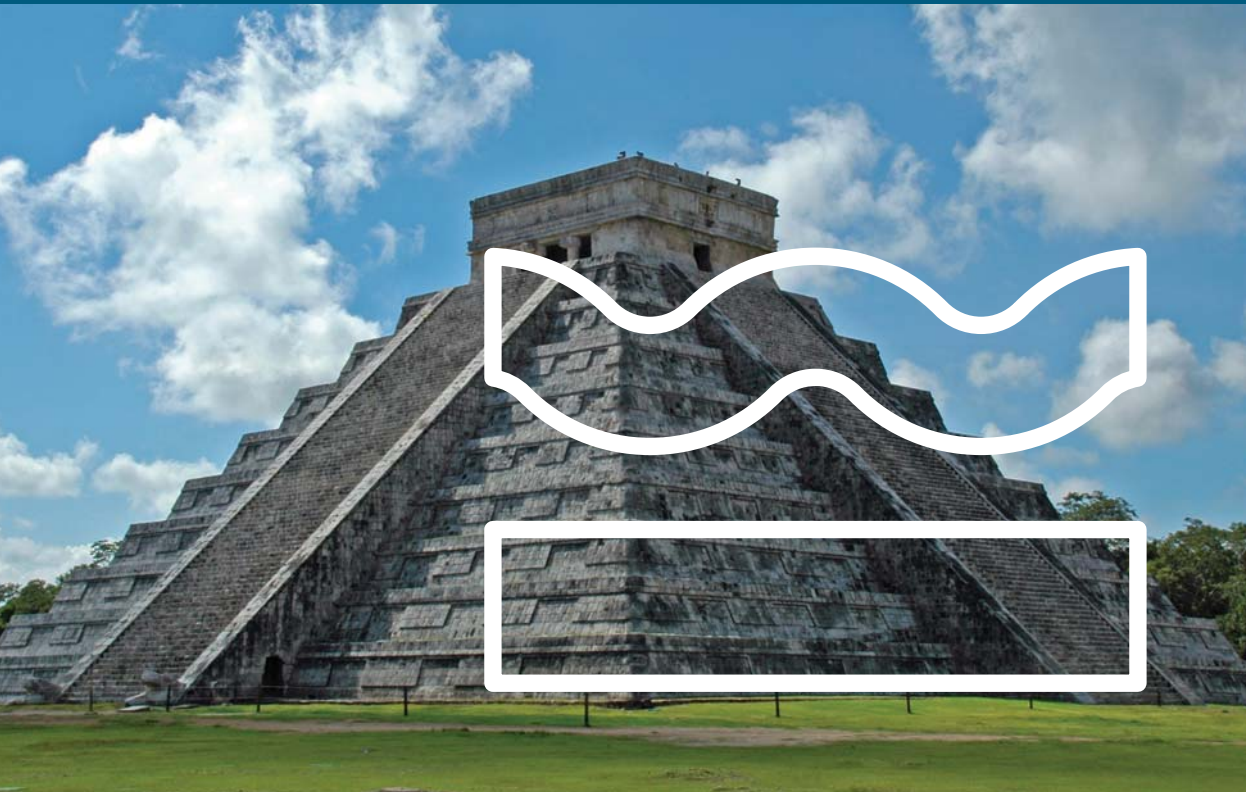


Blauwe ogen schieten tekort

Lessen voor sponsoring van landschap



LEI

WAGENINGEN UR

Blauwe ogen schieten tekort

Lessen voor sponsoring van landschap

Greet Overbeek
Ronald de Graaff

Rapport 2010-001
Februari 2010
Projectcode 21268
LEI Wageningen UR, Den Haag

LEI Wageningen UR kent de onderzoeksvelden:

-  Internationaal Beleid
-  Regionale Economie & Ruimtegebruik
-  Consument & Gedrag
-  Natuurlijke Hulpbronnen
-  Sector & Ondernemerschap
-  Markt & Ketens

Dit rapport maakt deel uit van het onderzoeksveld Natuurlijke hulpbronnen.

Project BO-01-006-06-623, 'MKBA-pilots investeren in landschap'
Thema: Landschap, cluster: Vitaal Landelijk Gebied.

