdraagt aan hun continuïteit (van de productie van voorstellingen). Enkele podiumkunstinstanties gaven aan dat zij de samenwerking met private sponsors niet van de grond krijgen. Het was de vraag wat het succes van de samenwerking met private sponsors tot stand brengt. Oftewel, welke condities van de samenwerking met private sponsors leiden tot een positieve uitkomst van de samenwerking en hiermee een bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie. In dit onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag centraal.

*Onder welke conditie(s) leidt samenwerking tussen podiumkunstinstanties en private sponsors tot een bijdrage aan de continuïteit (van de activiteiten) van de podiumkunstinstantie?*

Dit onderzoek heeft laten zien hoe tot een antwoord op deze onderzoeksvraag is gekomen. De gelaagde presentatie van enerzijds de analyse van de (hoofd)condities en anderzijds de analyse van de sub-condities draagt bij aan het antwoord op de onderzoeksvraag.

De vier (hoofd)condities<sup>58</sup> zijn de geaggregeerde condities die zijn opgebouwd uit het samenbrengen van de daaronder vallende case-beschrijvende sub-condities. De (sub-)condities zijn onderbouwd daar waar mogelijk met bestaande wetenschappelijke literatuur, dat mee heeft gespeeld in de weging van de sub-condities en het tot stand brengen van de (hoofd)condities.

De onderzoeker kreeg door de gesprekspartners regelmatig te horen dat de grootte en de omzet van podiumkunstinstanties noodzakelijk zijn voor de samenwerking met private sponsors; waar werd uitgegaan door de gesprekspartners dat grotere podiumkunstinstanties met meer FTE en jaarmet beter de samenwerking tot stand te brengen. Een noodzakelijkheidsanalyse heeft laten zien dat de grootte en de omzet van de podiumkunstinstantie niet noodzakelijk zijn voor de uitkomst van de samenwerking met private sponsors; de continuïteit van de podiumkunstinstanties.

De QCA heeft vervolgens (hoofd)condities in verband gebracht met de continuïteit van de podiumkunstinstantie; het uiteindelijke doel van de samenwerking met private sponsors. De QCA heeft tot een tweetal configuraties van causale (hoofd)condities geleid die bijdragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie:

**1. Positionering \* Acquisitiemanagement \* Accountmanagement**

Met een hoge consistentiescore van 0.94 kan geconcludeerd worden dat in de samenwerking met private sponsors de configuratie van de positionering van de podiumkunstinstantie, het acquisitiemanagement van de podiumkunstinstantie en het accountmanagement van de podiumkunstinstantie bijdraagt aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie.

**2. ~Variëteit \* Accountmanagement \* ~Acquisitiemanagement \* ~Positionering.**

De tweede configuratie betreft de afwezigheid van Variëteit in de samenwerking, de aanwezigheid van het accountmanagement, de afwezigheid van het acquisitiemanagement en

---

<sup>58</sup> Positionering (1), Acquisitiemanagement (2), en Accountmanagement (3), Variëteit in samenwerking (4).

de afwezigheid van de positionering (met een consistentiescore van 0.87). Deze configuratie is niet verassend, aangezien het accountmanagement in de noodzakelijkheidsanalyse als enige (hoofd)conditie noodzakelijk wordt geacht (consistentiescore van 0.91).

Wat betreft de configuraties van de causale (hoofd)condities kan hierdoor gesproken worden over het belang van het accountmanagement van de podiumkunstinstanties voor de samenwerking met private sponsors (in configuratie met de afwezigheid van de andere vier (hoofd)condities of in configuratie met positionering en acquisitiemanagement). Daarnaast kan geconcludeerd worden dat de variëteit in de samenwerking niet van belang is voor de continuïteit van de podiumkunstinstanties, aangezien deze (hoofd)conditie niet in de configuraties aanwezig is. Deze conclusie wordt onderbouwd doordat een QCA van de niet-uitkomst (waarbij gekeken is welke (hoofd)condities in relatie staan met de afwezigheid van een bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie) twee configuraties heeft gegeven ( $\sim$ positionering \*  $\sim$ acquisitie \*  $\sim$ accountmanagement en  $\sim$ acquisitie \*  $\sim$ accountmanagement \* variëteit) die de afwezigheid van de eerste configuratie voor de wel-uitkomst en de aanwezigheid van de variëteit die afwezig is bij de wel-uitkomst.

De nieuwsgierigheid van de onderzoeker over wat in de configuraties van causale (hoofd)condities specifiek van belang is voor de continuïteit van de podiumkunstinstantie, heeft er toe geleid dat tevens een QCA is gedaan van de case-beschrijvende sub-condities in relatie met de continuïteit van de podiumkunstinstanties. Hieruit zijn configuraties van case-beschrijvende sub-condities gekomen (met uitzondering van de case-beschrijvende sub-condities van Variëteit in de samenwerking, aangezien deze (hoofd)conditie in de QCA van de (hoofd)condities niet van belang bleek te zijn).

- Profilerings<sup>59</sup> (onder positionering)
- Beschikbare middelen \* Heldere strategie \* Warme acquisitie<sup>60</sup> (onder acquisitiemanagement)
- Beschikbare middelen \* Warme acquisitie \* Koude acquisitie<sup>61</sup> (onder acquisitiemanagement)
- Heldere strategie \* Warme acquisitie \* Koude acquisitie (onder acquisitiemanagement)
- Onderhouden \* Reciprociteit<sup>62</sup> (onder accountmanagement)

De configuraties van zowel de (hoofd)condities als de sub-condities geven aan via welke paden de samenwerking met private sponsors voor de podiumkunstinstanties bij kunnen dragen aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties. De in de configuraties aanwezig (sub-)condities zijn vervolgens teruggekoppeld aan de empirische werkelijkheid, waarin duidelijk werd dat in een selectie van cases (de genoemde voorbeelden) de (sub-)condities aanwezig of afwezig waren.

De gevonden configuraties van causale en case-beschrijvende (sub-)condities geven antwoord op de onderzoeksvraag. Onder deze (sub-)condities leidt samenwerking met private sponsors tot een bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantie.

---

<sup>59</sup> Dit wordt onderbouwd doordat de QCA van de case-beschrijvende sub-condities van positionering voor de niet-uitkomst de configuratie  $\sim$ profilerings geeft.

<sup>60</sup> Dit wordt onderbouwd doordat de QCA van de case-beschrijvende sub-condities van acquisitiemanagement voor de niet-uitkomst de configuratie  $\sim$ Beschikbare middelen \*  $\sim$ Heldere strategie \*  $\sim$ Warme acquisitie geeft.

<sup>61</sup> Dit wordt onderbouwd doordat de QCA van de case-beschrijvende sub-condities van acquisitiemanagement voor de niet-uitkomst de configuratie  $\sim$ Beschikbare middelen \*  $\sim$ Warme acquisitie \*  $\sim$ Koude acquisitie geeft.

<sup>62</sup> Dit wordt onderbouwd doordat de QCA van de case-beschrijvende sub-condities van accountmanagement voor de niet-uitkomst de configuratie  $\sim$ Onderhouden \*  $\sim$ Reciprociteit geeft.

## 6.1. Aanbevelingen

De samenwerking van podiumkunstinstanties met private sponsors is een uiting van het cultureel ondernemerschap van podiumkunstinstanties in Nederland. Middels een systematische kwalitatieve vergelijking is structuur aangebracht in de complexiteit van de samenwerking met private sponsors. De interviews lieten zien dat de podiumkunstinstanties op hun eigen manier invulling geven aan de samenwerking, maar dat hier wel overeenkomsten voor de onderzoeker zichtbaar waren. Op basis van de bevindingen van dit onderzoek kunnen vanuit een academisch oogpunt aanbevelingen geformuleerd worden aan podiumkunstinstanties.

Het is gebleken dat de positionering, het acquisitiemanagement en het accountmanagement belangrijke condities zijn in de samenwerking van podiumkunstinstanties met private sponsors. Dit onderzoek beveelt de podiumkunstinstanties hierdoor aan deze condities op te nemen in hun bedrijfsvoering en hier continu aandacht aan te besteden. Per (sub-)condities zal hieronder kort worden besproken hoe de onderzoeker vanuit de opgehaalde informatie in dit onderzoek mogelijkheden ziet deze condities van samenwerking met private sponsors te vergroten bij de podiumkunstinstanties.

### *Aanbeveling 1: Maak jezelf bewust van de mogelijkheden van een sterke profilering bij private sponsors*

Er liggen mogelijkheden voor podiumkunstinstanties om hun profilering aan te scherpen. Het is aan de podiumkunstinstanties om zich bewust te worden dat hun reputatie en zichtbaarheid bijdragen aan het succes van samenwerking met private sponsors<sup>63</sup>. De reputatie en zichtbaarheid kunnen op een tig-aantal manieren vergroot worden, door bijvoorbeeld op meer verschillende locaties je voorstellingen te spelen, door middel van marketing je naam te promoten bij het bedrijfsleven, aanwezig te zijn bij bedrijfsevenement en/of feesten, etc.. Het is hierbij van belang dat de podiumkunstinstanties zichzelf het volgende afvragen.

- Wat is mijn huidige profiel?
  - Welke reputatie heb ik in het veld van private sponsors?
  - In hoeverre ben ik zichtbaar bij private sponsors?
- Hoe kan ik mijn positionering verbeteren?
  - Waar ontbreekt het aan mijn profilering?
  - Welke middelen heb ik beschikbaar voor het vergroten van de zichtbaarheid en reputatie?
  - Welke paden kan ingaan? Denk hierbij bijvoorbeeld aan:
    - Het aangaan van samenwerking met andere podiumkunstinstanties waardoor de positionering wordt vergroot.
    - Het marketen van je podiumkunstinstantie in gerichte sectoren, waardoor gewenste private sponsors worden bereikt.
- Hoe kan ik mijn profilering behouden?

Deze vragen dienen het bewustzijn van de podiumkunstinstanties over het belang van de profilering te stimuleren. Het is uiteindelijk aan de podiumkunstinstanties om hier zelf invulling aan te geven.

---

<sup>63</sup> Dit wordt onderbouwd door de analyse van de niet-uitkomst, waaruit is gebleken dat de afwezigheid van profilering leidt tot geen positieve bijdrage aan de continuïteit van podiumkunstinstanties.



*Aanbeveling 2: Creëer mogelijkheden binnen de eigen organisatie om warm te kunnen acquireren en verzorg deze mogelijkheden.*

Een drietal aandachtspunten kunnen bijdragen aan het tot stand brengen van een goed lopende organisatorische warme acquisitie<sup>64</sup>. Ten eerste is uit de consultatie gebleken dat de podiumkunstinstanties verschillende organen hebben waarmee ze warm acquireren; Raad van Bestuur, Raad van Toezicht, College van Deskundigen, gemeenschappen, etc.. Het betreft hier dus de organisatorische kern van de podiumkunstinstantie, met daaromheen de organen die de podiumkunstinstantie onder andere kunnen helpen met het warm acquireren. Dit betekent niet dat de podiumkunstinstanties zoveel mogelijk organen om zich heen horen te creëren, maar dat specifiek gekeken wordt welke organen kunnen bijdragen aan de bedrijfsvoering en acquisitie van de podiumkunstinstantie.

Ten tweede, zodra het voor de podiumkunstinstantie duidelijk is van welke organen de podiumkunstinstantie profijt kan halen, bieden de organen meer mogelijkheden zodra de juiste personen in de organen zitten. Deze personen horen in eerste instantie verstand te hebben van de organisatorische vraagstukken waarvoor ze benaderd kunnen worden door de podiumkunstinstanties, maar daarnaast kunnen deze personen bijdragen aan de warme acquisitie van de podiumkunstinstantie wanneer de personen goed geworteld zijn in de maatschappij. De juiste personen op de juiste plek met de juiste kennis van potentiële samenwerkingspartners voor de podiumkunstinstantie is hierbij een winst.

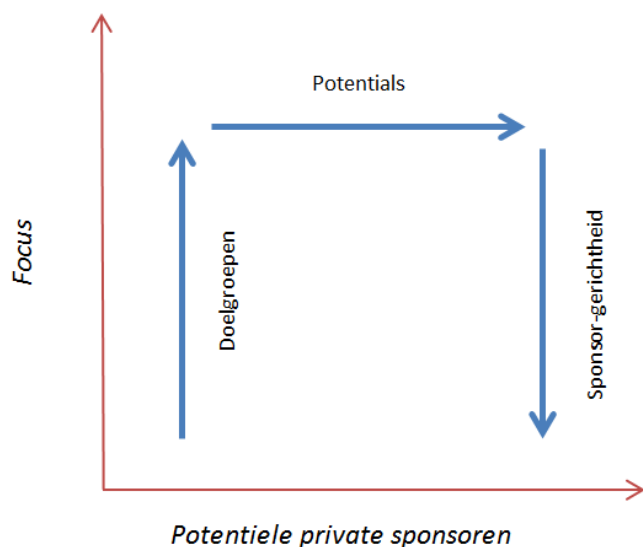
Daarnaast kan een goede communicatie met de organen bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van warme acquisitie. Wanneer de podiumkunstinstantie de kennis en informatie uit deze organen op een professionele en structurele manier weet te verwerken in de organisatie, regelmatig communiceert met de organen en vooral dank toont aan de organen, dan zal dit bijdragen aan het commitment van de organen aan de podiumkunstinstantie.

*Aanbeveling 3: Hanteer een doelgroepenstrategie voor acquisitie*

Het is gebleken dat er kansen liggen voor podiumkunstinstanties om in hun strategie helder te hebben welke private sponsors doelgroep er geschikt is voor een samenwerking, welke private partijen er voldoen aan dit profiel en hoe je het beste de potentiële private partijen kan benaderen. De onderzoeker heeft hierdoor onderstaand figuur 3 opgesteld dat deze strategische invalshoek laat zien.

---

<sup>64</sup> De noodzaak van warme acquisitie wordt onderbouwd door de analyse van de niet-uitkomst, waaruit is gebleken dat de afwezigheid van warme acquisitie in configuratie met andere sub-condities leidt tot geen positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstanties.



**Figuur 3. Strategie voor acquisitie**

De twee assen in het figuur weergeven enerzijds de focus van de podiumkunstinstantelling, en anderzijds het aantal potentiële private sponsoren voor de podiumkunstinstantelling. Zodra de podiumkunstinstantelling haar (meerdere) doelgroepen van private sponsoren aan het identificeren is, verbreedt de podiumkunstinstantelling haar focus. Vanuit de focus gaat de podiumkunstinstantelling op zoek naar potentiële private sponsoren die voldoen aan de doelgroep-criteria van de podiumkunstinstantelling. Wanneer de podiumkunstinstantelling potentiële private sponsoren in kaart heeft gebracht maakt het de focus weer smaller door het benaderen van de potentiële private sponsoren aan de hand van de match tussen de podiumkunstinstantelling en de private sponsor(en). Deze match kan op verschillende vlakken voor komen. Het maakt niet uit op welk vlak dit is, zolang de private sponsor maar inziet dat de match met de podiumkunstinstantelling invulling kan geven aan hun behoeften, en vice versa<sup>65</sup>.

**Aanbeveling 4: Stel een plan voor accountmanagement op.**

Zodra de private sponsor is binnengehaald door de podiumkunstinstantelling, wordt gekeken naar hoe de samenwerking voor beide partijen het beste ingevuld kan worden. De configuratie van causale sub-condities bestaat uit het onderhouden van de private sponsoren door de podiumkunstinstantelling en de reciprociteit in de samenwerking met private sponsoren<sup>66</sup>. Met betrekking tot deze configuratie kan een volgend factorenplan opgesteld worden, waarin de factoren worden genoemd die van belang kunnen zijn bij het accountmanagement van de podiumkunstinstantellingen.

- Factor 1: *Stel een balans van doelen op*
  - Wat is het doel van samenwerking van de private sponsor?
  - Wat is het doel van samenwerking van de podiumkunstinstantelling?

In deze fase van accountmanagement wordt gezamenlijk tussen de private sponsor en de podiumkunstinstantelling besproken wat zij willen bereiken in de samenwerking.

- Factor 2: *Stel een balans van middelen op*
  - Wat kan de private sponsor jou bieden?

<sup>65</sup> Het belang van een heldere strategie is tevens onderbouwd door de analyse van de niet-uitkomst, waaruit is gebleken dat de afwezigheid van een heldere strategie in configuratie met andere sub-condities bijdraagt aan geen positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantellingen.

<sup>66</sup> Dit is tevens onderbouwd door de analyse van de niet-uitkomst, waaruit is gebleken dat de afwezigheid van onderhouden \* de afwezigheid van reciprociteit leidt tot geen positieve bijdrage aan de continuïteit van de podiumkunstinstantellingen.

- Wat kan jij de private sponsor bieden?

Factor 2 houdt in dat dat wordt gekeken met welke middelen de in factor 1 opgestelde doelen bereikt kunnen worden.

- Factor 3: *Stel een werkplan op*

Zodra bekend is wat de doelen en de middelen zijn in de samenwerking met private sponsors, kan het bijdragen aan het accountmanagement dat de podiumkunstinstantie duidelijk op papier zet hoe het te werk gaan de komende periode, welke activiteiten het gaat verrichten, en vooral wat de private sponsor kan verwachten. Dit werkplan vormt de basis van de samenwerking met private sponsors.

- Factor 4: *Stel een communicatieplan op*

Het werkplan laat zien welke activiteiten worden uitgevoerd door de podiumkunstinstantie en private sponsors met betrekking tot de samenwerking. Echter, de onderzoeker ziet het belang in van gewenste communicatie tussen de private sponsors en de podiumkunstinstantie. Hiervoor kan de podiumkunstinstantie een communicatieplan opstellen, waarin wordt geformuleerd wat de podiumkunstinstantie wanneer gaat terugkoppelen aan de private sponsor en waarin de nadruk komt te liggen op de behaalde succes voor de podiumkunstinstantie dankzij de input van de private sponsor.

- Factor 5: *Stel een evaluatieplan op*

De onderzoeker ziet de mogelijkheid dat samenwerkingen met private sponsors doelgerichter worden ingevuld zodra duidelijke momenten voor evaluatie met de private sponsors worden afgesproken. In dit geval kunnen de samenwerkingspartners hun ervaringen van de afgelopen periode met elkaar delen, kijken of ze de in het werkplan afgesproken activiteiten hebben uitgevoerd en bepalen of ze op deze manier door willen gaan met de samenwerking.

Vanuit de evaluaties kan, indien de samenwerking om één of andere reden niet de afgesproken doelen heeft gehaald, opnieuw vanaf factor 1 gekeken worden.

Kenmerkend in deze aanbeveling is dat de private sponsor niet meer wordt gezien als een geldschieter, maar meer als een partner. Gezamenlijk wordt gezocht naar de beste oplossingen, waarin de samenwerkingspartners beide inspraak (kunnen) hebben in het samenwerkingsverband.

Gezien het karakter van dit onderzoek kan er ook gesteld worden dat de podiumkunstinstanties hun samenwerking met private sponsors niet moeten laten afhangen van de toegankelijkheid van hun voorstellingen. Het is bewezen dat dit een sub-conditie is die niet voor komt in de uitkomsten van de analyse. Daarnaast heeft dit onderzoek aangegeven dat de variëteit in de samenwerking niet van belang is, en dat het voor de continuïteit van de podiumkunstinstanties niet van belang is of een podiumkunstinstantie project/themagerichte samenwerking of samenwerking in diensten of om niet heeft.