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van LNV met het oog op de beleidsondersteuning. Het cluster Vitaal Landelijk Gebied (VLG) voert beleidsondersteunend onderzoek uit en is verantwoordelijk voor onderzoek naar de ontwikkeling en inrichting van een vitaal landelijk gebied, afhankelijk van relevante beleidsvragen. Te denken valt aan: sociaaleconomische ontwikkeling platteland en randstedelijk gebied, recreatie en recreatief medegebruik, beheer en kwaliteit van bodem en water, gevolgen van klimaatverandering, landschapsontwikkeling, -beleving en -waardering, medeverantwoordelijkheid en medegebruik bij landschapsontwikkeling.

Foto: Shutterstock

Blauwe ogen schieten tekort; Lessen voor sponsoring van landschap

Overbeek, M.M.M. en R.P.M. de Graaff

Rapport 2010-001

ISBN/EAN: 978-90-8615-400-05

Prijs 15,25 (inclusief 6% btw)

63 p, fig., tab., bijl.

Literatuuronderzoek en gesprekken met (ervarings)deskundigen en vertegenwoordigers van bedrijven in Amstelland en in Het Groene Woud over het proces en de voorwaarden van bedrijven om sponsoring van landschap te realiseren. Sponsoring gebeurt meestal in het kader van mvo, waarbij bedrijven de gewenste tegenprestatie proberen af te stemmen op hun zakelijke doelen. Verder telt het vertrouwen in de begunstigde organisatie en de opzet van de sponsoractiviteit. Aanbevelingen voor een structurele en relatiegerichte aanpak om bedrijven te verleiden aan landschap bij te dragen en zelf een goede tegenprestatie te bieden.

Study of literature and interviews with both theoretical and practical experts and business representatives in Amstelland and Het Groene Woud, regarding the process and the conditions for sponsoring landscape conservation. Sponsoring usually occurs within the scope of Corporate Social Responsibility (CSR), where businesses aim for reciprocal benefits which correspond to their corporate goals. Also important is the level of confidence in the benefitting organisation and how well the sponsor activity is organised. Recommendations for a structural, relationship-oriented approach to attracting businesses for landscape and also offering attractive reciprocal benefits.

Bestellingen

070-3358330

publicatie.lei@wur.nl

© LEI, onderdeel van stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2010

Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.



Het LEI is ISO 9000 gecertificeerd.

Inhoud

	Woord vooraf	6
	Samenvatting	8
	Summary	11
1	Inleiding	13
	1.1 Aanleiding	14
	1.2 Achtergrond	14
	1.3 Onderzoeksvragen en methode van onderzoek	17
	1.4 Inhoud van dit rapport	18
2	Achtergrond van sponsoring	19
	2.1 Inleiding	19
	2.2 Uitgangspunt: lange termijn en relatiegerichte aanpak	20
	2.3 Ontwikkeling van de relaties tussen sponsor en begunstigde	22
	2.4 Voorwaarden aan de goede doelen	24
	2.5 Voorwaarden aan de begunstigde organisatie	26
	2.6 Voorbeelden van bijdragen aan natuur en landschap	28
	2.7 Conclusies	34
3	Sponsoring in Amstelland en in Het Groene Woud	36
	3.1 Inleiding	36
	3.2 Activiteiten van de initiatiefnemers	36
	3.3 Selectie van bedrijven	39
4	Sponsorbeleid van bedrijven	41
	4.1 Inleiding	41
	4.2 Achtergrond van de bedrijven	41
	4.3 Voorwaarden aan de goede doelen	43
	4.4 Voorwaarden aan de begunstigde (organisatie)	45
	4.5 Streekrekening	47
	4.6 Toekomstige bijdrage aan het voorbeeldgebied	49
	4.7 Conclusies	50

5	Slotbeschouwing	52
	5.1 Inleiding	52
	5.2 Aanbevelingen	53
	Literatuur	57
	Bijlagen	
	1 Algemeen Nut Beogende Instelling (www.ANBI.nl)	59
	2 Geraadpleegde deskundigen en bedrijven	61
	3 Vragen aan de bedrijven (voor zover relevant)	62

Woord vooraf

Wie bij LEI Wageningen UR in Den Haag werkt, zit op een steenworp afstand van het Vredespaleis. Bij een excursie door het Vredespaleis wordt verteld wie ooit welk cadeau heeft gegeven. Dit maakt weer eens duidelijk dat een bijdrage nooit op zichzelf staat, maar een ruilrelatie is. Bij sponsoren wordt een tegenprestatie afgesproken en is wederkerigheid evident. Bij geven wordt geen tegenprestatie afgesproken, maar zijn behoud van reputatie en status wel belangrijke aandachtspunten. Het ontwikkelen van een ruilrelatie is te vergelijken met het betreden van een piramide. Voor een effectieve relatie met een sponsor of gever moet een begunstigde veel treden beklimmen. Het proces om bij natuur en landschap op regionaal niveau zo'n ruilrelatie te ontwikkelen krijgt nog weinig aandacht en wordt vaak als een persoonlijke opgave gezien. Het hebben van blauwe ogen zal echter weinig bedrijven verleiden om te gaan sponsoren.