## **6.2. Reflectie**

Dit onderzoek heeft geresulteerd in conclusies en aanbevelingen betreffende de samenwerking van podiumkunstinstanties met private sponsors. De uitkomsten van dit onderzoek zijn door de QCA enkel toepasbaar op de in dit onderzoek meegenomen podiumkunstinstanties, aangezien context en belemmeringen/kansen voor samenwerking met private sponsors van de in dit onderzoek meegenomen podiumkunstinstanties de gevonden uitkomsten hebben bepaald. Dit maakt het

methodisch lastig om de uitkomsten van dit onderzoek te generaliseren naar alle podiumkunstinstanties in Nederland. Echter, in dit onderzoek is een grote verscheidenheid aan podiumkunstinstanties meegenomen, waardoor dit onderzoek een duidelijk beeld van de mogelijkheden voor podiumkunstinstanties om samenwerking met private sponsors tot een gewenste uitkomst te brengen. De variatie van podiumkunstinstanties is een bewuste keuze geweest om een zo breed mogelijk beeld te kunnen schetsen van de podiumkunstinstanties en hun samenwerking met private sponsors. Vanzelfsprekend kan de grote variatie van podiumkunstinstanties de distributie van cases verstoren; wanneer er bijvoorbeeld meer cases zijn met een wel-uitkomst dan met een niet-uitkomst, dat in dit onderzoek het geval is. Dit kan er voor zorgen dat de representativiteit van de podiumkunstinstanties niet perfect is. Ondanks dit maakt deze methode van caseselectie meer gegronde claims betreffende de representativiteit dan iedere andere (lage) N-sample methodes (Seawright & Gerring, 2008).

Helaas heeft dit onderzoek ontwikkelingen gekend die ertoe geleid hebben dat de onderzoeksvraag na afloop van de consultatie aan verandering onderhevig is geweest. Dit brengt de gedachten dat zowel de onderzoeker als de gesprekspartners meer diepgang geleverd zouden kunnen hebben in de interviews, en hiermee de conclusies van dit onderzoek, wanneer de uiteindelijke hoofdvraag voorafgaande aan de interviews was geformuleerd. Vanwege tijdsgebrek aan de aangebroken zomerperiode was het voor de onderzoeker niet mogelijk om nieuwe interviews te houden met de gesprekspartners. De best passende oplossing hiervoor was dat de onderzoeker een tweede terugkoppeling heeft gedaan aan de gesprekspartners, waarbij de gesprekspartners geattendeerd werden dat de onderzoeksvraag is veranderd, welke informatie van het interview in het onderzoek gebruikt wordt en dat de gesprekspartners de mogelijkheid hebben om de informatie daar waar nodig aan te passen of nieuwe informatie toe te voegen. Dit heeft tevens het feit gecompenseerd dat er "slechts" één interview per case heeft plaatsgevonden, waardoor gesteld kan worden dat de gebruikte data in dit onderzoek zo compleet mogelijk is.

Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van een QCA vanuit verschillende ideeën die in dit onderzoek besproken zijn. De QCA betreft harde data en veel onderbouwde keuzes van de onderzoeker. Dit kan de gedachten opbrengen dat QCA als middel om de hoofdvraag te beantwoorden wellicht te zwaar is. Echter, er bestaan nog geen wetenschappelijke theorieën over de samenwerking van Nederlandse podiumkunstinstanties met private sponsors in Nederland, dit onderzoek heeft een sterk vergelijkend karakter, en dit onderzoek heeft een relatief groot aantal podiumkunstinstanties meegenomen. Hierdoor heeft de QCA veel toegevoegde waarde gehad voor de uitkomsten van dit onderzoek. Dit onderzoek heeft configuraties van (sub-)condities laten zien die over de achttien meegenomen cases van belang blijken te zijn voor de continuïteit van de podiumkunstinstanties. Hierdoor is de onderzoeker van mening dat de QCA een geschikte methode is geweest voor de beantwoording van de onderzoeksvraag.

Miles & Huberman (1984:28) stellen dat puur inductief onderzoek niet bestaat. Een interviewer heeft op basis van ervaring altijd achtergrondinformatie over een onderzoeksthema. De ervaring van de onderzoeker met betrekking tot het onderzoeksthema is tot stand gekomen door het vooronderzoek dat heeft plaatsgevonden. In dit vooronderzoek is literatuur gevonden gaande over de samenwerking tussen twee partijen. Hierdoor kunnen vraagtekens gezet worden bij de claim dat dit onderzoek puur inductief en grounded is. Het werd echter duidelijk dat deze literatuur niet voldoende aansloot bij samenwerking tussen podiumkunstinstanties en private sponsors om een theoretische basis te

leggen, en dat er afgezien moest worden van het gebruik van een theoretisch kader in dit onderzoek. De afwezigheid van passende literatuur met betrekking tot de onderzoeksvraag was de aanleiding om in dit onderzoek een inductieve benadering te hanteren. Vanuit de antwoorden van de gesprekspartners werd door de interviewer vervolgens doorgevraagd, waardoor vrije ruimte ontstond voor de gesprekspartners om eigen antwoorden te geven (Ibid.). Zie voor een uitgebreide onderbouwing hiervan hoofdstuk 2 in dit rapport.

De gebruikte data in dit onderzoek is gebaseerd op de percepties van de gesprekspartners en de interpretatie van de onderzoeker, waarbij de onderzoeker aannames kan maken die niet of minder goed aansluiten bij de bedoelingen van de gesprekspartners. Ter preventie zijn een tweetal terugkoppelingen gegeven aan de gesprekspartner waarbij de gesprekspartner gevraagd werd de interviewtranscripten en de samenvattende verslagen te accorderen.

Dit onderzoek heeft als uitkomst dat een aantal configuraties van causale (sub-)condities van invloed zijn op de continuïteit van de podiumkunstinstantellingen. Dit betekent niet dat de sub-condities die wel zijn meegenomen in dit onderzoek maar niet in de uitkomsten van de analyse zitten niet van belang kunnen zijn voor podiumkunstinstantellingen. Dit onderzoek is een vergelijkend onderzoek, waardoor middels vergelijking wordt gekeken wat de overeenkomsten zijn tussen podiumkunstinstantellingen. De uitkomsten van dit onderzoek zijn hierdoor uitspraken die gedaan kunnen worden over de achttien meegenomen podiumkunstinstantellingen.

Het gebruik van *fuzzy-set* in de QCA heeft het mogelijk gemaakt om rekening te houden met organisatorische en contextuele verschillen van de podiumkunstinstantelling. Dit resulteert dat de context causaliteit van podiumkunstinstantellingen is meegenomen in dit onderzoek. Het was voor de onderzoeker ook mogelijk geweest om in plaats van *fuzzy-set* gebruik te maken van een *crisp-set* in de QCA; waarbij in plaats van *fuzzy* waarden binaire waarden (1 of 0) aan de cases worden toebedeeld, dat wellicht andere uitkomsten had gegeven. De onderzoeker had in dit geval moeten kiezen of een (sub-)conditie wel of niet voor kwam bij een podiumkunstinstantelling en haar samenwerking met private sponsors. De onderzoeker heeft echter gekozen om gebruik te maken van *fuzzy-set* QCA aangezien deze vorm van QCA de verscheidenheid aan podiumkunstinstantelling en hiermee de relativering van de waarden het beste dekt.

Dit onderzoek biedt aanleiding voor toekomstig onderzoek om per case meer te verdiepen in de individuele samenwerkingen met private sponsors. Hier liggen kansen om meer private sponsors per case te consulteren, waarmee de andere kant van de samenwerking tevens in het licht wordt gezet. In dit onderzoek is slechts een enkele private sponsor ter oriëntatie meegenomen, aangezien de onderzoeksvraag voornamelijk aanleiding gaf om zo veel mogelijk verschillende podiumkunstinstantellingen te benaderen en te vergelijken.

# REFERENTIES

- Adler, N.J. (2006). The Arts of Leadership: Now that we can do anything, what will we do?. *Academy of Management; Learning and Education*, 5(4), 486-499.
- Amenta, E. & Poulsen, J.D. (1994). Where to Begin. A Survey of Five Approaches to Selecting Independent Variables for Qualitative Comparative Analysis. *Sociological Methods & Research*, 23(1), 22–53.
- Argyle, M. (1991). *Cooperation: The basis of sociability*. New York: Routledge.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Meer-Middelburg, A.G.E. van der. (1998). *Open Interviewen*. Houten: Stenfert Kroese.
- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth.
- Belastingdienst. *Culturele ANBI*.  
[[http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/bijzondere\\_regelingen/goede\\_doelen/algemeen\\_nut\\_beogende\\_instellingen/culturele\\_anbi/](http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/bijzondere_regelingen/goede_doelen/algemeen_nut_beogende_instellingen/culturele_anbi/)]. 17-07-2013.
- Berg-Schlosser, D., Meur, G. de, Rihoux, B. & Ragin, C.C.. (2008). Qualitative Comparative Analysis (QCA) As an Approach. pp. 1-18. In Rihoux, B. & Ragin, C.C. (eds.). *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques..* Thousand Oaks/London: Sage.
- Boswell, T. & Brown, C. (1999). The Scope of General Theory: Methods for Linking Deductive and Inductive Comparative History. *Sociological Methods and Research*, 28(2), 154–185.
- Bussemaker, J. (2013). *Cultuur Beweegt; De betekenis van cultuur in een veranderende samenleving*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Cress, D. & Snow, D. (2000). The Outcome of Homeless Mobilization: The Influence of Organization, Disruption, Political Mediation, and Framing. *American Journal of Sociology*, 105(4), 1063–104.
- Collier, D., Brady, J. & Seawright, H.E. (2004). Sources of Leverage in Causal Inference. In. Brady, J., Henry, E. & Collier, D. (eds.). *Rethinking Social Inquiry: Diverse Tools, Shared Standards*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Cultuurnetwerk. Rijk, provincies en gemeenten.  
[[http://www.cultuurnetwerk.nl/cultuureducatie/rijk\\_prov\\_gemeente.html](http://www.cultuurnetwerk.nl/cultuureducatie/rijk_prov_gemeente.html)]. 17-07-2013.
- Daellenbach, K., Davies, J. & Ashill, J.A. (2006). Understanding sponsorship and sponsorship relationships—multiple frames and multiple perspectives. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1), 73–87.
- Dekker, D. (2006). *Ondernemerschap en Dans: de beroepspraktijk van de startende dansmakers*. Universiteit van Utrecht: Kunstbeleid en Management.
- Fonds Podiumkunsten. *Subsidies*. [<http://www.fondspodiumkunsten.nl/subsidies/>]. 04-07-2013.

- Fonds voor Cultuurparticipatie. (2012). *Talent pakt het podium*. Den Haag.
- Franssen, B., Scholten, P. & Altink, M. (2009). *Handboek Cultureel Ondernemen*. Assen: Van Gorcum uitgevrij.
- Gerber, A.S. & Malhotra, N. (2008). Publication Bias in Empirical Sociological Research: Do Arbitrary Significance Levels Distort Published Results?. *Sociological Methods & Research*, 37(1), 3–30.
- Haacke, H. (1981). Working conditions. *Artforum (September)*, pp 56-61.
- Het Nederlandse Fonds voor podiumkunsten. (2008). Deelregeling projectsubsidies Internationalisering van het Nederlandse Fonds voor podiumkunsten in 2009. In. *Staatscourant*. (2009). Pp 448.
- In 't Veld, J., Gerdes, E. & Gooskens, B. (2012). *Meta-analyse ondernemerschap*. Rotterdam/Den Haag. Rebel Group advisory & Kwink Groep.
- Kelly, A. (1999). Creative partnerships: fundraising for short film projects. *International journal of non-profit and voluntary sector marketing*. (2006), 6(1), 9-20.
- Keuter, M.R. (2007). *Samenwerken: waar, wanneer en met wie?*. Universiteit Twente.
- Kirchberg, V. (1996). Emerging corporate arts support: Potsdam, eastern Germany. In. ed. Martorella, R. (1996). *Art and Business: An international perspective on sponsorship*. Westport: Praeger Publishers.
- Klamer, A. (2011). Cultural Entrepreneurship. *The review of Australian Economics*, 24(2), 141-156.
- Klamer, A., & Langeveld, C. (2011). Kan de financiering van de podiumkunsten anders?. *MM Nieuws*, 13(3), 10.
- Klijn, E.H. & Twist, M.J.W. van. (2007). *Publiek-Private samenwerking in Nederland*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Klir, G.J., Clair, U.St. & Yuan, B. (1997). *Fuzzy set theory; foundations and applications*. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR.
- Kotler, P. & Scheff, J. (1997). *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*. Cambridge: Harvard College.
- Kvist, J. (2006). Diversity, ideal types and fuzzy sets in comparative welfare state research. In. Rihoux, B. & Grimm, H. (eds.). *Innovative comparative methods for policy analysis*. Pp 167-184. New York: Springer.
- Lavoie, D. (Ed.). (1988). *Economics and hermeneutics*. Londen: Routledge.
- Leadbeater, C. & Oakly, K. (1999). *The independents: Britain's New Cultural Entrepreneurs*. Londen: Demos.
- Leek, S. & Canning, L. (2011). *The Role of Networking and Social Capital in the Initiation of Relationships in Passion Based Service Networks*. Birmingham: Birmingham Business School.
- Lindsay, J. (1995). Cultural policy and the performing arts in southeast Asia. *Bijdragen tot de taal- land- en volkenkunde*, 151(4), 656-671.
- Mackie, J.L. (1965). Causes and conditions. *American philosophical quarterly*, 2(4), 245-264.

- Mahoney, J. & Goertz, G. (2004). The possibility principle: Choosing negative cases in comparative research. *American Political Science Review*, 98(4), 653-69.
- Martorella, R. (1996). Corporate Patronage of the arts in the United States: a review of the research. In: ed. Martorella, R. (1996). *Art and Business: An international perspective on sponsorship*. Westport: Praeger Publishers.
- Meur, G. de & Rihoux, B. (2002). *L'Analyse quali-quantitative comparée (AQQC): approche, techniques et applications en sciences humaines*. Louvain-la-Neuve: Academia-Bruylant.
- McCloskey, D. (2006). *Bourgeois virtues*. Chicago: University of Chicago Press.
- Miles, M.B. & Huberman, A.B. (1984). *Qualitative Data Analysis; a Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2012). *Cultuur in Beeld*. Den Haag.
- Nusselder, A. (2009). *In space nobody can hear you cry: een onderzoek naar de succes- en faalfactoren van het cultuurmecenaat in de podiumkunst*. Universiteit van Utrecht, Kunstbeleid- en Management.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Ploeg, R. van der. (1999). *Ondernemende cultuur*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs en Cultuur.
- Purser, R.C.B. (1989). The American performing arts organization; scenario for survival. *Dissertation Abstracts International. A, Humanities and Social Sciences*, 50(6), p. 1728.
- Raad voor Cultuur. (2009) *Sectoranalyse*. Den Haag.
- Raad voor Cultuur. (2012). *Slagen in Cultuur; culturele Basis Infrastructuur 2013-2016*. Den Haag.
- Radbourne, J. (2000). Company profile; The Australian Ballet – a spirit of its own. *International journal of arts management*, 2(3), 62-69.
- Ragin, C.C. (2009). Qualitative Comparative Analysis Using Fuzzy Sets (fsQCA). In Rihoux, B. & Ragin, C.C. (eds). *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. London: Sage, pp. 87–122.
- Ragin, C.C. (2008). *Redesigning social inquiry; fuzzy sets and beyond*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ragin, C.C. (2008b). *Redesigning Social Inquiry: Set Relations in Social Research*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ragin, C.C. (2004). Turning the Tables: How Case-Oriented Research Challenges Variable Oriented Research. In: Brady, H.E. & Collier, D. Lanham: Rowman & Littlefield (eds.). *Rethinking Social Inquiry: Diverse Tools, Shared Standards*. Pp. 123–38.
- Ragin, C.C. & Rihoux, B. (2004). Qualitative Comparative Analysis (QCA): State of the Art and Prospects. *Qualitative Methods*, 2(2), 3–12.
- Ragin, C.C. (2000). *Fuzzy-set social science*. Chicago: University of Chicago Press.



- Ragin, C.C. (1994). *Constructing Social Research: The Unity and Diversity of Method*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Ragin, C.C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.
- Ragin, C.C. (z.j.). *Fuzzy Sets: Calibration versus Measurement*. Tucson: University of Arizona.
- Rihoux, B & Lobe, B. (2009). The case for qualitative comparative analysis (QCA): adding leverage for thick cross-case comparison. In: Byrne, D. & Ragin, C.C. (eds). (2009). *Case Based Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Rihoux, B. & Ragin, C.C. (2007). *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. London: Sage.
- Rijksoverheid. *Ondernemerschap kunst en cultuur*. [<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/ondernemerschap-kunst-en-cultuur>]. 25-03-2013.
- Rijksoverheid. *Kunst- en cultuurbeleid*. [<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/kunst-en-cultuurbeleid>]. 27-04-2013.
- Seawright, J. & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61, 294-308.
- Segarra-Moliner, J-R., Angel-Moliner-Tena, M. & Sanchez-Garcia, J. (2013). Relationship quality in business to business: a cross-cultural perspective from universities. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(3), 196 – 215.
- Schaeffer, P.V. & Loveridge, S. (2002). Toward an understanding of typers of public-private cooperation. In. *Public performance & management review*, 26(2), 169-189.
- Schrum, W. (1991). Critics and publics: cultural mediation in highbrow and popular performing arts. In. *American Journal of Sociology*, 97(2), 347-375.
- Schneider, C.Q. & Wagemann, C. (2006). Reducing Complexity in Qualitative Comparative Analysis (QCA): Remote and Proximate Factors and the Consolidation of Democracy. *European Journal of Political Research*, 45(5), 751–86.
- Schneider, C.Q. & Wagemann, C. (2007). *Qualitative Comparative Analysis (QCA) und fuzzy sets; ein lehrbuch fur Anwender und alle, die es warden wollen*. Opladen & Farmington Hills.
- Schneider, C.Q. & Wagemann, C. (2010). Standards of Good Practice in Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy Sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397–418.
- Sociaal Cultureel Planbureau. (2009). *Cultuurbewonderaars en cultuurbeoefenaars*. Den Haag.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*. (pp. 273-285). Thousand Oaks: Sage.
- Thomas, S.R., Pervan, S.J. & Nuttall, J. (2009). Marketing orientation and arts organizations: The case for business sponsorship. In. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(6), 736 – 752.

- Thows, R. (1994). Achieving public policy objectives in the arts and heritage. In: Peacock, A. & Rizzo, I. (eds.). *Cultural Economics and Cultural Policies*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Vaisey, S. (2009). Motivation and justification: A dual process model of culture in action. *American Journal of Sociology*, 114(6), 1675-1715.
- Verkuilen, J. (2005). Assigning membership in a fuzzy set analysis. In. *Sociological Methods & Research*, 33 (4), 462-469.
- Versteeg, M. (2010). *De uitvoering van overheidsbeleid over cultureel ondernemerschap in de praktijk*. Universiteit van Utrecht, Kunstbeleid en Management.
- Verweij, S. & Gerrits, L.M. (2012). Systematische Kwalitatieve Vergelijkende Analyse. In. *KWALON, tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland*, 17(3), 25-33.
- Verweij, S. & Gerrits, L.M. (2013). Understanding and Researching Complexity with Qualitative Comparative Analysis: Evaluating Transportation Infrastructure Projects. *Evaluation*, 19(1), 40–55.
- Vis, B. (2009). The Importance of Socio-Economic and Political Losses and Gains in Welfare State Reform. In. *Journal of European Social Policy*, 19(5), 395-407.
- Wagemann, C. & Schneider, C.Q. (2010). Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy-Sets: Agenda for a Research Approach and a Data Analysis Technique. In. *Comparative Sociology*, 9(3), 376-396.
- Wagemann, C. & Schneider, C.Q. (2009). Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Fuzzy Sets. the Agenda for a Research Approach and a Data Analysis Technique. *Comparative Sociology*.  
Research Approach and a Data Analysis Technique." *Comparative Sociology*.
- Willemsen, R. (2007). *Effectief Acquireren; authentiek verkopen*. Performa uitgeverij.
- Wilson, D.T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller relations. In. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Wolf, M. de .(2006). *Sponsors...waarom zou ik?; een onderzoek naar de benaderingsstrategie van musea om bedrijven te laten sponsoren*. Universiteit van Twente.
- Zadeh, L.A. (1965). Fuzzy sets. In. *Information and Control*, 8, 338-353.
- Zadeh, L.A. (1968). Fuzzy algorithms. In. *Information and Control*, 12, 99-102.
- Zijlstra, H. (2011). *Meer dan kwaliteit; nieuwe visie cultuurbeleid*. Den Haag.

# BIJLAGEN

## Inhoudsopgave bijlagen

I.	Overzicht figuren en tabellen	83
II.	Overzicht interviews	84
III.	Iteratieve bewegingen	85
	3.1. <i>Kalibratie bij de formulering van condities</i>	85
	3.2. <i>Kalibratie bij het toedelen van waarden</i>	85
IV.	Samenvatting verantwoording data	90

# 1. OVERZICHT FIGUREN EN TABELLEN

Figuur	Naam	PP
Figuur 1:	QCA en de trechter van complexiteit met concrete stappen en feedbackloops	24
Figuur 2:	Modellering van de configuraties	56
Figuur 3:	Strategie voor acquisitie	73
Tabel 1:	Rijksgesubsidieerde podiumkunstinstanties	12
Tabel 2:	Podiumkunstinstanties en afkortingen	25
Tabel 3:	Hoofd- en sub-condities	30
Tabel 4:	Vierpuntschaal van fuzzy-waarden	32
Tabel 5:	Continuïteit van de podiumkunstinstanties	33
Tabel 6:	Overzicht grootte en jaaromzet van de podiumkunstinstanties	34
Tabel 7:	(Sub-)condities van positionering	35
Tabel 8:	(Sub-)condities van acquisitiemanagement	37
Tabel 9:	(Sub-)condities van accountmanagement	39
Tabel 10:	(Sub-)condities van variëteit in de samenwerking	40
Tabel 11:	Datamatrix	41
Tabel 12:	Noodzakelijke (hoofd)condities	43
Tabel 13:	Waarheidstabel (hoofd)condities	44
Tabel 14:	Waarheidstabel (hoofd)condities (2)	45
Tabel 15:	Configuraties van (hoofd)condities	46
Tabel 16:	Waarheidstabel (hoofd)condities niet-uitkomst	47
Tabel 17:	Configuraties van (hoofd)condities niet-uitkomst	48
Tabel 18:	Noodzakelijke sub-condities	49
Tabel 19:	Waarheidstabel sub-condities van positionering	49
Tabel 20:	Configuratie van sub-condities van positionering	50
Tabel 21:	Waarheidstabel sub-condities positionering niet-uitkomst	50
Tabel 22:	Configuratie van sub-condities van positionering niet-uitkomst	50
Tabel 23:	Waarheidstabel sub-condities van acquisitiemanagement	51
Tabel 24:	Configuraties van sub-condities van acquisitiemanagement	52
Tabel 25:	Waarheidstabel sub-condities van acquisitiemanagement niet-uitkomst	53
Tabel 26:	Configuraties van sub-condities van acquisitiemanagement niet-uitkomst	53
Tabel 27:	Waarheidstabel sub-condities van accountmanagement	54
Tabel 28:	Configuratie van sub-condities van accountmanagement	54
Tabel 29:	Waarheidstabel sub-condities van accountmanagement niet-uitkomst	55
Tabel 30:	Configuratie van sub-condities van accountmanagement niet-uitkomst	55

## 2. OVERZICHT INTERVIEWS

Interview	Naam gesprekspartner	Functie	Datum gesprek	Interview	Tijdsduur	Locatie
Raad voor Cultuur	Pieter Bots	Secretaris Podiumkunsten	18-04-2013	Face-to-Face	90 min	Den Haag
RPHO	Christian Melsen	Sponsor- en relatiemarketeer	19-04-2013	Face-to-Face	70 min	Rotterdam
OK	Nicolien Luttels	Zakelijk leider	22-04-2013	Face-to-Face	50 min	Amsterdam
VAV	Ineke Rutgers	Zakelijk Leider	02-05-2013	Face-to-Face	60 min	Almere
DS	Jan Baanstra	Zakelijk Leider	04-05-2013	Telefonisch	60 min	*
OAE	Sieuwert Verster	Directeur	08-05-2013	Face-to-Face	70 min	Amsterdam
Fonds Podiumkunsten	Henriëtte Post	Directeur	13-05-2013	Face-to-Face	60 min	Den Haag
HHH	David van Griethuysen	Zakelijk Leider	14-05-2013	Telefonisch	60 min	*
NDT	Barbara de Heer	Manager sponsoring en fondsenwerving	15-05-2013	Face-to-Face	60 min	Den Haag
KSNT	Lydia Harmsen	Hoofd development & fundraising	16-05-2013	Face-to-Face	60 min	Den Haag
Rabobank Amsterdam	Miranda den Dekker	Onderzoeker culturele sector	17-05-2013	Face-to-Face	50 min	Breda
OPT	Hedwig Paesbrugge	Commercieel directeur/producer	21-05-2013	Telefonisch	60 min	*
NB	Liesbeth van der Luit	Hoofd financiën & subsidiewerving	27-05-2013	Face-to-Face	80 min	Utrecht
AFF	Anneke Jansen	Artistiek directeur	27-05-2013	Face-to-Face	90 min	Amsterdam
HF	Leonie Kruizenga	Hoofd development	27-05-2013	Face-to-Face	60 min	Amsterdam
VL	Katrien Sitters	Businessmanager	28-05-2013	Telefonisch	45 minuten	*
ND	Jikke Beek	Zakelijk leider	29-05-2013	Telefonisch	60 min	*
CC	Marc Eysink Smeets	Zakelijk leider	31-05-2013	Telefonisch	50 min	*
MZ	Judith van der Velden	Zakelijk leider	06-06-2013	Telefonisch	60 min	*
SR	Carola Heeremans	Zakelijk leider	10-06-2013	Face-to-Face	60 min	Rotterdam
HNB/DNO	Vroukje Boenk	Hoofd fondsenwerving & relatiebeheer	12-06-2013	Telefonisch	60 min	*

## 3. ITERATIEVE BEWEGINGEN

Gedurende dit onderzoek hebben een aantal iteratieve bewegingen plaatsgevonden. Dit hoofdstuk geeft de iteratieve bewegingen weer en bespreekt waarom de onderzoek hiervoor heeft gekozen en wat de gevolgen zijn geweest hiervan.

### 3.1. Kalibratie bij de formulering van condities

In de beginfase van het onderzoek had het onderzoek condities die anders geformuleerd waren dan dat in dit rapport het geval is. De opsomming hieronder geeft weer welke condities aan verandering onderhevig zijn geweest en waarom dit het geval was.

- In de beginfase had de onderzoeker het idee dat “het nemen van initiatief” een conditie was bij podiumkunstinstanties voor de samenwerking met private sponsors. In de eerste interviews bij de podiumkunstinstanties kreeg de onderzoeker het beeld dat er wellicht onderscheid zichtbaar kon worden tussen de podiumkunstinstanties op het gebied van de mate waarin de podiumkunstinstanties zelf initiatief namen om de private sponsors te benaderen. Gedurende de consultatie werd duidelijk dat deze conditie niet paste in dit onderzoek aangezien de gesprekspartners in een later stadium aangaven dat dit niet van belang was voor de samenwerking; het initiatief wordt in 99% van de gevallen genomen door de podiumkunstinstanties. Hierdoor heeft de onderzoeker besloten deze conditie uit het onderzoek te halen.
- Tevens was er in de beginfase van dit onderzoek sprake van de aanwezigheid van de condities “leveren van maatwerk” en “standaard arrangementen” als sub-condities van de hoofdconditie accountmanagement. De onderzoeker heeft deze sub-condities samengevoegd in één sub-conditie; ‘onderhouden van de private sponsor’. De reden hierachter was dat standaard arrangementen ook in het maatwerk voor konden komen en dat er een sterke relatie zichtbaar was tussen de twee sub-condities. De gesprekspartners gaven tevens aan dat het niet zozeer van belang was of er alleen standaard arrangementen of maatwerk was, maar dat er per private sponsor gekeken moest worden hoe deze het beste onderhouden kon worden. Hierdoor zijn de twee sub-condities samengevoegd tot de sub-conditie ‘onderhouden van de private sponsor’.
- Daarnaast was er een fase waarin de onderzoeker het idee had dat ‘het zoeken van samenwerkingspartners in de eigen regio’ van invloed was op de samenwerking met private sponsors. Er is besloten deze conditie weg te laten in dit onderzoek, aangezien gedurende de consultatie is gebleken dat het zoeken van samenwerkingspartners in de eigen regio valt onder de ‘heldere strategie van acquisitie’. Het betreft hier namelijk de selectie van doelgroepen van private sponsors, zoals het nu is geformuleerd in het onderzoek.

### 3.2. Kalibratie bij het toebedelen van waarden

#### *Positionering*

Bij de toebedeling van waarden aan de (sub-)condities van positionering hebben de volgende iteratieve bewegingen plaatsgevonden. Per case wordt hieronder besproken wat de onderzoek heeft besloten betreffende de toebedeling van waarden

*Betreffende het (jeugd)dansgezelschap De Stilte.*

- Waarden profilering en toegankelijkheid in eerste instantie; respectievelijk 0.67 + 0.33.

De Stilte is een internationaal bekend dansgezelschap en heeft in haar sector een goede reputatie bij private sponsors. De gesprekspartner gaf aan dat dit voornamelijk het geval is in de eigen regio, maar dat de regio wel voorziet van nieuwe, out-of-the-box samenwerkingspartners. Kijkend naar de profilering dan houdt dit in dat de podiumkunstinstantie goed zichtbaar is bij private sponsors in de eigen regio. In het telefonisch interview werd tevens door de gesprekspartner vermeld dat het voor De Stilte niet noodzakelijk is om private sponsors buiten de regio te contacteren. De profilering van De Stilte kan hierdoor als positief worden opgenomen, aangezien De Stilte een select gebied op een degelijke manier benut. Echter, de onderzoeker blijft van mening dat de voorstellingen niet voor iedere private sponsor even toegankelijk is; de dansers zijn over het algemeen genomen kinderen, waardoor een sterke affiniteit met kinderen bij de private sponsor aanwezig moet zijn.

- Waarden profilering en toegankelijkheid in tweede instantie; respectievelijk 1 + 0.33.

*Betreffende het Rotterdams Philharmonisch Orkest (RPHO).*

- Waarden profilering en toegankelijkheid in eerste instantie; respectievelijk 0.67 en 0.67.

De onderzoeker had in eerste instantie de waarden 0.67 aan de profilering van het RPHO toebedeeld. Echter, het bleek in een later stadium dat de profilering van het RPHO een hogere waarden zou kunnen hebben. Het RPHO heeft vergeleken met podiumkunstinstanties die een mindere profilering hebben een zeer aantrekkelijk profiel voor private sponsors; het RPHO is goed zichtbaar in Rotterdam en omgeving en heeft een sterke reputatie op muzikaal maar tevens ook organisatorisch gebied; het staat bekend als een organisatie dat private sponsors van de juiste contacten kan voorzien, en hierdoor een netwerkorganisatie-rol vervult.

- Waarde Profilering en toegankelijkheid in tweede instantie; respectievelijk 1 en 0.67.

*Betreffende Opera per Tutti! (OpT).*

- Waarden profilering en toegankelijkheid in eerste instantie; respectievelijk 0.67 + 0.33.

De gesprekspartner spreekt over een groter en bekender Opera per Tutti! (OpT) dan 5 jaar geleden (in 2007 werd OpT opgericht). De capaciteit van OpT is op het moment groot genoeg voor private sponsors om OpT aantrekkelijk te vinden. De gesprekspartner geeft aan dat door de zichtbaarheid OpT aantrekkelijk is voor bedrijven. Echter, de gesprekspartner geeft ook aan dat het een kenmerk van private partijen is dat ze op zoek zijn naar status. Aangezien OpT recent is opgericht is OpT nog hard aan het werk is om deze status te vergroten door middel van samenwerking met onder andere verschillende culturele instellingen samen te werken.

Het werd voor de onderzoeker duidelijk dat de waarde 0.67 voor de profilering van OpT nogmaals aandacht behoeft. De gesprekspartner geeft aan dat OpT zichtbaar is bij private sponsors maar dat het nog niet de gewenste reputatie heeft bij private sponsors. Het bouwen van een gewenste reputatie heeft tijd nodig, en aangezien OpT recent is opgericht beschikt het nog niet over deze reputatie. Dit is een reden om de profilering van OpT naar 0.33 te brengen. De gesprekspartner kaart verder aan dat het voor haar organisatie lastig is om partijen aan OpT te binden omdat OpT een lange

productielooptijd heeft. Ze merkt op dat bedrijven snel resultaat willen zien, en dit kan OpT niet bieden (nu iets afspreken wordt pas zichtbaar in het programma van 2014). Het product van OpT is hierdoor lastig om te verkopen aan private sponsors en wordt minder toegankelijk. De oorspronkelijke waarde van toegankelijkheid blijft hierdoor 0.33.

- Waarden profilering en toegankelijkheid in tweede instantie; respectievelijk 0.33 + 0.33.

#### *Betreffende het Amsterdam Fringe Festival (AFF).*

- Waarden profilering en toegankelijkheid in eerste instantie; respectievelijk 0.67 + 0.33.

Het Amsterdam Fringe Festival (AFF) profileert zich als een lokaal festival met een internationale impact. De artiesten die ieder jaar op het AFF op staan te treden komen uit heel de wereld, maar toch blijft het AFF een “echt” Amsterdams, underground, innovatief festival dat graag iets doet voor de stad. De gesprekspartner geeft aan dat het AFF een community-based festival is; niet hiërarchisch gestructureerd waar mensen makkelijk binnen kunnen lopen. Het AFF trekt jaarlijks ongeveer 15.000 bezoekers. Hierdoor het AFF minder zichtbaar is ten opzichte van de grotere festivals in Amsterdam en Nederland. Echter, het AFF weet zich te profileren, omdat het onlangs een samenwerking is aangegaan met een aantal andere Fringe Festivals van over de hele wereld. Op deze manier kan het AFF spreken van een bereik van 2,3 miljoen mensen. De gesprekspartner is van mening dat dit ertoe zal leiden dat grotere private sponsors zich zullen binden aan het AFF. Op het Amsterdam Fringe Festival (AFF) speelt geen groot talent. Dit maakt het voor het festival lastiger om hun producten te verkopen aan private partijen. De voorstellingen van het AFF worden volgens de gesprekspartner bezocht door een specifiek soort publiek. Dit publiek kan omschreven worden als een alternatief, hip en jong publiek.

De hierboven genoemde beschrijving van de positionering van het AFF geeft bondig weer wat de profilering en de toegankelijkheid van het AFF voor private sponsors is. Oorspronkelijk was de onderzoeker van mening dat het AFF een waarde van 0.67 had bij de profilering. Echter, het werd voor de onderzoeker duidelijk dat dit na deze iteratieve beweging nog steeds het geval is. De gesprekspartner heeft duidelijk aangegeven dat het AFF bij de gewenste doelgroepen van private sponsors een goede reputatie heeft, en dat het geen problemen ondervindt betreffende de reputatie. Tevens is de onderzoeker van mening dat de oorspronkelijke waarde 0.33 voor de toegankelijk op zijn plaats is. De gesprekspartner liet duidelijk weten dat het product van het AFF voor een selecte groep private sponsors toegankelijk is. De onderzoeker heeft hierdoor het besluit genomen de waarden 0.67 en 0.33 te behouden.

- Waarden profilering en toegankelijkheid in tweede instantie; respectievelijk 0.67 + 0.33.

Dezelfde iteratieve beweging heeft plaatsgevonden voor de overige cases en hun waarden van de conditie positionering. De onderzoeker heeft nogmaals gekeken of op een correcte en gepaste manier waarden zijn toegevoegd aan de (sub-)condities, en heeft geconcludeerd dat dit wel het geval was.

#### *Acquisitiemanagement*

Net zoals het geval was bij de conditie positionering van de podiumkunstinstantie, is door de onderzoeker voor het acquisitiemanagement nagegaan of per case op een correcte manier waarden zijn toegevoegd aan de (sub-)condities. Onderstaand overzicht maakt transparant hoe dit proces er uit heeft gezien.



### *Betreffende Opera per Tutti! (OpT).*

- Waarden beschikbare middelen, heldere acquisitie, warme acquisitie en koude acquisitie in eerste instantie; respectievelijk  $0.33 + 0.67 + 0.67 + 0.33$ .

De gesprekspartner geeft aan dat samenwerkingsverbanden veel voorbereidingstijd kosten die OpT niet heeft. OpT beschikt in zeer beperkte mate over middelen om samenwerking aan te gaan met private sponsors. De gesprekspartner geeft aan de laatste tijd meer aandacht te besteden aan zoeken naar wie de personen zijn die de beslissingen nemen bij private partijen wat betreft samenwerking met podiumkunstinstanties, waar met name op gelet wordt waar deze personen van houden. De gesprekspartner benadrukt dat het uiteindelijk binnenhalen van private sponsors gaat via netwerken op je pad. Via de warme acquisitie heeft OpT al een aantal partners aan zich gebonden. De gesprekspartner geeft aan dat OpT voldoende zichtbaar is in de maatschappij, waardoor private partijen meer initiatief nemen om samen te werken met OpT. OpT houdt zich wat betreft de koude acquisitie voornamelijk bezig met het in de gaten houden wie interessante private partners zouden kunnen zijn.

In de fase waarin de waarden van het acquisitiemanagement zijn toebedeeld aan de condities bij OpT hadden nog niet alle interviews plaatsgevonden. Terugkijkend naar de data valt op dat de mate waarin sprake is van een heldere acquisitie en de toebedeelde waarde van 0.67 niet gepast zijn. De strategie van OpT richt zich enkel op de personen die werkzaam zijn bij de private sponsor, maar niet op wat de waarden van de organisatie zijn. Hierdoor is de waarde 0.33 meer gepast. De onderzoeker is van mening dat de in eerste instantie toebedeelde waarden aan de sub-condities beschikbare middelen, warme acquisitie en koude acquisitie gepast zijn.

- Waarden beschikbare middelen, heldere acquisitie, warme acquisitie en koude acquisitie in tweede instantie; respectievelijk  $0.33 + 0.33 + 0.67 + 0.33$ .

De onderzoeker is tevens nagegaan of het toedelen van de waarden bij andere cases op een correcte manier heeft plaatsgevonden. De onderzoeker zag geen redenen om de waarden van sub-condities bij de overige cases aan te passen.

### *Accountmanagement*

Bij het toedelen van de waarden werd duidelijk dat één case een waarde van 0.5 had gekregen voor het accountmanagement (als gemiddelde van de twee sub-condities). Wederom is hier gekeken of de waarden 0.5 de correcte waarden is en of miskalibratie bij andere cases is voorgekomen in de fase van het toedelen van waarden.

### *Betreffende Het Houten Huis (HHH).*

- Waarden onderhouden van de private sponsor en reciprociteit in eerste instantie; respectievelijk  $0.33 + 0.67$ .

De gesprekspartner geeft aan dat samenwerking met private sponsors een verhaal van een lange adem is. HHH staat nog in de kinderschoenen wat betreft samenwerking met private sponsors, maar geeft aan in overleg met eventuele private samenwerkingspartners afspraken te maken op welke manier HHH iets kan bieden aan de private sponsor. De gesprekspartner beseft dat de uitdaging bij samenwerking met private sponsors ligt in het proces waarbij gezocht wordt naar mogelijkheden in kruisbeslissingen met de private sponsor. Hiervoor zullen de private sponsor en de podiumkunstinstantie gekoppeld worden, waarmee continue ontwikkeling wordt gecreëerd. De

gesprekspartner voorziet dat samenwerking met private sponsors beter zal gaan wanneer beide partijen een gezamenlijke uitdaging zien. Op deze manier zal een diepere relatie tot stand worden gebracht.

De onderzoeker merkte de waarde 0.67 voor reciprociteit in tweede instantie niet de gepaste waarde is. De gesprekspartner geeft aan dat een gezamenlijke uitdaging past bij hun samenwerking met private sponsors, maar het betreft hier een mindere mate van wederkerigheid in vergelijking met data van andere podiumkunstinstanties behaald uit gesprekken die in een later stadium hebben plaatsgevonden (waarin de wederkerigheid in de samenwerking duidelijker zichtbaar werd). Dit heeft er toe geleid dat de waarde van de conditie voor wederkerigheid aangepast wordt en de waarde 0.33 krijgt.