De ministeries van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit (LNV) en Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) zoeken voor landschap naar duurzame financiering door particulieren. In twee voorbeeldgebieden 'investeren in landschap'- Amstelland en Het Groene Woud - zijn de initiatiefnemers begonnen met het beklimmen van de sponsorpiramide en zoeken zij een sponsorrelatie met bedrijven. Dit onderzoek gaat in op de bereidheid van bedrijven om bij te dragen aan landschap. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van LNV binnen het thema Landschap van het cluster Vitaal Landelijk Gebied (BO-01-006). Jos Wigger en Kees Verbogt hebben namens LNV de vraag hiervoor ingediend. Het onderzoek is verricht door Ronald de Graaff en Greet Overbeek (LEI Wageningen UR). De opzet van het onderzoek en de tussentijdse resultaten zijn besproken met de betrokkenen in de twee voorbeeldgebieden:

- Amstelland: Kees van Tilburg en Hanneke Brummelhuis;
- Het Groene Woud: Ger van den Oetelaar, Nelly Raedts, Desiree van Laarhoven en Anja Verweij.

Daarnaast zijn vanuit de LNV-Directie Regionale Zaken Gerard van Wakeren en Harry Weijers (Amstelland), Marjolein Pardoën (Het Groene Woud), Gerard Kolkman (Binnenveld) en Jos Wigger (Ooijpolder-Groesbeek) bij de voortgang van het onderzoek betrokken geweest. Rembrandt Heerkens Thijssen (Landschap Noord-Holland) heeft het concept van commentaar voorzien. Bij deze wil ik hen bedanken voor hun constructieve bijdrage.

De aandacht voor het proces om bij het sponsoren van landschap een ruilrelatie op te bouwen is groeiend en boeiend. Ik hoop dat de resultaten van dit onderzoek bijdragen aan het vergroten van het inzicht in de samenwerking tussen bedrijven en overheden bij het realiseren van projecten voor landschap.

A handwritten signature in black ink, consisting of the letters 'R', 'B', 'M', and 'H' in a cursive, flowing style.

Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne

Algemeen Directeur LEI Wageningen UR

Samenvatting

Bedrijven zijn niet vanzelf gemotiveerd om landschap te sponsoren. Landschapsorganisaties moeten vaak nog een relatie met bedrijven opbouwen. Het proces om op regionaal niveau zo'n ruilrelatie te ontwikkelen wordt vaak als een persoonlijke opgave gezien. Het hebben van blauwe ogen zal echter weinig bedrijven verleiden. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in het proces en de voorwaarden van bedrijven om goede doelen en een begunstigde organisatie te sponsoren. Hiervoor is gebruik gemaakt van literatuur over sponsoring en zijn gesprekken gevoerd met (ervarings)deskundigen. Verder zijn in twee voorbeeldgebieden 'investeren in landschap'- Amstelland en Het Groene Woud - twaalf directeurs, ondernemers en hoofden communicatie geïnterviewd. In deze gebieden heeft de begunstigde (organisatie) al een netwerk aan zakelijke contacten met bedrijven. In Amstelland zijn kansrijke prospects geïnterviewd en in Het Groene Woud partijen die een bijdrage op de Streekrekening hebben gestort.

Resultaten

Van geven naar sponsoren en samenwerken

Een samenwerking tussen bedrijven en begunstigde organisaties kan filantropisch, transactioneel of integratief zijn. Een filantropische relatie waarbij het bedrijf geeft en de begunstigde organisatie ontvangt, is eenzijdig zonder afspraken over de tegenprestatie. De transactionele relatie benadrukt het tweezijdige karakter van de samenwerking waarbij wordt gestreefd naar wederzijdse individuele waardecreatie (zoals sponsoring bij Landschap Noord-Holland en Natuurmonumenten). Stellen beide partners gezamenlijk doelen en activiteiten vast om de grootste impact te behalen, dan is er sprake van integratief partnerschap en gezamenlijke waardecreatie (zoals bij het WNF).