- Waarden onderhouden van de private sponsor en reciprociteit in tweede instantie; respectievelijk 0.33 + 0.33.

### *Variëteit in de samenwerking*

Alvorens de definitieve waarden zijn toebedeeld aan de condities van Variëteit in de samenwerking, is door de onderzoeker gekeken of in eerste instantie de onderzoeker op een correcte manier de waarden heeft toebedeeld aan de condities. Deze beweging heeft er voor gezorgd dat bij een tweetal cases de waarden zijn aangepast. Bij cases 15 en 16 werd duidelijk door het tweede feedbackmoment met de gesprekspartners dat de cases geen thema of projectmatige samenwerking hebben. Hierdoor zijn de oorspronkelijk waarden bij de sub-conditie thema en/of projectmatige samenwerking voor deze twee cases (beide 0.33) aangepast (nu waarde 0).

## 4. SAMENVATTING

# VERANTWOORDING DATA

Deze bijlage geeft samengevat weer wat de podiumkunstinstituten betreffende de condities aan data hebben geleverd aan dit onderzoek. Tevens is gevraagd aan de gesprekspartners of zij informatie over hun organisatie wilden verlenen (omzet, bezoekerijfers, aantal fte, en de bijdrage van samenwerking met private sponsors op de omzet), dat als achtergrondinformatie gebruikt is voor de analyse.

---

Op aanvraag gespreksverslagen aanwezig:

### **Raad voor Cultuur**

*Gesprekspartner: Pieter Bots*

### **Fonds Podiumkunsten**

*Gesprekspartner: Henriëtte Post*

### **Rabobank Amsterdam**

*Gesprekspartner: Miranda den Dekker*

---

### **Rotterdams Philharmonisch Orkest**

*Gesprekspartner: Christian Melsen*

#### **Organisatie-informatie:**

- |  |               |
|--|---------------|
| - Omzet 2012 <sup>(67)</sup> :         | €14.500.000,- |
| - Bezoekerijfer 2012 <sup>(68)</sup> : | 170.000       |
| - Aantal fte <sup>(69)</sup> :         | 110           |
| - Bijdrage <sup>(70)</sup> :           | 10%           |
| - Kunstvorm:                           | Muziek        |

---

<sup>67</sup> Jaaromzet van de podiumkunstinstituten (incl. subsidies).

<sup>68</sup> Het aantal bezoekers dat in 2012 voorstellingen van de podiumkunstinstituten hebben bijgewoond.

<sup>69</sup> Aantal full time equivalenten van de podiumkunstinstituten (incl. dansers/acteurs/musici/choreografen/dirigenten/etc.)

<sup>70</sup> Bijdrage van samenwerking met private sponsors op de jaaromzet in 2012.

**Waarden (sub-)condities:**

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	1	Warme acquisitie	1	<b>Accountmngt</b>	1
Toegankelijkheid	0.67	Koude Acquisitie	1	Project/Thema	1
<b>Positionering</b>	0.84	<b>Acquisitiemngt</b>	1	In Diensten	0.67
Besch. Middelen	1	Onderhouden	1	<b>Variëteit</b>	0.84
Heldere Strategie	1	Reciprociteit	1		

**Positionering**

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest (RPHO) is volgens de gesprekspartner één van de culturele iconen van de stad Rotterdam. Dit heeft het RPHO te danken aan haar orkest met vakmanschap, traditie en excellentie. De gesprekspartner geeft aan dat hierdoor het RPHO exclusiviteit in de regio Rotterdam uitstraalt. Het RPHO heeft door de exclusiviteit van haar voorstellingen en de jarenlange ervaring met samenwerking met private sponsors het profiel van een organisatie dat een goede rol als netwerker op zich neemt. Dit maakt dat het RPHO een relatief sterk profiel heeft.

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest is een orkest dat zich ontfermt over het spelen van klassieke muziek. De gesprekspartner geeft aan dat klassieke muziek een bepaald soort private sponsors aantrekt. Hierdoor zijn de voorstellingen aan een groot deel van partijen minder gemakkelijk te verkopen. Echter heeft de niche van private sponsors die affiniteit met het RPHO hebben wel een sterke band met het RPHO, en zijn het over het algemeen liefhebbers van filharmonische muziek. Dit maakt dat het product van het RPHO te verkopen is aan private sponsors. Het RPHO heeft hierdoor een te verkopen product en een toegankelijkheid van haar voorstellingen.

**Acquisitiemanagement**

Zoals hieronder duidelijk wordt, en zoals de gesprekspartner in het gesprek liet weten, beschikt het RPHO over relatief voldoende financiële en personele middelen om samenwerking met private sponsors aan te gaan en te behouden.

De gesprekspartner duidt een zichtbare ontwikkeling aan over de mentaliteit van podiumkunstinstanties. Waar voorheen relatief veel podiumkunstinstanties vaste samenwerkingspartners hadden, is het gebleken dat dit de laatste jaren geen zekerheid meer is. Dit maakt dat het RPHO er bewust van is dat de noodzaak van acquisitie de afgelopen jaren groter is geworden. De vanzelfsprekendheid van het hebben van private sponsors bestaat niet meer, omdat private sponsors jaarlijks aan het kijken zijn in hoeverre ze komend jaar in staat zijn podiumkunstinstanties te steunen. De gesprekspartner geeft aan dat het RPHO op een meer analytisch niveau aan het kijken is welke doelgroepen het RPHO kan verbinden aan een private sponsor die dezelfde doelgroepen ook heeft. Het idee hierachter is dat als het RPHO samen met deze private sponsor optrekt om op deze manier gezamenlijk positieve beïnvloeding te creëren. Bij het acquisitietraject voor private sponsor gaat het RPHO intern na wie precies de mensen zijn bij zo'n private organisatie die over sponsorgelden gaan en met wie het RPHO in dit geval in contact moet komen.

De gesprekspartner geeft aan dat wanneer het RPHO verder komt in het strategische traject van acquisitie, de volgende stap is om te kijken of er iemand die reeds verbonden is aan het RPHO al contacten heeft bij de potentiële samenwerkingspartner. Dit gebeurt zowel via het bestuur van het

RPHO als via de bestaande samenwerkingsverbanden die het RPHO al heeft met partijen. Het RPHO hecht relatief veel waarden aan het relatienetwerk en het ambassadeurschap van haar organisatie en haar partners, dat de gesprekspartner als een zeer geschikte formule ervaart. De gesprekspartner benadrukt hierbij dat samenwerking met private sponsors relatief vaak begint met een warme relatie en hieruit warme acquisitie.

Voor koude acquisitie maakt het RPHO gebruik van, zoals bij de positionering van het RPHO reeds is genoemd, de zichtbaarheid van het RPHO. De gesprekspartner geeft aan dat het naast alle symfonische concerten die het RPHO in De Doelen speelt ook belangrijk is dat het RPHO zichtbaar is in de stad en dat het zichzelf ook goed kan verkopen. De gesprekspartner benadrukt dat het hierbij van belang is dat het RPHO weet wat de interesses zijn van private sponsors. Bij sommige private sponsors is dit duidelijk zichtbaar, zoals bijvoorbeeld bij potentiële business-club leden die voornamelijk op zoek zijn naar het netwerk. Voor het RPHO zijn dit relatief gemakkelijke koude acquisities. Echter, de gesprekspartner geeft voor andere sponsorschappen aan dat het RPHO private sponsors op een andere manier benadert. In dit geval is het van belang dat de private sponsors geactiveerd worden, waar de marketingafdeling van de private sponsor erbij gehaald moet worden en overgehaald dient te worden. Als het RPHO dit niet doet zijn ze niet in staat het verkoopverhaal van het RPHO op een degelijke manier over te brengen aan de private partij. Verder merkt de gesprekspartner op dat voorheen de hoofdkantoren van (grote) bedrijven gevestigd waren in Rotterdam, waardoor het RPHO relatief veel invloed uit kon oefenen op degenen die over de sponsoring gaan van bedrijven. De gesprekspartner geeft aan dat het RPHO nu deze bedrijven deels uit de stad zijn verdwenen actiever een band aan moet gaan met een private sponsor, en ook het vertrouwen moet hebben dat deze acquisitie wat oplevert.

#### *Accountmanagement*

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest (RPHO) onderhoudt haar partners goed. De gesprekspartner geeft aan dat het RPHO private sponsors veel kan bieden, in de vorm van op maat gemaakte concerten in Japan tot en met "simpele" naamsvermelding op programmaboekjes. Het RPHO heeft in de gaten wat haar samenwerkingspartners verlangen in de samenwerking met het RPHO en het RPHO kan haar contacten in de samenwerking blijven onderhouden.

Het RPHO ziet haar taak in de samenwerking met private sponsors vooral terugkomen in de vorm van het creëren van netwerken. Private sponsors die gebonden zijn aan het RPHO verwachten met de juiste mensen in contact te komen via de samenwerking met het RPHO. Het samenwerken met private sponsors is voor het RPHO samen met de private sponsor kijken hoe ze beiden het meest uit de samenwerking kunnen halen door bepaalde activiteiten te verrichten of projecten in te steken. Het RPHO tracht voor de samenwerkingspartners een soort community te creëren waardoor een private sponsor op verschillende momenten verschillende doelgroepen van het RPHO kan bereiken. Hierdoor ontstaat reciprociteit in de samenwerking.

#### *Variëteit in de samenwerking*

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest (RPHO) heeft een aantal samenwerkingen met private sponsors die gericht zijn op specifieke thema's en/of projecten. Het RPHO heeft bijvoorbeeld een jaarlijks gala waar de private sponsors specifiek input voor leveren. Daarnaast heeft het RPHO thema-specifieke samenwerking met private sponsors in de vorm van een business-club (een groep sponsors levert specifiek input aan bepaalde projecten met een thema die zij van belang achten). De gesprekspartner geeft aan dat hier nog kansen liggen voor het RPHO. Het RPHO focust zich steeds meer

op de associatie van private sponsors met een bepaald project van het RPHO of een thema van een voorstelling.

Het RPHO werkt samen met private sponsors in de vorm van diensten. Er zijn vaste tourpartners die de tournees mogelijk maken door met hun bijdrage een deel van de reis- en transportkosten te financieren. Tevens heeft het RPHO een samenwerkingsverband met het Manhattan Hotel in Rotterdam (barter), waarmee door de samenwerkingspartners getracht wordt netwerken aan elkaar te koppelen; Het RPHO nodigt relaties uit en het Manhattan hotel biedt hiervoor lunch e.d. aan.

## Orkater

**Gesprekspartner: Nicolien Luttel**

### Organisatie-informatie:

- Omzet 2012: €2.627.944,-
- Bezoekcijfer 2012: 45.762
- Aantal fte: 19
- Bijdrage: 0%
- Kunstvorm: (muziek)theater

### Waarden (sub-)condities:

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	0.33	Warme acquisitie	0.33	<b>Accountmngt</b>	0.17
Toegankelijkheid	0.33	Koude acquisitie	0.33	Thema/project	0
<b>Positionering</b>	0.33	<b>Acquisitiemngt</b>	0.33	In diensten	0.67
Besch. Middelen	0.33	Onderhouden	0.33	<b>Variëteit</b>	0.33
Heldere strategie	0.33	Reciprociteit	0		

### Positionering

De gesprekspartner van Orkater gaf aan dat het voor Orkater een lastige taak is om private sponsors aan zich te binden. Orkater profileert zich wel als een frisse, jonge en horizontale organisatie die open staat voor samenwerking met private sponsors, maar deze profilering staat tegenover de door de gesprekspartner gegeven feiten dat Orkater zich niet kan plaatsen naast de bekende culturele iconen van de stad Amsterdam of elders in Nederland. De gesprekspartner benadrukt dat het hierdoor voor Orkater een moeilijke taak is om private samenwerkingspartners aan zich te binden (deze gaan liever naar de grotere instellingen). Dit maakt Orkater minder zichtbaar bij private sponsors.

De gesprekspartner geeft aan dat het helaas te vaak voor komt bij Orkater dat private sponsors niet geïnteresseerd zijn in de voorstellingen. De gesprekspartner geeft hier als reden voor dat private sponsors op zoek zijn naar zekerheid en stabiliteit, terwijl de voorstellingen van Orkater een voor private sponsors tamelijk vooruitstrevend karakter hebben. Dit maakt dat de voorstellingen van Orkater minder toegankelijk zijn voor private sponsors.

### *Acquisitiemanagement*

De gesprekspartner geeft aan dat Orkater relatief weinig financiële en personele middelen heeft om samenwerking met private sponsors op een gewenste manier aan te gaan. Dit betreft langdurige en inhoudelijke trajecten die voor Orkater lastig zijn om te volgen.

Orkater heeft op het moment een minder duidelijke acquisitie. De gesprekspartner geeft aan dat dit een bewuste keuze is, aangezien het voor Orkater duidelijk is geworden dat samenwerking met private sponsors ten opzicht van andere vormen van het verkrijgen van eigen inkomsten niet efficiënt is. De gesprekspartner geeft aan dat Orkater de komende jaren geen investeringen gaat doen in de acquisitie van private samenwerkingspartners, omdat door de crisis private sponsors zich minder snel zullen binden aan een podiumkunstinstantie als Orkater. Orkater heeft echter wel plannen om haar acquisitie te verbeteren. Orkater wilt vanuit hun publiek en particulieren partners nieuwe private sponsors aan zich binden. Deze nieuwe strategie, die nog goed van de grond moet komen, maakt voor het grootste deel gebruik van het bestaande netwerk van Orkater. Echter omdat Orkater weinig nadruk heeft kunnen leggen op het aangaan van samenwerking met private sponsors, hebben ze nog niet voldoende gebruik kunnen maken van een heldere strategie bij de acquisitie.

Orkater is op het moment met een aantal mensen uit hun netwerk aan het praten, waar ze binnenkort een zogenoemde fundraising comité mee starten. In dit comité zitten mensen die Orkater goed kent en die vaak naar voorstellingen van Orkater komen. Het belangrijkste van dit comité is dat de leden over het algemeen genomen zelf een groot netwerk hebben, waardoor Orkater gebruik kan maken van deze netwerken. Dit traject staat echter nog in de kinderschoenen, waardoor Orkater op het moment minder gebruik kan maken van warme acquisitie.

De gesprekspartner gaf aan dat het voor Orkater lastig is om zelf in contact te komen met private sponsors. Dit heeft onder meer te maken met de eerder genoemde positionering van Orkater, die ten opzichte van de grotere podiumkunstinstanties in de regio minder goed ingevuld kan worden.

### *Accountmanagement*

De gesprekspartner van Orkater gaf aan dat Orkater op het moment meer aan het focussen is op private fondsen en particulieren, dan op private sponsors. Dit maakt dat het geen samenwerking heeft met private sponsors op het moment. Enerzijds geeft de gesprekspartner aan dat Orkater altijd flexibel is qua optredens op verschillende en speciale locaties. Anderzijds is het voor Orkater duidelijk dat het vaak niet kan voldoen aan de te grote behoeften van private sponsors in een samenwerking. Echter, Orkater is op het moment wel in gesprek met twee potentiële private sponsors.

Aangezien Orkater op het moment (nog) geen samenwerking heeft met private sponsors, is het niet duidelijk in hoeverre er sprake is van reciprociteit in samenwerkingen met private sponsors.

### *Variëteit in de samenwerking*

De gesprekspartner geeft aan dat bij Orkater het belang van samenwerking in diensten of om niet aanwezig is. Een aantal jaar terug had Orkater een samenwerking met een reclamecommunicatiebureau dat om niet de campagnes van Orkater verzorgde. Daarnaast geeft de gesprekspartner aan dat private sponsor met een achtergrond bij een cultuurfonds heeft aangeboden om Orkater te helpen met organisatorische vraagstukken om niet. Tevens is Orkater op het moment in gesprek met twee potentiële private sponsors, waarbij getracht wordt de koppeling te leggen met het 'Nieuwkomers' programma van Orkater.

---

## Vis á Vis

**Gesprekspartner: Ineke Rutgers**

### **Organisatie-informatie:**

- Omzet 2012: €1.100.000,-
- Bezoekcijfer 2012: 28.000
- Aantal fte: 12
- Bijdrage: 48%
- Kunstvorm: Theater

### **Waarden (sub-)condities:**

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	0.67	Warme acquisitie	1	<b>Accountmngt</b>	1
Toegankelijkheid	1	Koude acquisitie	0.67	Thema/project	1
<b>Positionering</b>	0.84	<b>Acquisitiemngt</b>	0.84	In diensten	0.67
Besch. Middelen	0.67	Onderhouden	1	<b>Variëteit</b>	0.84
Heldere strategie	1	Reciprociteit	1		

### **Positionering**

De gesprekspartner geeft aan dat Vis à Vis een gezelschap is dat in heel het land een goede reputatie heeft opgebouwd (voorheen was Vis à Vis een reisgezelschap waardoor het op verschillende festivals in binnen- en buitenland optrad). Vis á Vis profileert zich als een organisatie met een grote hoeveelheid sfeer binnen de organisatie en op het podium. De gesprekspartner geeft aan dat door deze profilering private sponsors zich relatief snel aangetrokken kunnen voelen tot Vis à Vis. Dit maakt dat de zichtbaarheid en reputatie van Vis à Vis relatief goed zijn.

De gesprekspartner geeft aan dat de voorstellingen van Vis à Vis breed toegankelijk zijn en daarmee een zeer divers en breed publiek trekken. De beleving van Vis à Vis als geheel zorgt er onder andere voor dat private sponsors zich sneller zullen binden aan Vis à Vis. De gesprekspartner onderbouwd dit door aan te geven dat Vis à Vis wat weg heeft van Alice in Wonderland: de voorstellingen worden op een afgelegen locatie gemaakt, bij aankomst moet het publiek onder een poort doorlopen waarna het in dé beleving van Vis à Vis terecht komt (een landje met boomstronken, eigen restaurant waar men kan dineren en borrelen, eigen speellocatie/tribune). Deze beleving en toegankelijkheid als totaalconcept wordt door Vis à Vis regelmatig "verkocht" aan private sponsors.

### **Acquisitiemanagement**

De gesprekspartner geeft aan dat Vis à Vis relatief weinig middelen heeft voor het aangaan van samenwerking met private sponsors. Het is voor Vis à Vis constant kijken wie tijd en energie over heeft om hier een slag in te slaan. Het is volgens de gesprekspartner goed om de juiste mensen op de juiste plek te hebben, die ook inhoudelijke besluiten betreffende de samenwerking met private sponsors kunnen nemen. De gesprekspartner is samen met de medewerker kaartverkoop 80% van de tijd bezig met het werven van bedrijven voor B2B arrangementen, het werven van major donors en vrienden, en het werven van private fondsen gelden zoals VSB-fonds/SNS reaal fonds/DOEN/etc. Echter, de



gesprekspartner geeft aan dat als hier volgende slagen in gemaakt willen worden, dat er meer middelen beschikbaar moeten komen.

De gesprekspartner kaart aan dat Vis à Vis per voorstellingsserie met het daarbij horende thema kijkt welke private sponsor hier bij past. De gesprekspartner geeft aan dat Vis à Vis veel mensen, instellingen en organisaties van buitenaf aantrekt, omdat deze partijen Vis à Vis kunnen helpen bij het tot stand komen van de voorstellingen. In dit geval nodigt Vis à Vis deze partijen persoonlijk uit en geeft het hen vrijkaarten voor voorstellingen. Tijdens de voorstellingen wordt relatief veel aandacht gegeven aan deze potentiële private sponsors. Dit zijn relaties die opgebouwd worden door rustig de relatie met de private sponsor (veelal bedrijven die hun personeelsuitje op de tribune willen vieren ) te beginnen met kennismaking over en weer, interesse in elkaars organisatie en van daaruit in samenwerking met een private sponsor te overleggen wat ze elkaar kunnen bieden.