Sponsoring vraagt lange adem en een relatiegerichte aanpak

Het krijgen van een bijdrage van bedrijven is een kwestie van lange adem en vraagt een relatiegerichte aanpak. Dit uitgangspunt is terug te vinden in de sponsorpiramide waarbij afhankelijk van de frequentie van hun bijdrage verschillende groepen bedrijven worden onderscheiden. Cruciaal is het vinden van kansrijke prospects voor een eerste bijdrage, dat wil zeggen bedrijven die te zijn verleiden om te gaan sponsoren en waarvoor een zinvolle tegenprestatie mogelijk is. Volgens de deskundigen is het een voordeel als de begunstigde organi-

satie deze bedrijven al persoonlijk kent en een zakelijk contact mee heeft opgebouwd zoals bij een ex-opdrachtgeverschap.

Sponsorbeleid van bedrijven

Het sponsoren van goede doelen wordt nog weinig strategisch benaderd met een relatie tussen het gewenste imago van het bedrijf en de te sponsoren activiteiten. Sponsoren gebeurt meestal in het kader van mvo waar een eigen invulling aan wordt gegeven.

Voorwaarden aan de goede doelen en tegenprestatie

Sommige geïnterviewden blijken vooral te geven, anderen sponsoren vooral. Bedrijven die geven, doen dat vooral uit persoonlijke en maatschappelijke betrokkenheid. Bedrijven die sponsoren, streven vaker naar een combinatie van zakelijke doelen zoals het kunnen netwerken en het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers bij het bedrijf.

Voorwaarden van bedrijven aan de begunstigde organisatie

Bedrijven in Het Groene Woud die geven doen dit uit persoonlijk vertrouwen in de initiatiefnemer van de Streekrekening. Bedrijven die sponsoren kijken ook naar het vertrouwen in de begunstigde organisatie om goede doelen te realiseren en de opzet van de sponsoractiviteit. Zij formuleren de voorwaarden aan hun bijdrage zodanig om de gewenste tegenprestatie af te stemmen op de doelen voor hun bedrijf.

Aanbevelingen

Van suspects naar prospects

De eerste stap in de piramide is de voorbereidende fase om contacten te leggen met potentiële sponsors. Hiervoor is het belangrijk om het sponsorbeleid af te stemmen op het strategische beleid van de begunstigde gebiedsorganisatie door een missie van de gebiedsorganisatie, een meerjarenbeleid en uitgangspunten voor sponsoring vast te stellen. Vertaal deze stappen vervolgens naar doelstellingen en prospects en zorg voor aansprekende ambassadeurs. Bepaal de prospects aan wiens motivatie en tegenprestatie kan worden voldaan.

Van prospect naar eerste bijdrage

In Amstelland probeert men kansrijke prospects te benaderen en te verleiden tot een bijdrage. Hiervoor is een 'verhaal' nodig dat aanspreekt, instrumenten met een lage instapdrempel en een diversiteit aan mogelijkheden om een bijdrage te

leveren. Verder is het belangrijk om een uitvoeringsorganisatie op te zetten om contacten te leggen en te onderhouden. Leden van het bestuur spelen hierbij een belangrijke rol om voor een groter netwerk aan persoonlijke contacten in de regio te zorgen en meer sponsors te werven.

Van eerste bijdrage naar vaker sponsoren

In Het Groene Woud zijn al eerste bijdragen gerealiseerd bij rekeninghouders van de Streekrekening. De initiatiefnemers besteden veel tijd aan het werven van bedrijven, maar niet aan het onderhouden van contacten voor meer draagvlak onder de deelnemers. Om te zorgen dat zij blijven deelnemen en mogelijk vaker bijdragen, is het belangrijk om de bekendheid met en betrokkenheid bij het gebied te vergroten. Koppel daarvoor de resultaten terug en informeer hen over ontwikkelingen, vergroot de trots op het gebied en versterk het 'clubgevoel'. Zorg voor een goede match door een diversiteit aan mogelijke bijdragen en kennis van de sponsors.

Ten slotte

Het werven van bedrijven voor een bijdrage vergt van natuur- en landschapsorganisaties een goed bestuur, veel inzet en professionaliteit. Hoewel uit ervaring blijkt dat de financiële opbrengst van deze inspanningen een klein percentage van hun inkomsten is, zorgt het realiseren van een netwerk van sponsors ook voor meer betrokkenheid van bedrijven bij natuur- en landschapsorganisaties. Dit gerealiseerde draagvlak maakt het gemakkelijker om bedrijven in de toekomst te mobiliseren om landschap en de begunstigde organisaties te ondersteunen.