Vis à Vis heeft een drietal bestaande netwerken waarmee het in contact kan komen met private sponsors; bezoekers van vorige voorstellingen (ambassadeurs) , de Raad van Toezicht en de Raad van Inzicht. Hierin zitten personen die naast het geven van advies aan Vis à Vis ook een kanaal van warme acquisitie zijn voor de podiumkunstinstantie. Hierbij staat dat de gesprekspartner aangaf dat de mond tot mond reclame van het publiek voor Vis à Vis het allerbelangrijkste is, en het minder aandacht besteedt aan de koude acquisitie.

De gesprekspartner geeft aan dat de kracht van Vis à Vis te vinden is in het feit dat op persoonlijk niveau goed contact wordt gelegd met potentiële samenwerkingspartners. De kern hierbij is dat de gesprekspartner altijd nieuwsgierig is in hoe de private partij in elkaar zit en wat er bij hen speelt, en dat deze fase van het acquisitietraject over het algemeen organisch verloopt. Tevens tracht Vis à Vis private sponsors aan zich te binden door het rondsturen van business-to-business informatie naar de door hen gescreende bedrijven. Deze koude verkoop naar ongeveer 150-300 bedrijven is volgens de gesprekspartner een stuk lastiger dan het hierboven genoemde persoonlijk benaderen van bedrijven. Bij de koude acquisitie kennen de gesprekspartner degenen niet, de private partij heeft geen band met Vis à Vis, private partijen krijgen op deze manier veel aanbod van culturele instellingen en vaak kiezen deze private partijen een podiumkunstinstantie om mee samen te werken waar ze al langere tijd mee samenwerken. Dit blijft Vis à Vis wel doen omdat er altijd wel drie tot zes private sponsors op deze manier verbonden raken met Vis à Vis, waardoor het voor de gesprekspartner de moeite waard blijft.

#### *Accountmanagement*

De gesprekspartner geeft aan dat zodra Vis à Vis een samenwerking met een private sponsor is aangegaan, dat er dan altijd sprake is van maatwerk. Na de kennismaking tussen de private sponsor en Vis à Vis wordt een dialoog aangegaan over wat beide partijen te bieden hebben. Voor de gesprekspartner is het duidelijk dat Vis à Vis meer moet bieden dan enkel het kernproduct van Vis à Vis. Dit maakt dat het voor private sponsors bijvoorbeeld mogelijk is om workshops op het terrein van Vis à Vis bij te wonen, met aansluitend een diner en een voorstelling. Op deze manier krijgen de private sponsors een kijkje in de keuken van Vis à Vis, dat resulteert in veel vertrouwen. Tevens geeft de gesprekspartner aan dat de nazorg van private samenwerkingspartners zeer belangrijk is, en dat dit er aan bijdraagt dat de private samenwerkingspartners tevreden blijven over de samenwerking met Vis à Vis.

De gesprekspartner geeft aan dat in een samenwerking met een private partij het voor Vis à Vis duidelijk is dat Vis à Vis daadwerkelijk ook wat teruggeeft aan de private sponsor. Het betreft hier een

relatieopbouw, waar veel winst in kan zitten voor Vis à Vis. De eerder besproken workshops maken voor de private sponsors de relatie met Vis à Vis uniek, dat de private sponsor ziet als gewenste terugkoppeling vanuit Vis à Vis.

### *Variëteit in de samenwerking*

Vis à Vis focust bij samenwerking met private sponsors op de link die bestaat tussen private sponsors en thema's van de voorstellingen van Vis à Vis of met specifieke projecten van Vis à Vis. De gesprekspartner kaart aan dat het educatieproject van Vis à Vis bijna altijd wel private fondsen en sponsors aantrekt die dezelfde belangen bij de realisatie van het educatieproject hebben.

De gesprekspartner kaart aan dat Vis à Vis veel nadruk legt op samenwerking met private sponsors in diensten of om niet. Vis à Vis heeft een relatief groot aantal private sponsors die bijdragen aan de voorstelling door het leveren van materiaal of diensten. Daarnaast heeft Vis à Vis een contact bij een grote nationale krant. Dit contact uit zich in de dienst die deze krant levert om op het juiste tijdstip een artikel over de voorstellingsserie van Vis à Vis te plaatsen.

## **De Stilte**

**Gesprekspartner: Jan Baanstra**

### **Organisatie-informatie:**

- Omzet 2012: €990.000,-
- Bezoekcijfer 2012: 42.500
- Aantal fte: 27
- Bijdrage: 19%
- Kunstvorm: Dans

### **Waarden (sub-)condities:**

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	0.67	Warme acquisitie	0.67	<b>Accountmngt</b>	0.84
Toegankelijkheid	0.33	Koude acquisitie	0.67	Thema/project	1
<b>Positionering</b>	0.5	<b>Acquisitiemngt</b>	0.67	In Diensten	0.67
Besch. Middelen	0.33	Onderhouden	1	<b>Variëteit</b>	0.84
Heldere strategie	1	Reciprociteit	0.67		

### *Positionering*

De Stilte is een internationaal bekend (jeugd)dansgezelschap waardoor De Stilte een goede reputatie heeft binnen haar sector. Echter, er wordt aangegeven dat De Stilte enkel in de eigen regio een goede zichtbaarheid heeft bij private sponsors.

De dansvoorstellingen van De Stilte betreffen jeugddansvoorstellingen. Dit maakt dat de voorstellingen niet voor iedere private sponsor even toegankelijkheid zijn; het is nog maar de vraag in hoeverre private sponsors zich willen binden aan een dergelijke podiumkunstinstantie.

### *Acquisitiemanagement*

De gesprekspartner geeft aan dat De Stilte over relatief weinig financiële middelen beschikt om samenwerking met private sponsors tot stand te brengen.

De gesprekspartner benadrukt dat het belangrijk is dat De Stilte goed moet kijken waar de behoeften van private sponsors uit verschillende markten liggen. De Stilte hanteert op het moment een strategie van acquisitie waarbij niet gekeken wordt naar de sponsors die de 'usual suspects' zijn om mee samen te werken, maar dat ze vooral kijken naar private sponsors die niet voor de hand liggen. De gesprekspartner geeft aan dat hier nog veel kansen liggen voor De Stilte. Tevens geeft de gesprekspartner aan dat het voor het acquisitiemanagement van belang is dat De Stilte op zoek moet gaan naar samenwerking op projectbasis. De gesprekspartner geeft aan dat dit een slimme manier is om partijen mee te benaderen, aangezien sponsors over het algemeen graag willen zien wat er precies met hun input door De Stilte gedaan wordt. De gesprekspartner zet hier de kanttekening bij dat het voor hem duidelijk is geworden om op lange termijn te denken. Dit maakt dat het voor De Stilte de taak is om te zorgen dat gestaag het aantal donateurs en sponsors wordt uitgebreid. De Stilte probeert nieuwe sponsors te werven door onder andere gebruik te maken van de pers om het maatschappelijk belang van De Stilte te promoten bij bedrijven en door in contact te komen met bedrijven via afnemers van scholen.

Via een netwerk van contacten waarover de Stilte beschikt, tracht De Stilte er voor te zorgen dat haar contacten aan hun eigen netwerk vragen of die willen participeren in de productie van een voorstellingen. De Stilte acquireert tevens koud. Koude acquisitie vindt bij De Stilte plaats door middel van de pers en door midden van afnemers via bedrijven.

### *Accountmanagement*

De gesprekspartner van De Stilte geeft aan dat De Stilte in de samenwerking met private sponsors veel maatwerk levert. Zo organiseert De Stilte bijvoorbeeld één keer per jaar een borrel voor haar sponsors. Tevens zorgt De Stilte voor speciale aangelegenheden, voor relatie worden speciale avonden georganiseerd waar bijvoorbeeld De Stilte naar de private sponsors toe gaat om daar privévoorstellingen te spelen.

In de samenwerking geeft de gesprekspartner aan dat er reciprociteit is tussen de samenwerkingspartners.

### *Variëteit in de samenwerking*

De gesprekspartner geeft aan voornamelijk op zoek te zijn naar samenwerking op projectbasis. Dit houdt in dat private sponsors een eenmalige bijdrage leveren aan een project. De gesprekspartner vindt dit een interessante manier van het binden van private sponsors aan de podiumkunstinstantie, waar de gesprekspartner tevens goed op kan sturen; private sponsors willen weten waar hun financiële bijdrage aan de podiumkunstinstantie aan wordt uitgegeven, en dat op projectbasis duidelijk voor de private sponsor.

De Stilte heeft naast de samenwerking met private sponsors die financiële input leveren aan De Stilte ook samenwerkingen met private sponsors die in diensten een bijdrage leveren. De gesprekspartner geeft aan dat dit over het algemeen genomen vaak partijen zijn die vermogender zijn dan de donateurs en die door deze samenwerking participeren in de productie van voorstellingen van De Stilte.

---

## Orkest van de Achttiende Eeuw

**Gesprekspartner:** Sieuwert Verster

### Organisatie-informatie:

- Omzet 2012: €1.576.200,-
- Bezoekcijfer 2012: 38.395
- Aantal fte: 1
- Bijdrage: 0%
- Kunstvorm: Muziek

### Waarden (sub-)condities:

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	0.67	Warme acquisitie	0	<b>Accountmngt</b>	0
Toegankelijkheid	0.33	Koude acquisitie	0	Thema/project	0
<b>Positionering</b>	0.5	<b>Acquisitiemngt</b>	0.08	In diensten	0
Besch. Middelen	0.33	Onderhouden	0	<b>Variëteit</b>	0
Heldere strategie	0	Reciprociteit	0		

### Positionering

Het Orkest van de Achttiende Eeuw heeft een goede reputatie. Dit heeft het niet alleen te danken aan de concerten die het over de hele wereld speelt, maar tevens aan de bekende dirigent die het Orkest leidt. Dit heeft ertoe geleid dat een aantal jaren terug het Orkest achtereenvolgend een drietal grote sponsors kende. Op het moment heeft het Orkest geen private sponsors meer aan zich gebonden. De gesprekspartner geeft aan dat in de beginfase bedrijven zich nog graag aan het Orkest wilden binden omdat ze daar de financiële middelen nog voor hadden en omdat het Orkest in de kinderschoenen stond, waardoor bedrijven graag wilden bijdragen aan de start van het Orkest. De gesprekspartner is van mening dat bedrijven nu minder snel aan zullen haken onder andere omdat het Orkest al lange tijd bestaat en niet verwacht om nog meer dan vijf jaar door te gaan (in verband met de steeds ouder wordende dirigent en orkest). Dit maakt dat ondanks de goede reputatie van het Orkest relatief minder in de schijnwerpers staat van private sponsors.

Het Orkest van de Achttiende Eeuw speelt klassieke muziek. Hierdoor trekt het Orkest een specifiek soort private sponsors aan die zich mogelijk graag affiliëren met de karakteristieke muziek van Orkest. Het wordt hierdoor lastig voor het Orkest om haar producten te verkopen aan een brede markt. Tevens is het reeds bekend dat het Orkest binnenkort de handdoek in de ring gooit, dat een mogelijke reden is dat private sponsors zich minder snel zullen binden aan het Orkest.

### Acquisitiemanagement

De gesprekspartner geeft aan dat het Orkest van de Achttiende Eeuw met haar relatief kleine organisatie niet over de gewenste hoeveelheid middelen beschikt om eventueel samenwerking met private sponsors aan te gaan.

De gesprekspartner geeft aan dat samenwerking met private sponsors als luxe activiteiten wordt gezien door het Orkest. Dit houdt in dat het voor het Orkest niet nodig is om samen te werken met

private sponsors, omdat ze zonder deze samenwerking ook hun broek op kunnen houden. Wel had het Orkest in de beginfase van hun bestaan een aantal grote sponsors, maar deze zijn per toeval bij het Orkest terecht gekomen. De gesprekspartner benadrukt dat hij de afgelopen jaren niet voldoende werk van samenwerking met private sponsors heeft kunnen maken.

De gesprekspartner geeft aan dat aan de ene kant de particulieren die verbonden zijn aan het Orkest relatief veel inspanning willen leveren om nieuwe private sponsors te binden aan het Orkest indien dit nodig blijkt te zijn. Aan de andere kant geeft de gesprekspartner aan dat het bestuur en een groot deel van het netwerk van het Orkest, uit oudere mensen bestaat, die niet meer over de nodige contacten in de maatschappij beschikken.

Zoals hierboven is vermeld heeft het Orkest geen private samenwerkingspartners en is het niet op zoek naar deze samenwerking omdat het dit niet nodig heeft.

#### *Accountmanagement*

Het Orkest van de Achttiende Eeuw heeft op het moment geen samenwerking met private sponsors, waardoor er niets over het accountmanagement gezegd kan worden.

#### *Variëteit in de samenwerking*

Het Orkest van de Achttiende eeuw heeft op het moment geen samenwerking met private sponsors, waardoor er niks over de variëteit aan samenwerking gezegd kan worden.

## Het Houten Huis

**Gesprekspartner: David van Griethuysen**

#### **Organisatie-informatie:**

- Omzet 2012: nihil (in 2012 produceerde Het Houten Huis niet zelf, maar viel het onder een andere stichting)
- Bezoekcijfer 2012: 18.000
- Aantal fte: 3,5
- Bijdrage: 0.02%
- Kunstvorm: (Muziek)theater

#### **Waarden (sub-)condities:**

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	0.33	Warme acquisitie	0.33	<b>Accountmngt</b>	0.5
Toegankelijkheid	1	Koude acquisitie	0.33	Projecten/thema	0.67
<b>Positionering</b>	0.67	<b>Acquisitiemngt</b>	0.42	In diensten	0.67
Besch. Middelen	0.33	Onderhouden	0.33	<b>Variëteit</b>	0.67
Heldere strategie	0.67	Reciprociteit	0.67		

#### *Positionering*

De gesprekspartner van Het Houten Huis (HHH) geeft aan dat HHH bekend staat als een gedetailleerde organisatie, en dat deze gedetailleerdheid uitwerking heeft op het product van de organisatie. De gesprekspartner is van mening dat deze creativiteit en vrijheid van hun voorstellingen interessant zijn

voor bedrijven. Echter, HHH heeft te kampen met een tweetal hindernissen die een gewenste positionering lastig maken. Ten eerste heeft HHH een reputatie als 'kindertheater', dat wellicht private sponsors belemmerd voor benadering. De gesprekspartner geeft aan dat hij hoopt dat mensen andere gevoelswaarden krijgen bij het woord 'kindertheater', waardoor private sponsors eerder voorstellingen bij zullen wonen en zich willen binden aan HHH. Ten tweede geeft de gesprekspartner aan dat HHH een geringe zichtbaarheid heeft van de eigen organisatie, waardoor private sponsors minder bekend zijn met HHH en minder snel een samenwerking aan zullen gaan.

Het Houten Huis produceert beeldend muziektheater voor jongeren, maar door de stevige thema's van HHH zijn de voorstellingen ook begaanbaar voor volwassenen. Dit maakt dat de voorstellingen van HHH toegankelijk zijn voor een breed publiek en aantrekkelijk kunnen zijn voor private sponsors.

#### *Acquisitiemanagement*

De gesprekspartner van het Houten Huis (HHH) geeft aan dat weinig tijd heeft gehad om samenwerking met private sponsors van de grond te krijgen, mede doordat hij als zakelijk leider soms ook mee speelt in voorstellingen van HHH. Samenwerking met private sponsors is voor HHH relatief arbeidsintensief en kost veel tijd.

HHH beschikt sinds recent over een duidelijk plan en strategie wat betreft het aangaan van samenwerking met private sponsors. Hierin staat centraal dat bij samenwerking beide partners gericht aan de slag gaan en een duidelijk doel voor ogen hebben. In het plan wordt benadrukt dat specifieke thema's van voorstellingen ook specifieke private sponsors kunnen aantrekken. Een podiumkunstinstantie hoort goed op het netvlies te hebben wat er in de maatschappij speelt en hoe de instelling dit in haar voorstelling kan gebruiken.

HHH kijkt eerst in haar eigen netwerk wie potentiële samenwerkingspartners kunnen zijn alvorens aan haar netwerk wordt gevraagd of deze nog andere mensen kennen die wellicht interesse hebben in samenwerking met HHH. De gesprekspartner merkt op dat dit nu nog een open schot is voor HHH; mensen worden gevraagd iemand mee te nemen en daaruit komen mogelijke samenwerkingspartners. In het bestuur van HHH zitten mensen uit het bedrijfsleven en uit Groningen, daarmee heeft HHH betrokken personen die zich in willen zetten voor HHH en ook mee willen werken aan het acquisitiemanagement van HHH. Tevens heeft HHH door middel van ingevulde vriendenkaartjes nu ongeveer 2.000 mensen die HHH actief volgen. De gesprekspartner is van mening dat hier ongetwijfeld mensen uit het bedrijfsleven in zitten, die HHH over een paar jaar kan uitnodigen met het verzoek om samen te werken. Echter wordt op het moment niet bijgehouden hoeveel bedrijven in deze groep geïnteresseerden zitten, maar dat zal wel gaan gebeuren op het moment dat dit plan wordt uitgezet. Omdat HHH nog in de kinderschoenen staat wat betreft samenwerking met private sponsors, heeft HHH nog niet voldoende kans gehad om optimaal gebruik te maken van hun bestaande netwerk. HHH neemt in bijna alle gevallen zelf het initiatief om private sponsors te benaderen. Omdat HHH nog in de kinderschoenen staat wat betreft samenwerking met private sponsors, heeft HHH nog niet voldoende kans gehad om te laten zien op welke manieren private sponsors zijn benadert door HHH.

#### *Accountmanagement*

De gesprekspartner geeft aan dat samenwerking met private sponsors een verhaal van een lange adem is. HHH staat nog in de kinderschoenen wat betreft samenwerking met private sponsors, maar geeft aan in overleg met eventuele private samenwerkingspartners te overleggen op welke manier HHH iets kan bieden aan de private sponsor.

De gesprekspartner beseft dat de uitdaging bij samenwerking met private sponsors ligt in het proces waarbij gezocht wordt naar mogelijkheden in kruisbeslissingen met de private sponsor. Hiervoor zullen de private sponsor en de podiumkunstinstantie gekoppeld worden, waarmee continue ontwikkeling wordt gecreëerd. De gesprekspartner voorziet dat samenwerking met private sponsors beter zal gaan wanneer beide partijen een gezamenlijke uitdaging zien waarbij sprake is van reciprociteit. Op deze manier zal een diepere relatie tot stand worden gebracht.

#### *Variëteit in de samenwerking*

Het Houten Huis (HHH) is gericht partners aan het zoeken voor specifieke voorstellingen. Het is volgens de gesprekspartner logisch dat zodra je een voorstelling doet met een thema dat betrekking heeft op hotels, je partners gaat zoeken in de hotelindustrie. Het zal er hier om gaan dat je als podiumkunstinstantie in het bedrijfsleven een sfeer creëert die het interessant maakt voor private sponsors iets toe te voegen aan de voorstelling. Dit kan dan zowel over financiële middelen gaan als diensten en om niet.

Hierbij geeft de gesprekspartner aan dat HHH reeds samenwerkt met private sponsors in diensten om niet in de vorm van korting op de huurprijs van het kantoor van HHH, het leveren van horecavoorzieningen, en korting op diensten van de accountant.

## Het Nederlands Danstheater

**Gesprekspartner:** *Barbara de Heer*

#### **Organisatie-informatie:**

- Omzet 2012: \*
- Bezoekcijfer 2012: \*
- Aantal fte: \*
- Bijdrage: \*
- Kunstvorm: Dans

#### **Waarden (sub-)condities:**

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	1	Warme acquisitie	1	<b>Accountmngt</b>	1
Toegankelijkheid	0.67	Koude acquisitie	1	Projecten/thema	1
<b>Positionering</b>	0.84	<b>Acquisitiemngt</b>	1	In diensten	1
Besch. Middelen	1	Onderhouden	1	<b>Variëteit</b>	1
Heldere strategie	1	Reciprociteit	1		

#### *Positionering*

De gesprekspartner van het Nederlands Danstheater (NDT) geeft aan dat private sponsors over het algemeen een warm gevoel hebben bij het Nederlands Danstheater. Een groot aantal private sponsors vindt de voorstellingen van het NDT interessant, en dat heeft volgens de gesprekspartner ook te maken met de uitstraling van het NDT. Het NDT staat in Nederland evenals in het buitenland al lange tijd bekend als een topgezelschap. Het NDT heeft een duidelijk gezicht dat voor private sponsors qua

associatie als prettig wordt ervaren; private sponsors associëren zich graag met de uitstraling, creativiteit, innovatievermogen en het topproduct van het NDT.