Summary

Puppy-dog eyes fall short of the mark Lessons for landscape sponsoring

Businesses are not motivated to sponsor landscapes of their own accord. This study offers more insight into the process of sponsoring charitable causes and the organisations behind them. Literature, interviews with theoretical and practical experts, and interviews with businesses in two sample regions (Amstelland and Het Groene Woud) form the basis of this study.

From donations to sponsoring and cooperation

Businesses that make a donation do not arrange to receive reciprocal benefits from the beneficiary organisation (*philanthropic relationship*). Businesses that sponsor do exactly this (*transactional relationship*). Businesses cooperating with the beneficiary organisation both arrange to receive reciprocal benefits and set common goals and activities (*integrated partnership*). Businesses that sponsor nature and landscape conservation usually have a transactional relationship with the beneficiary.

Sponsoring requires long-term commitment and a relationship-oriented approach

Sponsoring can be seen as climbing a pyramid, where different groups of business contributions are differentiated per step. It is crucial to find businesses likely to make a first-time contribution. According to experts, the beneficiary organisation has an advantage if it has already built up professional contacts with these businesses.

Corporate Social Responsibility (CSR)

In Amstelland, interviews were conducted with businesses likely to be first-time contributors, whereas in Het Groene Woud interviews were conducted with parties who have donated to the Regional Account (*Streekrekening*). The interviewees usually do not see a clear relationship between sponsoring charitable causes and their business's public image, but they interpret this relationship for themselves within the framework of CSR.

Conditions for the charitable causes and the beneficiary

Some of the interviewees primarily make donations, others sponsor. Of importance to donators is personal and social involvement and confidence in the organisation, as in the case of the Regional Account in Het Groene Woud. Sponsors often combine corporate goals such as the opportunity for networking and increasing employee involvement in the business. Also important is the confidence in the beneficiary organisation and the sponsored activity.

Towards good sponsorship practice

In the preparatory phase, it is important to coordinate the sponsorship policy with the strategic policy of the beneficiary organisation. A mission and a long-range policy should be framed and worked out, likely businesses should be identified, and appealing and open ambassadors should be found. In order to entice businesses into making a contribution, it is necessary to have an appealing 'story', and accessible processes with diverse possibilities for contribution. It is also important to have an administrative organisation which can make and maintain contacts. To ensure that businesses continue to contribute, it is important to increase awareness of and involvement in the relevant area. To this end, the contributors should be given feedback and information regarding results and developments, and a 'club feeling' and pride in the relevant area should be strengthened.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De ministeries van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit (LNV) en Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) willen het besef versterken dat landschap van en voor iedereen is en zoeken voor landschap naar duurzame financiering door particulieren. Ter ondersteuning van deze opgaven heeft LNV vier voorbeeldgebieden 'investeren in landschap' geselecteerd waar regionale en lokale partijen plannen en ideeën hebben om private middelen te genereren om het landschap mooier te maken (LNV en VROM, 2008). Dit zijn:

1. Amstelland ten zuiden van Amsterdam;
2. het Binnenveld tussen Wageningen, Ede, Rhenen en Veenendaal;
3. Het Groene Woud tussen Den Bosch, Eindhoven en Tilburg;
4. Ooijpolder-Groesbeek ten oosten van Nijmegen.

Om de private financiering te stimuleren, ontwikkelen de initiatiefnemers in ieder voorbeeldgebied een communicatie- en marketingstrategie. Als voorbereiding hiertoe zijn bewoners en bedrijven gevraagd over hun Bekendheid, Betrokkenheid en Bijdrage (3 B's) aan landschap (Overbeek en De Graaff, 2009).

Dit onderzoek gaat in op de bijdrage van bedrijven aan landschap.¹ In tegenstelling tot burgers zijn bedrijven een minder bekende groep voor natuur en landschap. Dat is jammer, want het sponsoren van goede doelen past bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (mvo) dat volop in de belangstelling staat. Hierbij streven bedrijven niet alleen naar winst (profit), maar houden ze ook rekening met het effect van de activiteiten op het milieu (planet) en de sociale aspecten binnen en buiten het bedrijf (people).

Een financiële bijdrage voor landschap is een geliefd onderwerp voor beleidsmakers. Met de realisatie van een landschaps- of een gebiedsfonds om vraag en aanbod te matchen kan het feest beginnen en komen de gevers.