De gesprekspartner geeft aan dat het product van het NDT normaliter goed te verkopen is aan private sponsors. Echter zet de gesprekspartner hier wel de kanttekening bij dat het van belang is dat private sponsor de moderne dans wel mooi moeten vinden. Dit is over het algemeen genomen wel van toepassing, maar het is niet voor iedereen weggelegd.

### *Acquisitiemanagement*

Het NDT erkent dat het aangaan van samenwerking met private sponsors veel middelen in beslag neemt. Het NDT beschikt over voldoende middelen om samenwerking met private sponsors tot stand te brengen. Samenwerking met private sponsors is voor het NDT een efficiënte manier om grote financiële inkomsten binnen te halen, waardoor op organisatorisch niveau relatief veel nadruk om de samenwerking met private sponsors wordt gelegd.

Aan de benadering van private sponsors voor samenwerking ligt een duidelijke strategie ten grondslag bij het NDT. De gesprekspartner geeft aan dat het heel belangrijk is dat je als podiumkunstinstantie mensen in eerste instantie enthousiasmeert en dat er een klik moet zijn (zie ook de positionering van het NDT). Zodra het NDT aan tafel zit met mensen die enthousiast zijn over het NDT, dan verloopt het gesprek met deze mensen altijd goed. Op een gegeven moment worden deze potentiële samenwerkingspartners steeds meer betrokken bij het NDT. Zo worden ze bijvoorbeeld uitgenodigd voor premières en dergelijke. Bij de gesprekken worden de (artistieke of zakelijke) directeur van het NDT evenals een directeur van de private partij betrokken, waardoor beide partijen elkaar goed leren kennen. Zodra dit is gebeurd is het voor het NDT de taak om te kijken wat beide partijen van elkaar willen, om vervolgens met een voorstel om samen te werken te komen. Tevens is het NDT steeds meer op zoek naar private sponsors die diensten kunnen leveren aan het NDT voor bijvoorbeeld het transport van het materiaal en dergelijke. De gesprekspartner merkt op dat hier veel kansen liggen bij deze logische samenwerkingen voor podiumkunstinstanties.

De gesprekspartner geeft aan dat het voor het NDT heel belangrijk is dat ze gebruik kunnen maken van hun bestaande netwerken om tot nieuwe samenwerkingspartners te komen. Het is hierbij van belang dat het NDT de juiste mensen in hun netwerk kan krijgen, om op deze manier weer tot meer geschikte private sponsors te komen. De gesprekspartner geeft aan dat het hierbij van groot belang is dat het persoonlijke contact tussen het netwerk en het NDT optimaal is. De gesprekspartner kaart aan dat bij het zoeken naar nieuwe private samenwerkingspartners altijd getracht wordt binnen te komen bij de private sponsor op het directieniveau. Dit is zonder de juiste contacten bijna niet te bewerkstelligen, waardoor bestaande netwerken van het NDT geraadpleegd worden.

De gesprekspartner gaf aan dat het belangrijk is voor het NDT dat zij en haar collega's een open houding naar buiten moeten hebben en proactief op moeten treden. Het NDT heeft tevens een wish-list van organisaties waarvan het NDT vindt dat ze bij hen passen en waarmee het NDT graag in contact wilt komen. Het is voor het NDT duidelijk dat ze via de koude acquisitie ook private sponsors binnenhalen.

### *Accountmanagement*

De gesprekspartner geeft aan dat sinds een paar maanden een actief accountmanagement aanwezig is bij het NDT, dat meteen zijn vruchten heeft afgeworpen. Het NDT vervult de behoeften van de private sponsor. Dit kan voor komen in de vorm van logo-credits, het organiseren van evenementen voor de



private sponsors, zowel in Nederland als in het buitenland, meet & greets met de dansers, afterparty's in studio's, etc.. De gesprekspartner geeft aan dat het NDT veel accountgesprekken heeft, waardoor het NDT continu in contact blijft met haar samenwerkingspartners. In deze gesprekken worden tevens de interesses van de private sponsors opgenomen, waarna gekeken wordt hoe het NDT hier invulling aan kan geven.

De gesprekspartner ziet samenwerking met private partijen als partnerschap. Dit houdt in dat beide samenwerkingspartners waarden toevoegen aan elkaar en samen waarden creëert. Op deze manier worden private sponsors "echt" verbonden aan het NDT, en ontstaat reciprociteit.

#### *Variëteit in de samenwerking*

De gesprekspartner van Het Nederlands Danstheater (NDT) geeft aan dat samenwerking met private sponsors naast generale financiële input ook kan bestaan uit samenwerking waarbij de private sponsor een specifiek thema of project sponsort. Als voorbeeld geeft de gesprekspartner aan dat gelabeld geld wordt ontvangen voor het educatieproject van het NDT.

Daarnaast heeft het NDT ook samenwerking met private sponsors waarbij de private sponsor diensten levert aan het NDT. Zo is bijvoorbeeld een deel van de kosten van het pand gefinancierd door een private sponsor. De gesprekspartner geeft aan dat het NDT steeds meer op zoek is naar dergelijke samenwerking, waarbij de private sponsor een (directe) bijdrage levert aan de productie van voorstellingen.

---

## Koninklijke Schouwburg / Het Nationale Toneel

*Gesprekspartner: Lydia Harmsen*

<b>Organisatie-informatie:</b>	<b>Koninklijke Schouwburg</b>	<b>Het Nationale Toneel</b>
- Omzet 2012:	€4.217.000,-	€7.073.000
- Bezoekcijfer 2012:	91.993	74.908
- Aantal fte:	26,3	74
- Bijdrage:	*	*
- Kunstvorm:		Theater

#### **Waarden (sub-)condities:**

<b>(sub-)conditie</b>	<b>Waarde</b>	<b>(sub-)conditie</b>	<b>Waarde</b>	<b>(sub-)conditie</b>	<b>Waarde</b>
Profilering	1	Warme acquisitie	1	<b>Accountmngt</b>	1
Toegankelijkheid	1	Koude acquisitie	0.67	Thema/project	1
<b>Positionering</b>	1	<b>Acquisitiemngt</b>	0.92	In diensten	1
Besch. Middelen	1	Onderhouden	1	<b>Variëteit</b>	1
Heldere strategie	1	Reciprociteit	1		

#### *Positionering*

De gesprekspartner geeft aan dat het Nationale Toneel en de Koninklijke Schouwburg een samenwerking zijn aangegaan op het vlak van fondsenwerving. Zij hebben in 2012 een gezamenlijk stichting opgericht: het Fonds de Koninklijke Schouwburg en het Nationale Toneel (Fonds KSNT) waar

bijdragen van derden worden ondergebracht ter ondersteuning van beide organisaties. Deze ontwikkelingen zijn recent. Met betrekking tot de ervaring op het gebied van samenwerking met private sponsors de Koninklijke Schouwburg/ Het Nationale Toneel (KSNT) is de afdeling Development pas recent opgericht. Er staat dus minder jaar ervaring met het regulier werven van bijdragen dan het geval is bij bijvoorbeeld het Rijksmuseum of het Concertgebouworkest. Echter, de KS en het NT hebben een goede reputatie in Den Haag en het NT op andere plaatsen waar het haar voorstellingen speelt. De gesprekspartner kaart aan dat de kracht van het NT zit in het gegeven dat het een samenwerking heeft met de Koninklijke Schouwburg in Den Haag, één van de beste toneelgezelschappen van Nederland is, dat het NT een duidelijk aanbod heeft en dat het sterke producties heeft onder andere door de acteurs en regisseurs die verbonden zijn aan het gezelschap. Het NT is hierdoor een icoon van de stad Den Haag, en heeft een goede reputatie.

De gesprekspartner geeft aan dat er geen eenduidige percepties bestaan over de toegankelijkheid van het product. De ene private sponsor geeft aan enthousiast te zijn over de voorstellingen van de KSNT, waar de andere private sponsor dit niet heeft. Echter geeft de gesprekspartner aan dat wanneer dit laatste het geval is de private sponsor soms alsnog goed te verbinden is aan de KSNT, omdat de profilering van de KSNT bij kan dragen aan de beleving van de samenwerking.

#### *Acquisitiemanagement*

De KSNT beschikt over middelen om samenwerking met private sponsors tot stand te brengen en te behouden.

De gesprekspartner geeft aan dat Fonds KSNT een duidelijke acquisitie heeft. Bij het zoeken naar private sponsors is het van belang dat de KSNT goed kijkt naar welke ontwikkelingen er gaande zijn in de stad. Dit krijgt de gesprekspartner te weten door veel met mensen te praten, te weten wat er speelt en door marktonderzoek te doen. De KSNT probeert de thema's die in de maatschappij en bij private sponsors spelen te verbinden aan de bestaande producten van het Nationale Toneel. Dit trekt volgens de gesprekspartners private sponsors aan, omdat op deze manier een duidelijke link zichtbaar wordt tussen de private sponsors en de KSNT.

Veel bedrijven zitten door de huidige crisis zich af te vragen waar ze naar toe willen en wat echt leiderschap is. De kansen liggen hier voor de KSNT om private partijen meer te bieden dan alleen maar voorstellingen. Hier kan bijvoorbeeld gedacht worden aan workshops over leiderschap en of presenteren (de KSNT is in staat dit te bieden aan private sponsors).

De gesprekspartner geeft aan dat voor het aangaan van samenwerking met private sponsors relatief veel gebruik wordt gemaakt van het bestaande netwerk van de KSNT. Wanneer de KSNT via het bestaande netwerk een persoonlijke introductie heeft bij een private partij zal dit zeker een verschil maken ten opzichte van een koude aanpak. De gesprekspartner is van mening dat een private partij niet uit zich zelf naar de KSNT toe zal komen. Het is hiervoor van belang dat de KSNT zelf het initiatief neemt om naar private partijen toe te stappen en ook buiten de bestaande netwerken private partijen continu aan te spreken.

#### *Accountmanagement*

De KSNT onderhoudt haar private samenwerkingspartners op verschillende manieren. Bij de KSNT is zichtbaar dat het haar samenwerkingspartners kan onderhouden door middel van bijvoorbeeld vermelding in uitingen en een meer inhoudelijke samenwerking (maatwerk). De gesprekspartner geeft

aan dat de tendens tegenwoordig meer ligt op het leveren van maatwerk. In dit geval wordt gekeken waar de private sponsor naar op zoek is in de samenwerking met de KSNT, waarbij vervolgens gekeken wordt in welke mate de KSNT hier invulling aan kan geven. Hierbij wordt vermeld dat de KSNT haar eigen identiteit en waarden blijft houden in de samenwerking met private sponsors.

De gesprekspartner geeft aan dat de relevantie van samenwerking met private sponsors ligt op het weten wat er bij de andere partij speelt en hoe je elkaar kan versterken. De gesprekspartner is van mening dat reciprociteit een belangrijk aspect is van samenwerking met private sponsors. De KSNT probeert iets extra's te bieden wat een ander facet aan kan kaarten van het werk dat private sponsors in de dagelijkse praktijk hebben.

#### *Variëteit in de samenwerking*

De gesprekspartner van de KSNT geeft aan dat de KSNT ervaring heeft met private sponsors die een specifiek thema of voorstellingserie sponsort. Daarnaast wordt door de gesprekspartner vermeld dat het voor de KSNT interessant is om private sponsors aan de KSNT te binden die diensten leveren aan de productie van de voorstellingen van de KSNT. De KSNT heeft bijvoorbeeld een samenwerking met leveranciers die door middel van de diensten die het aan de KSNT levert meer zichtbaarheid krijgen. Daarnaast is als voorbeeld gegeven dat een leverancier korting geeft op haar producten die de KSNT gebruikt voor het decor.

## **Opera per Tutti!**

**Gesprekspartner: Hedwig Paesbrugge**

#### **Organisatie-informatie:**

- Omzet 2012: €67.555,-
- Bezoekcijfer 2012: 3.000
- Aantal fte: 2
- Bijdrage: \*
- Kunstvorm: Muziek

#### **Waarden (sub-)condities:**

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	0.67	Warme acquisitie	0.67	<b>Accountmngt</b>	0.33
Toegankelijkheid	0.33	Koude acquisitie	0.33	Thema/project	0.67
<b>Positionering</b>	0.5	<b>Acquisitiemngt</b>	0.5	In diensten	1
Besch. Middelen	0.33	Onderhouden	0.33	<b>Variëteit</b>	0.84
Heldere strategie	0.67	Reciprociteit	0.33		

#### *Positionering*

De gesprekspartner spreekt over een groter en bekender Opera per Tutti! (OpT) dan 5 jaar geleden (in 2007 werd OpT opgericht). De capaciteit van OpT is op het moment groot genoeg voor bedrijven om OpT aantrekkelijk te vinden. De gesprekspartner geeft aan dat door de zichtbaarheid OpT aantrekkelijk is voor bedrijven. Echter, de gesprekspartner geeft ook aan dat het een kenmerk van private partijen is dat ze op zoek zijn naar status. Aangezien OpT recent is opgericht is OpT nog hard aan het werk is om

deze status te vergroten door middel van samenwerking met onder andere verschillende culturele instellingen samen te werken.

De gesprekspartner kaart aan dat het voor haar organisatie lastig is om partijen aan OpT te binden omdat OpT een lange productielooptijd heeft. Ze merkt op dat bedrijven snel resultaat willen zien, en dit kan OpT niet bieden (nu iets afspreken wordt pas zichtbaar in het programma van 2014). Het product van OpT is hierdoor lastig om te verkopen aan private sponsors.

#### *Acquisitiemanagement*

De gesprekspartner geeft aan dat samenwerkingsverbanden veel voorbereidingstijd kosten die OpT niet heeft. OpT beschikt in zeer beperkte mate over middelen om samenwerking aan te gaan met private sponsors.

De gesprekspartner geeft aan de laatste tijd meer aandacht te besteden aan het zoeken van wie de personen zijn die de beslissingen nemen bij private partijen wat betreft samenwerking met podiumkunstinstituten, waar met name op gelet wordt waar deze personen van houden.

De gesprekspartner benadrukt dat het uiteindelijk binnenhalen van private sponsors gaat via netwerken op je pad. Via de warme acquisitie heeft OpT al een aantal partners aan zich gebonden. De gesprekspartner geeft aan dat OpT voldoende zichtbaar is in de maatschappij, waardoor private partijen meer initiatief nemen om samen te werken met OpT. OpT houdt zich wat betreft de koude acquisitie voornamelijk bezig met het in de gaten houden wie interessante private partners zouden kunnen zijn.

#### *Accountmanagement*

De gesprekspartner van OpT geeft aan dat de private sponsors die voorheen samenwerkten met OpT het leuk vonden om samen te werken met OpT. Deze private sponsors werden door OpT onderhouden door het leveren van naamsvermelding op drukwerk en op de website. De gesprekspartner geeft aan dat zodra het om grotere private sponsors gaat, OpT het lastig vindt om deze partijen te kunnen onderhouden, en niet voldoende maatwerk kan leveren in dergelijke samenwerkingsverbanden (de private sponsors hebben relatief veel behoeften die het OpT moeilijk kan vervullen).

#### *Variëteit in de samenwerking*

Opera per Tutti! (OpT) heeft relatief veel samenwerking met private sponsors waarbij de private sponsor diensten levert met korting of om niet aan OpT. OpT heeft bijvoorbeeld een samenwerkingsverband met een communicatiebureau die kosteloos de voor- en de najaarsflyer ontwerpt, en heeft het een samenwerking met een muziekinstrumenten- (verhuur)bedrijf dat tegen bodemkosten piano's levert voor bepaalde concerten. Dit laatste maakt dat private sponsors tevens samenwerken met OpT op bepaalde projecten (de concerten in de Vondelkerk Amsterdam en het Spoorwegmuseum Utrecht).

---

## De Nederlandse Bachvereniging

*Gesprekspartner: Liesbeth van der Luit*

### *Organisatie-informatie:*

- Omzet 2012: \*
- Bezoekcijfer 2012: \*
- Aantal fte: \*
- Bijdrage: \*
- Kunstvorm: Muziek

### *Waarden (sub-)condities:*

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	1	Warme acquisitie	1	<b>Accountmngt</b>	1
Toegankelijkheid	0.67	Koude acquisitie	0.67	Thema/projecten	1
<b>Positionering</b>	0.84	<b>Acquisitiemngt</b>	0.67	In diensten	0.33
Besch. Middelen	0.67	Onderhouden	1	<b>Variëteit</b>	0.67
Heldere strategie	0.33	Reciprociteit	1		

### *Positionering*

De gesprekspartner geeft aan dat de Nederlandse Bachvereniging (NB) een relatief goede reputatie heeft, mede dankzij de producten van de NB die onder belangstelling staan van een groot aantal private sponsors. De gesprekspartner geeft aan dat de producten van de NB relatief makkelijk te verkopen zijn aan private sponsors. De producten zijn bekend bij de private partijen. De productie van de NB heeft echter een klassiek karakter waardoor de concerten niet voor iedereen weggelegd zijn. De Nederlandse Bachvereniging heeft zich gespecialiseerd in het spelen van de muziek van Bach. De gesprekspartner geeft aan dat zodra private sponsors deze muziek niet aantrekkelijk vinden, dat ze dan ook geen samenwerking aan gaan met de NB. Het blijkt echter wel dat de concerten van de NB goed bezocht blijven worden.

### *Acquisitiemanagement*

De gesprekspartner gaf aan dat de Nederlandse Bachvereniging (NB) over voldoende middelen beschikt om de samenwerking met private sponsors aan te gaan.

Het NB heeft een groot bestaand netwerk waarmee het vrij snel en gemakkelijk in contact kan komen met private sponsors. Dit maakt dat bij de NB in mindere mate sprake is van een uitgebreide strategie van acquisitie.

De gesprekspartner geeft aan dat een groot deel van de acquisitie plaatsvindt via hun bestaande netwerken. Via bestaande netwerken komt de NB sneller en met minder moeite in contact met potentiële samenwerkingspartners. Via de warme acquisitie heeft de NB reeds een groot aantal private sponsors aan zich gebonden.

De gesprekspartner geeft aan dat naast de warme acquisitie er door de NB veel tijd en energie wordt gestoken in de koude acquisitie. De gesprekspartner merkt op dat vooral op projectbasis koude acquisitie succes kan hebben.

### *Accountmanagement*

De gesprekspartner van de NB geeft aan dat het van groot belang is om de private sponsors die gebonden zijn aan de NB goed worden onderhouden. Regelmatig vindt (ook via het bestuur) terugkoppeling plaats naar de private samenwerkingspartners over wat er bereikt is dankzij hun bijdrage. Daarnaast verzorgt de NB regelmatige activiteiten zoals lunches en ontvangsten voorafgaande aan voorstellingen en krijgen samenwerkingspartners jaarlijks een uitnodiging om naar een voorstelling te komen. Voor dé grote partner van de NB worden tevens besloten concerten gegeven.

De gesprekspartner geeft aan dat de wederkerigheid over het algemeen genomen goed is in de samenwerking met private sponsors. Private sponsors zijn voornamelijk op zoek naar de netwerken die de NB creëert door samenwerking met private partijen. Het is voor de private sponsors bijvoorbeeld interessant om op de Goede Vrijdag te kunnen netwerken met hoogwaardigheidsbekleders van (politiek) Nederland. Tevens worden voor bepaalde thema-specifieke projecten van de NB gezamenlijke waarden gecreëerd (zoals bijvoorbeeld het educatietraject van de NB).

### *Variëteit in de samenwerking*

De gesprekspartner geeft aan dat een groot deel van de bestaande private sponsors gericht is op een jaarlijks terugkomende specifieke projecten van de Nederlandse Bachvereniging (NB). De private sponsors hebben met deze projecten een hoge affiniteit. Naast de jaarlijks terugkomende projecten van de NB geeft de gesprekspartner aan dat samenwerking met private sponsors tevens duidelijk zichtbaar is bij educatieprojecten van de NB, waar de private sponsors zich graag willen associëren met het thema van het project.

---

## **Amsterdam Fringe Festival**

**Gesprekspartner: Anneke Jansen**

### **Organisatie-informatie:**

- Omzet 2012: \*
- Bezoekcijfer 2012: 16.000
- Aantal fte: \*
- Bijdrage: \*
- Kunstvorm: (theater)Festival

### **Waarden (sub-)condities:**

<b>(sub-)conditie</b>	<b>Waarde</b>	<b>(sub-)conditie</b>	<b>Waarde</b>	<b>(sub-)conditie</b>	<b>Waarde</b>
Profilering	0.67	Warme acquisitie	1	<b>Accountmngt</b>	0.84
Toegankelijkheid	0.33	Koude acquisitie	0.33	Thema/project	0.33
<b>Positionering</b>	0.5	<b>Acquisitiemngt</b>	0.75	In diensten	1
Besch. Middelen	0.67	Onderhouden	0.67	<b>Variëteit</b>	0.67
Heldere strategie	1	Reciprociteit	1		

### *Positionering*

Het Amsterdam Fringe Festival (AFF) profileert zich als een lokaal festival met een internationale impact. De artiesten die ieder jaar op het AFF optreden komen uit heel de wereld, maar toch blijft het AFF een

“echt” Amsterdams, underground, innovatief festival dat graag iets doet voor de stad. De gesprekspartner geeft aan dat het AFF een community-based festival is; niet hiërarchisch gestructureerd waar mensen makkelijk binnen kunnen lopen. Het AFF trekt jaarlijks ongeveer 15.000 bezoekers. Dit maakt dat het AFF minder zichtbaar is ten opzichte van de grotere festivals in Amsterdam en Nederland. Echter, het AFF weet zich goed te profileren, omdat het onlangs een samenwerking is aangegaan met een aantal andere Fringe Festivals van over de hele wereld. Op deze manier kan het AFF spreken van een bereik van 2,3 miljoen mensen. De gesprekspartner is van mening dat dit ertoe zal leiden dat grotere private sponsors zich zullen binden aan het AFF.

Op het Amsterdam Fringe Festival (AFF) speelt geen groot talent. Dit maakt het voor het festival lastiger om hun producten te verkopen aan private partijen. De voorstellingen van het AFF worden volgens de gesprekspartner bezocht door een specifiek soort publiek. Dit publiek kan omschreven worden als een alternatief, hip en jong publiek.

### *Acquisitiemanagement*

De gesprekspartner benadrukt dat het (Amsterdam) Fringe Festival een kern heeft die draait op samenwerking met private partijen. Fringe Festivals van over de hele wereld zijn afhankelijk van de locaties, van de mensen die hen daar helpen, van de mensen die workshops geven, en van partners. Zonder dat zou het AFF niet bestaan. Echter geeft de gesprekspartner aan dat zodra het AFF grotere partners wilt binnenhalen, hier ook meer geld en personeel voor moet vrijkomen. Op het moment heeft het AFF nog een organisatie die het binden van hele grote sponsors in mindere mate kan bewerkstelligen. Het AFF heeft op het moment veel (kleinere) samenwerkingspartners, en het AFF heeft genoeg middelen dergelijke samenwerkingspartners aan zich te binden.

Het zoeken naar samenwerkingspartners gebeurt heel selectief door het AFF. Het AFF heeft haar doelgroep duidelijk in kaart gebracht, waardoor het weet wat het de samenwerkingspartners kan bieden. Op de doelgroep van jongeren worden samenwerkingspartners uitgezocht en benaderd.

De Fringe heeft een “Society” waar particulieren lid van zijn die onder andere een gevestigde naam hebben in het bedrijfsleven en in goed contact staan met mensen die dit hebben. De Society is een netwerk waar het AFF aan kan kloppen wanneer het zakelijke problemen tegenkomt. Via deze weg zijn volgens de gesprekspartner alle deals die het AFF tot nu toe heeft gesloten met private sponsors tot stand gekomen.

Het belang van het bestaand netwerk voor het AFF is groot. Via het bestaand netwerk worden voornamelijk samenwerkingspartners geregeld die kennis en diensten verlenen aan het AFF. Op het gebied van koude acquisitie is het AFF vooral bezig met het continu in de gaten houden wat de ontwikkelingen in de markt zijn, en zoeken naar private sponsors die dezelfde doelgroepen kennen als het AFF.

### *Accountmanagement*

De gesprekspartner van het Amsterdam Fringe Festival (AFF) kaart aan dat het bij de samenwerking met private sponsors het onderhouden van de private sponsor van belang is. De gesprekspartner is van mening dat private sponsors persoonlijk contact belangrijk vinden, waar het AFF continu in blijft investeren.

Het AFF gelooft sterk in wederkerigheid. De gesprekspartner praat daarom ook niet over sponsors, maar over partners. Omdat de gesprekspartner het idee krijgt dat het veel waarde haalt uit

samenwerking met private sponsors is het voor de gesprekspartner duidelijk dat het vanuit de AFF iets moet toevoegen aan de private sponsors. De gesprekspartner geeft aan dat ze hier met haar samenwerkingspartners relatief vaak over na zit denken.

#### *Variëteit in de samenwerking*

De gesprekspartner van het Amsterdam Fringe Festival (AFF) benadrukt dat de samenwerking met private sponsors over het algemeen genomen gebaseerd is op samenwerking in de vorm van diensten. Niet alleen uit de Fringe Society worden diensten geleverd aan het AFF, maar tevens vanuit de markt. De gesprekspartner geeft bijvoorbeeld aan dat private partijen het AFF diensten om niet leveren op het gebied van organisatorische ontwikkeling en strategische besluitvorming en bij de opvang van de artiesten die spelen op het AFF in hotels. Daarnaast kaart de gesprekspartner aan dat het AFF samenwerking heeft met private sponsors waarbij de sponsor korting geeft voor haar diensten, zoals bijvoorbeeld bij een bedrijf dat de verlichting op de podia van het AFF verzorgt en een vervoersbedrijf.

## **Holland Festival**

**Gesprekspartner: Leonie Kruizenga**

#### **Organisatie-informatie:**

- Omzet 2012: €6.600.000,-
- Bezoekcijfer 2012: 69.500
- Aantal fte: 13.4
- Bijdrage: 13%
- Kunstvorm: (Theater)festival

#### **Waarden (sub-)condities:**

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	1	Warme acquisitie	1	<b>Accountmngt</b>	0.84
Toegankelijkheid	0.67	Koude acquisitie	0.33	Thema/projecten	1
<b>Positionering</b>	0.84	<b>Acquisitiemngt</b>	0.75	In diensten	1
Besch. Middelen	1	Onderhouden	1	<b>Variëteit</b>	1
Heldere strategie	0.67	Reciprociteit	0.67		

#### *Positionering*

De gesprekspartner geeft aan dat het Holland Festival (HF) recent heeft onderzocht wat de kracht is van het merk Holland Festival. Hieruit kwam de conclusie dat het HF als merk bekend staat als een kwalitatief goede organisatie met voorstellingen op een hoog niveau, een internationaal avontuurlijk karakter maar toch sterk de link legt met Amsterdam. Deze reputatie draagt er aan bij dat private sponsors zich wellicht sneller zullen binden aan het HF.

De gesprekspartner geeft aan dat het HF een hele bewuste, bepaalde doelgroep heeft, met een kwantiteit van onder de 100.000 personen. Zodra deze doelgroep niet bij een private sponsor past, of als deze te nauw is, dan wordt het voor de private sponsor minder aantrekkelijk om zich te binden aan het HF. Dit maakt dat de voorstellingen van het HF niet voor iedere private sponsor even toegankelijk zijn.



### *Acquisitiemanagement*

Het Holland Festival (HF) beschikt over voldoende beschikbare middelen om de samenwerking met private sponsors aan te gaan.

De gesprekspartner geeft aan dat het voor het HF van belang is dat ze van te voren goed moeten hebben bedacht waarom ze samenwerking aan willen gaan met private sponsors. De gesprekspartner zegt op zoek te zijn naar sterke, structurele samenwerkingsverbanden. Bij het HF ligt op het moment onder andere de focus op de (internationale) bedrijven die het afgelopen jaar in Amsterdam zich gevestigd hebben met een bepaald aantal werknemers en die dezelfde doelgroep hebben als het HF. Tevens kaart de gesprekspartner aan dat het HF op het moment kansen ziet liggen in het binnen halen van jonge begunstigers; mensen die op een punt in hun leven zijn dat ze wel genoeg verdienen om voor het HF interessant te zijn. Het HF biedt duidelijke programma's met een sociaal karakter aan deze jonge begunstigers aan.

Via bestaande netwerken van onder andere de bestuursleden en de Board of Governors van het HF weet het HF relatief goed in contact te komen met private sponsors. De gesprekspartner geeft aan dat hier een groot deel van de private sponsors die verbonden zijn aan het HF mee binnen gehaald zijn.

De gesprekspartner geeft aan dat zodra het HF potentiële private sponsors heeft gevonden, ze via hun bestaande netwerk deze private sponsors proberen te bereiken. Hier ligt volgens de gesprekspartner de kracht van hun acquisitie, en in mindere mate bij de koude acquisitie.

### *Accountmanagement*

Samenwerking met private sponsors uit zich vanuit het Holland Festival (HF) met name in relatieontvangsten. De gesprekspartner geeft aan dat een samenwerking met een private sponsor een levend wezen is, dat gevoed moet worden en constante aandacht nodig heeft. Per sponsor kijkt het HF wat het te bieden heeft en in welke mate het onderhouden moet worden. Bij dit contact met de private sponsor wordt het persoonlijke contact gewaardeerd door de private sponsor, en is het aan het HF om continu betrokken te zijn bij de private sponsor.

De gesprekspartner geeft aan dat soms meer reciprociteit gewenst is in een samenwerking en soms minder. Dit hangt van de gewenste diepgang van de samenwerking af. Wanneer de private sponsor dezelfde doelen heeft als het HF, is er in de samenwerking meer wederkerigheid.

### *Variëteit in de samenwerking*

Het Holland Festival (HF) heeft zowel algemene samenwerkingen met private sponsors als samenwerkingen op het gebied van een specifiek thema. Het HF richt zich sinds enkele jaren bijvoorbeeld op verbreding en verjonging van zijn publiek. Dit heeft er toe geleid dat een private sponsor zich aangetrokken voelt tot het HF, waardoor het dit project van het HF financieel ondersteunt.

Daarnaast heeft het HF ook private sponsors die diensten leveren met korting of om niet. De gesprekspartner geeft aan dat een hotel korting geeft aan het HF waardoor het HF in staat is haar artiesten in dit hotel op te vangen, en krijgt het HF ruimte bij een cultuurpark de mogelijkheid om tegen vermindering van kosten een aantal voorstellingen daar op locatie te spelen.

## VOCAALLAB

*Gesprekspartner: Katrien Sitters*

### *Organisatie-informatie:*

- Omzet 2012: €500.000,-
- Bezoekcijfer 2012: 10.952
- Aantal fte: 2,8
- Bijdrage: 5%
- Kunstvorm: (Muziek)theater

### *Waarden (sub-)condities:*

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	0.33	Warme acquisitie	0.67	<b>Accountmngt</b>	0
Toegankelijkheid	0.33	Koude acquisitie	0.33	Thema/project	0
<b>Positionering</b>	0.33	<b>Acquisitiemngt</b>	0.42	In diensten	0
Besch. Middelen	0.33	Onderhouden	0	<b>Variëteit</b>	0
Heldere strategie	0.33	Reciprociteit	0		

### *Positionering*

De gesprekspartner gaf aan dat het voor VOCAALLAB (VL) lastig is om zich op een gewenste manier te profileren. VL is een relatief kleine podiumkunstinstituut met minder bekende namen op het podium en een geringer publieksbereik dan dat de grotere podiumkunstinstituten zoals het Koninklijk Concertgebouw Orkest hebben.

Het is voor VL lastig om te laten zien wat het belang van hun activiteiten is. Dit maakt het voor VL een zware taak om hun activiteiten en voorstellingen te “verkopen” aan private sponsors. Tevens draagt het feit dat sommige van de voorstellingen van VL worden geschreven door hedendaagse componisten bij aan de geringere toegankelijkheid, omdat VL deze voorstellingen niet aan private sponsors kan laten zien omdat ze nog gecomponeerd en gemaakt moeten worden. VL is minder in staat om duidelijkheid op langer termijn te bieden aan private sponsors.

### *Acquisitiemanagement*

De gesprekspartner geeft aan dat het voor VOCAALLAB (VL) onmogelijk is om voldoende middelen vrij te maken om samenwerking met private sponsors aan te gaan en te onderhouden. VL beschikt voornamelijk over onvoldoende mankracht om dit te bewerkstelligen.

De strategie van acquisitie van VL ligt op het moment grotendeels bij de voorstellingen die VL speelt op locatie bij private partijen. Zodra private partijen dergelijke voorstellingen op locatie hebben meegemaakt, kan dit volgens de gesprekspartner leiden tot een mooie toekomst voor samenwerking met deze partijen. Echter ligt de grootste hindernis voor VL nog bij het feit dat het voor VL moeilijk is om het eerste contact met de juiste private sponsors te leggen. Momenteel is VOCAALLAB echter wel bezig met het formuleren van heldere doelstellingen met betrekking tot de samenwerking met private sponsors, dat er uiteindelijk toe zal leiden dat VOCAALLAB op een meer geschikte manier potentiële private samenwerkingspartners kan benaderen.

Bij de acquisitie voor samenwerking gebruikt VL haar bestuur om in contact te komen met de juiste personen binnen een bedrijf. Het bestuur van VL beschikt over de juiste netwerken om dit mogelijk te maken, aldus de gesprekspartner.

De gesprekspartner gaf aan dat via de netwerken van hun bestuur private sponsors worden benaderd. VL is onvoldoende in staat zelfstandig private sponsors te benaderen.

#### *Accountmanagement*

VOCAALLAB (VL) heeft op het moment geen samenwerking met private sponsors. Wel is VL er van bewust dat private sponsors onderhouden moeten worden en dat VL maatwerk moet kunnen leveren in de samenwerking. Op deze manier wordt aan private sponsors een bijzondere ervaring gegeven, in de vorm van voorstellingen op maat.

Aangezien VL op het moment geen samenwerking heeft met private sponsors, kan ook niet gesproken worden over huidige reciprociteit in de samenwerking met private sponsors.

#### *Variëteit in de samenwerking*

Aangezien VL op het moment geen samenwerking heeft met private sponsors, kan ook niet gesproken worden over huidige variëteit in de samenwerking met private sponsors.

## **De Nederlandse Dansdagen**

**Gesprekspartner: Jikke Beek**

#### **Organisatie-informatie:**

- Omzet 2012: € 450.000,-<sup>71</sup>
- Bezoekcijfer 2012: 10.000
- Aantal fte: 1,7
- Bijdrage: 11%
- Kunstvorm: (dans)festival

#### **Waarden (sub-)condities:**

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	0.67	Warme acquisitie	0.67	<b>Accountmngt</b>	1
Toegankelijkheid	1	Koude acquisitie	0.67	Thema/project	0.67
<b>Positionering</b>	0.84	<b>Acquisitiemngt</b>	0.75	In diensten	1
Besch. Middelen	0.67	Onderhouden	1	<b>Variëteit</b>	0.84
Heldere strategie	1	Reciprociteit	1		

#### *Positionering*

De Nederlandse Dansdagen (ND) profileert zich als een organisatie die bevlogen is in haar werk en bij de voorstellingen die gedurende het festival worden gespeeld. Deze bevlogenheid tracht de ND te matchen met private sponsors.

<sup>71</sup> De omzet van de Nederlandse Dansdagen was in 2012 € 592.815,-. Echter, ze zijn een samenwerkingsverband aangegaan met een ander Europees festival, waardoor de omzet in 2012 middels regelingen op €450.000,- uitkwam.

Het festival an sich, is zeer toegankelijk door zijn unieke combinatie van voorstellingen, compacte vorm en gastvrije ambiance. Het publiek ziet vaak meer dan één voorstelling en combineert dan uiteenlopende dansstijlen. De verschillende manieren waarop de mens van nu door de danskunst kan worden geraakt worden hierdoor gehonoreerd.

### *Acquisitiemanagement*

De Nederlandse Dansdagen is een relatief kleine organisatie, maar weet ondanks hun bezetting toch middelen beschikbaar te stellen voor het aangaan van samenwerking met private sponsors.

De ND is op zoek naar samenwerking met private sponsors vanuit een enorme bevoegenheid. Deze bevoegenheid zoekt de ND ook bij haar partners. Hierbij kijkt de ND allereerst op de mogelijke inhoudelijke verbinding die gelegd kan worden en die beide partijen dient. Hierbij hoort gelet te worden op het belang van de private sponsor. Vervolgens gaat de ND op zoek naar interessante ingangen bij de private sponsor dat zowel via warme als koude acquisitie plaatsvindt. Het uitgangspunt van samenwerking is het samen vormgeven van een project, waardoor beide partijen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het project dragen.

Door de kleinschaligheid van de infrastructuur in Maastricht weet de ND potentiële partners snel te vinden en kent het via contacten vaak ook ingangen bij de private partijen. De gesprekspartner geeft aan dat via de warme acquisitie een aantal goed lopende samenwerkingsverbanden met sponsors tot stand zijn gebracht.

Ingangen bij private partijen worden door de ND zowel middels warme als koude acquisitie gevonden. De ND stuurt vaak een speciale uitnodiging voor het festival aan relaties die de ND ziet als potentiële sponsors. Daar wordt achteraan gebeld en bij interesse/ komst warm gehouden.

### *Accountmanagement*

Een oppervlakkige samenwerking met private sponsors levert volgens de gesprekspartner geen succes op voor de Nederlandse Dansdagen (ND). De beide partners in het samenwerkingsverband horen het project inhoudelijk vorm te geven en neer te zetten. Dit houdt in dat de ND een flexibele houding aanneemt waarin het maatwerk levert aan private sponsors op onder andere unieke locaties en door speciale voorstellingen op te voeren. De gesprekspartner kaart verder aan dat de private sponsors het prettig vinden als ze worden betrokken in de besluitvorming van de samenwerking, en dat gezamenlijk tot een uitkomst van de samenwerking wordt gezocht.

In de samenwerking met private sponsors is er relatief veel reciprociteit. De ND werkt samen met private sponsors om onder andere bepaalde doelen te behalen. Dit zijn vaak doelen die ook gesteld zijn door de private sponsors. Op deze manier is er een samenwerking om samen met de private sponsors de doelen te behalen, waardoor de samenwerkingspartners een wederkerigheid ervaren in de samenwerking.

### *Variëteit in de samenwerking*

De gesprekspartner van de Nederlandse Dansdagen (ND) kaart aan dat samenwerking met private sponsors voor komt in de vorm van het leveren van diensten, ook aan speciale projecten en thema's van de private sponsor. Als voorbeeld werd hier bij gegeven dat de ND korting krijgt bij de diensten van een drukkerij, van hotels en van een woningbouwcorporatie.

---

## Circo Circolo

**Gesprekspartner: Marc Eysink Smeets**

### **Organisatie-informatie:**

- Omzet 2012: \*
- Bezoekcijfer 2012: \*
- Aantal fte: \*
- Bijdrage: \*
- Kunstvorm: Theater

### **Waarden (sub-)condities:**

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	0.67	Warme acquisitie	0.67	<b>Accountmngt</b>	0.84
Toegankelijkheid	1	Koude acquisitie	0.67	Thema/project	0.33
<b>Positionering</b>	0.84	<b>Acquisitiemngt</b>	0.67	In diensten	0.67
Besch. Middelen	0.67	Onderhouden	1	<b>Variëteit</b>	0.5
Heldere strategie	0.67	Reciprociteit	0.67		

### *Positionering*

De gesprekspartner geeft aan dat de voorstellingen van Circo Circolo (CC) gekenmerkt worden door onder andere de unieke sfeer en een goede reputatie. De gesprekspartner benadrukt echter wel dat de voorstellingen die CC neerzet wel een landelijke uitstraling hebben, maar dat CC niet te vergelijken is met de grotere culturele instellingen. De gesprekspartner geeft aan dat grotere culturele evenementen interessanter zijn voor private sponsors dan de voorstellingen van CC.

Naast de unieke sfeer van de voorstellingen geeft de gesprekspartner aan dat de voorstellingen van CC voor iedereen toegankelijk zijn. Het product is hierdoor relatief goed te “verkopen” aan private sponsors, die zich daardoor relatief snel zullen binden aan CC.

### *Acquisitiemanagement*

De gesprekspartner geeft aan dat CC niet voldoende middelen heeft om samenwerking met private sponsors optimaal te kunnen invullen. Het aangaan van relaties met private sponsors kost voor CC veel tijd, die ze vaak niet hebben. Echter, CC heeft op het moment wel enige ruimte om te investeren in samenwerking met private sponsors.

De gesprekspartner geeft aan dat het belangrijk is om de relaties met vaste klanten zo goed mogelijk te onderhouden. CC tracht constant een tweede slag te maken in de relatie met vaste klanten. Dit houdt in dat CC een uitbreiding van hun eigen netwerk nastreeft. Tevens is het bij de CC duidelijk dat de acquisitie via het verkopen van zakelijke kaarten en arrangementen mogelijkheden biedt om private sponsors aan CC te binden.

In de relatie met vaste klanten tracht CC constant een tweede slag te maken. De gesprekspartner benadrukt dat in het netwerk van vaste klanten relatief veel private sponsors (kunnen) zitten die geïnteresseerd zouden kunnen zijn voor een samenwerking met CC.

Via de afname van zakelijk kaarten, en de koude acquisitie die hier aan vast zit, probeert CC private sponsors aan zich te binden.

#### *Accountmanagement*

De gesprekspartner geeft aan dat het belangrijk is om de relaties met vaste klanten zo goed mogelijk te onderhouden. De gesprekspartner geeft aan dat bij samenwerking met private sponsors altijd vooraf afspraken worden gemaakt over de diepgang van de samenwerking. Door het leveren van maatwerk wordt samen met de partner gezocht naar hoe beide partijen bij elkaar gebracht kunnen worden. Dit leidt ertoe dat samenwerking met private sponsors soms een informeel karakter heeft en soms een formeel karakter. De gesprekspartner kaart aan dat CC haar sponsors arrangementachtige afspraken, logovermelding en alles daar tussenin kan bieden. Het ligt aan het sponsorbedrag wat de private sponsor terug krijgt.

#### *Variëteit in de samenwerking*

De gesprekspartner geeft aan dat Circo Circolo (CC) samenwerking heeft met private sponsors in de vorm van korting die op diensten en producten van de private sponsor wordt gegeven. Deze samenwerking vindt onder andere plaats met cateraars, leveranciers en marketingbureaus.

## **MATZER**

**Gesprekspartner: Judith van der Velden**

#### **Organisatie-informatie:**

- Omzet 2012: €501.630,-
- Bezoekcijfer 2012: 10.550
- Aantal fte: 2,5
- Bijdrage: 6%
- Kunstvorm: Theater

#### **Waarden (sub-)condities:**

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	0.33	Warme acquisitie	0.67	<b>Accountmngt</b>	0.84
Toegankelijkheid	0.33	Koude acquisitie	0.33	Thema/project	0
<b>Positionering</b>	0.33	<b>Acquisitiemngt</b>	0.5	In diensten	1
Besch. Middelen	0.67	Onderhouden	1	<b>Variëteit</b>	0.5
Heldere strategie	0.33	Reciprociteit	0.67		

#### *Positionering*

De gesprekspartner geeft aan dat MATZER zich profileert als een jong en creatief bedrijf, en dat deze kenmerken private sponsors die zich hiermee associëren aan kunnen trekken. Echter benadrukt de gesprekspartner dat een theatergezelschap als MATZER zich minder goed kan profileren dan bijvoorbeeld een Verkadefabriek in 's-Hertogenbosch. De Verkadefabriek is namelijk één van dé vlakke vloer theaters in Nederland, dat ertoe resulteert dat private sponsors zich sneller aan de Verkadefabriek zullen binden dan aan MATZER. De gesprekspartner geeft aan dat de reputatie en zichtbaarheid van MATZER hierdoor minder sterk zijn dan andere culturele instellingen in de omgeving.

Omdat MATZER een reizend theatergezelschap is, heel het land door trekt en een relatief kleine organisatie is, geeft de gesprekspartner aan dat MATZER haar product minder goed kan “verkopen” aan private partijen dan grotere organisaties en ‘gebouwen’ als theaters en musea.

#### *Acquisitiemanagement*

De gesprekspartner geeft aan dat MATZER over voldoende middelen beschikt om samenwerking aan te gaan. Echter, MATZER zou meer uit samenwerking met private sponsors kunnen halen zodra ze hier meer middelen voor hebben.

De strategie van MATZER is voornamelijk gericht op de bestaande netwerken. Via de samenwerkingspartners die het reeds heeft tracht MATZER niet private sponsors aan zich te binden.

De belangrijkste les voor MATZER is dat samenwerking met private sponsors een stuk gemakkelijk opgezet kan worden zodra de juiste personen via het bestaande netwerk van een culturele instelling worden benaderd dan wanneer een culturele instelling cold calls gaat maken. De gesprekspartner kaart aan dat zodra mensen je niet kennen een samenwerking vrijwel nooit van de grond zal komen. De gesprekspartner gaf aan dat acquisitie in bijna elk geval via het bestaande netwerk van MATZER plaatsvindt, en nauwelijks via koude acquisitie.

#### *Accountmanagement*

De gesprekspartner geeft aan dat de samenwerkingen die het heeft met private sponsors goed onderhouden worden. De samenwerkingspartners van MATZER zijn meerdere jaren verbonden met MATZER, en door het maatwerk dat MATZER kan leveren aan de private sponsors is er vanuit de private partijen voldoende vertrouwen naar MATZER. De gesprekspartner geeft aan dat MATZER in de toekomst meer sponsorpakketten wilt aanbieden. Dit houdt in dat de artistiek leider bijvoorbeeld lezingen geeft waarin de relatie tussen het regisseren in een theater en leiding geven in een bedrijf wordt gelegd, kleine en grotere voorstellingen op aanvraag kunnen worden gespeeld, en zelfs op maat kunnen worden gemaakt. Dergelijk maatwerk verstevigt de band met de bestaande sponsors en zal nieuwe sponsors sneller aantrekken.

#### *Variëteit in de samenwerking*

MATZER heeft een tweetal samenwerkingen met private sponsors waarbij de sponsor diensten levert aan MATZER. De gesprekspartner geeft aan dat het hier over diensten om niet gaat in de vorm van een drankmerk dat drank levert dat geschonken wordt bij voorstellingen en samenwerking om niet met een adviesbureau dat organisatorisch advies verleent aan MATZER. MATZER heeft geen projectgerichte samenwerking met private sponsors.

---

## **Sinfonia Rotterdam**

***Gesprekspartner: Carola Heeremans***

#### ***Organisatie-informatie:***

- |                      |            |
|----------------------|------------|
| - Omzet 2012:        | €458.000,- |
| - Bezoekcijfer 2012: | 18.531     |
| - Aantal fte:        | 1,8        |
| - Bijdrage:          | 10%        |
| - Kunstvorm:         | Muziek     |

**Waarden (sub-)condities:**

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	1	Warme acquisitie	0.67	<b>Accountmngt</b>	0.84
Toegankelijkheid	0.67	Koude acquisitie	0.67	Thema/project	0.67
<b>Positionering</b>	0.84	<b>Acquisitiemngt</b>	0.75	In diensten	1
Besch. Middelen	0.67	Onderhouden	1	<b>Variëteit</b>	0.84
Heldere strategie	1	Reciprociteit	0.67		

**Positionering**

Sinfonia Rotterdam (SR) profileert zich als een typische Rotterdamse onderneming. De gedachte hierachter is dat SR een kleine organisatie is die hard heeft moeten werken om te komen waar het nu staat; met de handen uit de mouwen aan de slag. Deze instelling en werkhouding wordt door de vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven gewaardeerd. SR wordt niet gezien als een subsidie verslindende/hand ophoudende instelling. Men is daardoor eerder bereid een bijdrage te leveren is de ervaring. Dit heeft deels ervoor gezorgd dat SR recent een nieuwe hoofdsponsors heeft binnengehaald. Het andere deel van de profilering van SR betreft het vakmanschap van de concerten.

In Rotterdam is het aantal gesubsidieerde klassiek muziek instellingen klein (veel kleiner dan bv. In Amsterdam). Naast SR heb je natuurlijk het grote Rotterdams Philharmonisch Orkest en daarnaast nog het Doelenensemble en de Laurens Cantorij. Deze instellingen vullen elkaar aan en vormen geen concurrentie voor elkaar. SR wordt gezien als één van de Parels van de stad.

Bij het vinden van sponsors is het persoonlijk contact erg belangrijk. Uiteraard helpt het daarbij als de contactpersoon affiniteit heeft met klassieke muziek of in ieder geval de cultuur een warm hart toedraagt.

**Acquisitiemanagement**

De gesprekspartner geeft aan dat SR in staat is samenwerking op te bouwen met private sponsors en dat het hier tijd voor vrijmaakt. Het liefst zou de gesprekspartner meer middelen beschikbaar willen stellen om de samenwerking met private sponsors uit te kunnen bouwen.

SR tracht onder andere via vernieuwing van haar bestuur meer private sponsors te bereiken. De samenstelling van het bestuur van de stichting is erg belangrijk. SR streeft er naar om een of twee bestuursleden te hebben met een netwerk in het Rotterdamse bedrijfsleven, met name omdat het hebben van persoonlijke contacten belangrijk is gebleken. Voor zowel de koude als warme acquisitie heeft SR een document opgesteld waarin geformuleerd staat wat SR is en wat SR kan betekenen voor private sponsors. Dit document helpt tijdens de gesprekken met de private sponsors. De contactpersoon bij de potentiële sponsor krijgt een helder document, waarmee hij/zij binnen de organisatie een duidelijk verhaal kan brengen. Vaak moet binnen de organisatie overeenstemming worden bereikt over de sponsoring.

Vanuit het netwerk van het bestuur en het orkest is een business club opgericht. De business clubleden worden uitgenodigd voor netwerkbijeenkomsten en concerten en worden op deze manier enthousiast gemaakt voor het orkest. Business clubleden worden op gegeven moment benaderd met de vraag of zij eventueel meer zouden willen doen. SR heeft een hoofdsponsor en is vanuit de business club (en daarbuiten natuurlijk) op zoek naar nog een aantal sponsors.



SR is altijd bezig met het promoten van het orkest. Ten eerste natuurlijk door heel goede en toegankelijke concerten te geven. SR heeft een goede naam in de stad (en daarbuiten). Daarnaast zijn artistiek en zakelijk leider regelmatig vertegenwoordigd in allerlei netwerken, bijeenkomsten en evenementen van externe partijen. Altijd wordt gezocht naar mogelijkheden om de activiteiten van het orkest voor het voetlicht te brengen.

#### *Accountmanagement*

De gesprekspartner geeft aan dat Sinfonia Rotterdam (SR) ruimte maakt om in overleg met haar private samenwerkingspartners te besluiten op welke manier SR maatwerk levert aan de private sponsors. Dit kan zowel enkel naamsvermelding zijn (publiciteitsuitingen, website, briefpapier, banner bij concerten, in de aftiteling van opnamen etc.), maar ook het organiseren van evenementen op locatie.

Uiteraard is het belangrijk dat wat SR levert aan de sponsors in verhouding is met het verstrekte sponsorbedrag. Het moet niet zo zijn dat een groot deel van het bedrag weer wordt teruggegeven. Indien het orkest veel kosten moet maken om een activiteit te organiseren (zoals bijvoorbeeld een concert bij een bedrijfsactiviteit of een openbare repetitie), dan dient de sponsor deze kosten te dekken. Het orkest maakt op deze diensten geen winst. SR probeert vooral te zoeken naar diensten die relatief weinig geld kosten, zo repeteert het orkest één maal per productie in het gebouw van de hoofdsponsor. Medewerkers kunnen komen luisteren. Deze actie verhoogt de verbondenheid tussen orkest en sponsor en andersom.

Uiteraard helpen de sponsors ook bij de naamsbekendheid van het orkest, door vermelding op de website, maar ook bv. door het uitgeven van gezamenlijke advertenties en artikelen.

#### *Variëteit in de samenwerking*

Sinfonia Rotterdam (SR) geeft concerten voor de sponsor en zijn gasten (tegen betaling van de kosten). Het is echter nog niet voorgekomen dat een sponsor een concert uit het reguliere programma sponsort.

Sinfonia Rotterdam (SR) heeft een aantal samenwerkingen met private sponsors waarbij de private sponsor diensten levert aan SR. De business club bestaat deels uit betalende leden en deels uit leden die hun lidmaatschap verdienen door het geven van diensten (gratis of tegen een gereduceerd tarief). Zo heeft SR bv. een vormgeefster die korting verleent aan SR, een websitebouwer, een hotel, een advocaat en een pandeigenaar etc..

---

## **Het Muziektheater/De Nederlandse Opera/ Het Nationaal Ballet**

***Gesprekspartner: Vroukje Boenk***

#### ***Organisatie-informatie:***

- |                      |             |
|----------------------|-------------|
| - Omzet 2012:        | *           |
| - Bezoekcijfer 2012: | *           |
| - Aantal fte:        | *           |
| - Bijdrage:          | *           |
| - Kunstvorm:         | Dans/muziek |

**Waarden (sub-)condities:**

(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde	(sub-)conditie	Waarde
Profilering	1	Warme acquisitie	1	<b>Accountmngt</b>	1
Toegankelijkheid	0.67	Koude acquisitie	0	Thema/project	1
<b>Positionering</b>	0.84	<b>Acquisitiemngt</b>	0.75	In diensten	0.33
Besch. Middelen	1	Onderhouden	1	<b>Variëteit</b>	0.67
Heldere strategie	1	Reciprociteit	1		

**Positionering**

Het Nationale Ballet en De Nederlandse Opera profileren zich als internationale top-gezelschappen met producties van topkwaliteit die traditie verbinden met vernieuwing, bekend repertoire herinterpreteren en jonge, talentvolle én gevestigde kunstenaars koesteren. Het Nationale Ballet heeft het kenmerk dat ze het enige klassieke balletgezelschap van Nederland is.

De gesprekspartner geeft aan dat bedrijven iets zoeken om zich te onderscheiden en wat goed bij hen past. Er wordt getracht een match met De Nederlandse Opera en/of Het Nationale Ballet te vinden. Het is van belang dat het bedrijf helder heeft wie het is, wat het kan en wat het wil; de activiteiten van Het Nationale Ballet en De Nederlandse Opera kunnen goed aansluiten bij de waarden, ambities en wensen van private sponsors. Private sponsors verbinden zich met De Nederlandse Opera of Het Nationale Ballet omdat ze affiniteit hebben met het de merkwaarden en de kunstvorm van de Nederlandse Opera of Het Nationale Ballet.

**Acquisitiemanagement**

Aangezien De Nederlandse Opera (DNO) en Het Nationale Ballet (HNB) recent zijn gefuseerd met Het Muziektheater Amsterdam, hebben zowel DNO als HNB dezelfde mogelijkheden voor het onderhouden van de relaties met private sponsors. De gesprekspartner geeft aan dat samenwerking met private sponsors op een zodanige manier vorm moet worden gegeven dat het de band tussen de twee partners uniek maakt. De gesprekspartner vindt het belangrijk dat de vooraf gestelde doelen van een samenwerkingsverband structureel geëvalueerd worden, om op deze manier de samenwerking indien nodig bij te sturen.

De gesprekspartner geeft aan dat het zelden voor komt dat een private partij vanzelf binnen loopt bij een culturele instelling. Het initiatief voor samenwerking komt hierdoor bij de culturele instelling te liggen. De gesprekspartner geeft aan dat het de taak van culturele instellingen is om, alvorens samenwerking met private sponsors wordt aangegaan, te zorgen dat de podiumkunstinstantie haar eigen identiteit goed kent. Als de instelling dit duidelijk heeft geformuleerd dan heeft de instelling ook iets om uit te dragen naar private sponsors. De gesprekspartner geeft aan dat private sponsors dit waarderen, waardoor ze begrijpen wat de toegevoegde waarde kan zijn van een eventuele samenwerking met de podiumkunstinstantie. Wanneer in gesprekken met private partijen thema's als bijvoorbeeld topkwaliteit, respect en het koesteren van vakmanschap worden (h)erkend door beide partijen, is de kans groot dat er een basis voor samenwerking ontstaat.

Hierbij moet volgens de gesprekspartner gelet worden op wat de raakvlakken zijn voor beide partijen (waar vind je elkaar?). Hiervoor heeft Het Muziektheater strategieën, doelstellingen en ambities geformuleerd. Samenwerking met private sponsors komt vrijwel uitsluitend tot stand middels warme acquisitie.

### *Accountmanagement*

De prioriteit van samenwerking met private sponsors ligt bij het aangaan van een langdurige relatie op basis van gedeelde waarden en ambities, relevantie en uniciteit. De gesprekspartner geeft aan dat zodra partijen zich langer aan een gezelschap verbinden, er ook écht commitment ontstaat.

Samenwerking met private sponsors wordt bij Het Nationale Ballet en De Nederlandse Opera gekenmerkt door reciprociteit in de samenwerking. De gesprekspartner geeft aan dat het voor podiumkunstinstituten van belang is dat je als culturele instelling iets unieks kan bieden aan de private sponsors en dat je gezamenlijk met de private sponsor activiteiten ontwikkelt en uitvoert.

### *Variëteit in de samenwerking*

Het Nationale Ballet heeft de volgende structuren van samenwerking met het bedrijfsleven.

- Een bedrijvenclub. Voor 10.000 euro per jaar kunnen bedrijven hier lid van worden. In ruil voor deze bijdrage mogen bedrijven per jaar een aantal bijeenkomsten organiseren in Het Muziektheater.
- Productie sponsoring. Bedrijven kunnen sponsor worden van Het Nationale Ballet door middel van sponsoring van één of meer producties en door sponsoring van het gezelschap als geheel (op het moment heeft Het Nationale Ballet geen gezelschapssponsor). Deze vorm van samenwerking (sponsorschap) heeft een sterk karakter van partnerschap.
- Voor toprelaties uit het zakenleven organiseert het Nationale Ballet jaarlijks een fondsenwervend zakendiner. De opbrengsten van dit evenement gaan naar een educatief project van Het Nationale Ballet.

De Nederlandse Opera heeft een gezelschapssponsor (CMS Derks Star Busmann). Dit bedrijf is begonnen als productiesponsor maar heeft zich vervolgens structureel verbonden aan De Nederlandse Opera.

Het verschil tussen de samenwerkingsstructuren met private sponsors heeft te maken met de verschillende koersen die Het Nationale Ballet en De Nederlandse Opera hebben gevaren. De gesprekspartner benadrukt dat de kennis van samenwerking met private partijen op het moment gebundeld wordt binnen Het Muziektheater. Dit zorgt voor een wederzijdse versterking van de twee organisaties.

Op minder grote schaal wordt er door bedrijven ook gesponsord in diensten. Het komt voor dat een bedrijf diensten levert aan het Muziektheater, waarvoor het Muziektheater weer op haar beurt diensten van gelijke waarde levert aan het bedrijf (barter). Sponsoring in diensten vindt volgens de gesprekspartner incidenteel plaats, bij specifieke projecten die zich hiervoor lenen (bij voorbeeld een verbouwing).

Voor (grote) projecten kan het gunstig zijn als private partijen deze incidenteel sponsoren. Echter, de langdurige relatie op basis van gedeelde waarden en ambities, relevantie en uniciteit blijft de basis van samenwerking.