¹ De focus op bedrijven leidt ertoe dat wij niet ingaan op de financiële bijdragen van burgers, zoals lidmaatschappen van natuur- en landschapsorganisaties, giften, groencertificaten en legaten.

Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. De resultaten uit de enquête onder bedrijven maken duidelijk dat de motivatie om landschap te sponsoren (inclusief geven)¹ niet vanzelfsprekend is en dat initiatiefnemers als begunstigde organisatie nog een relatie met hen moeten opbouwen (Overbeek en De Graaff, 2009).

In de voorbeeldgebieden is al enige ervaring om bedrijven te werven voor een bijdrage aan landschap. Zo werven de Beschermers van Amstelland jaarlijks een klein aantal bedrijven om bij te dragen aan de Amstellanddag. In Het Groene Woud bestaat een instrument, de Streekrekening (Streekrekening Het Groene Woud) waarop bedrijven een bedrag kunnen storten voor een normale rente en de Rabobank geld afdraagt voor projecten in het gebied. In Ooijpolder-Groesbeek is een landschapsveiling gehouden waarbij burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden landschap(selementen) konden adopteren waarvoor landeigenaren het beheer verrichten. Deze initiatieven zijn voorbeelden van een pioniersfase die de initiatiefnemers veel tijd en energie vragen. De vraag is hoe de lokale initiatieven voor een bijdrage aan landschap structureel kunnen worden opgepakt, waarbij meer dan alleen het vertrouwen in de initiatiefnemers doorslaggevend is.

Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in het proces en de voorwaarden van bedrijven om goede doelen en een begunstigde organisatie te sponsoren en aanbevelingen te doen om de kans op sponsoring van landschap te vergroten.

1.2 Achtergrond

Het 'blauwe ogen'-niveau voorbij

Filantropie is in Nederland een bekend begrip dat vaak associaties oproept met armenzorg in het verleden. De moderne filantropie brengt eerder het welvaren van de samenleving tot uitdrukking: de zorg om natuur, cultuur, gezondheid en de kenniseconomie. Filantropie staat voor bijdragen in de vorm van geld, goederen en of tijd, vrijwillig ter beschikking gesteld door individuen en organisaties waarmee algemeen nut ofwel goede doelen worden gesteund (Schuyt, 2009: 18).

Het sponsoren van goede doelen is in Nederland het 'blauwe ogen'-niveau al lang voorbij. Organisatorisch gezien bestaat er een Nederlandse filantropische sector (Schuyt, 2009: 20). Voor de goede doelen zijn de geldwervende instel-

¹ Sponsoren vereist een tegenprestatie van de begunstigde en geven niet noodzakelijkerwijs. Bedrijven zullen hun bijdrage vaker als sponsoren zien en burgers vaker als geven. In dit rapport gebruiken wij sponsoren als verzamelnaam voor de bijdragen van bedrijven, tenzij uitdrukkelijk het onderscheid met geven wordt gemaakt.

lingen relevant, verenigd in de brancheorganisatie van goede doelen (VFI) en de vermogensfondsen die vertegenwoordigd worden door de brancheorganisatie Vereniging van Fondsen in Nederland (FIN). Daarnaast is er de vereniging van lokaal opererende fondsenwervende instellingen, vertegenwoordigd door het Instituut voor Sponsoring en Fondsenwerving (ISF) en zijn de kerken verenigd in het contact in Overheidszaken (CIO). De sector heeft opleidingen op WO- en HBO-niveau (VU-Filantropische studies en Hogeschool Windesheim), organiseert cursussen fondsenwerving (ISF) en heeft een onafhankelijk toezichthoudend orgaan (Centraal Bureau Fondsenwerving dat het CBF-keurmerk voor fondsenwervende instellingen uitgeeft).

In het vervolg van deze paragraaf belichten wij in hoeverre bedrijven aan goede doelen bijdragen en aan landschap. Een bijdrage door bedrijven kan financieel, in natura door het gratis of goedkoop beschikbaar stellen van goederen of diensten, of via (medewerker)vrijwilligerswerk gebeuren. De vraag is welke tegenprestatie wordt verwacht. Bij een bijdrage door bedrijven geldt hierbij het onderscheid tussen *sponsoring* en *giften* van goede doelen. Sponsoring kent een contractueel afdwingbare tegenprestatie en mag volgens de Belastingdienst daarom worden gerekend tot aftrekbare bedrijfskosten (Meijer, 2007; De Gilder en Schuyt, 2009). Giften vragen geen contractueel afdwingbare tegenprestatie en zijn voor bedrijven fiscaal aftrekbaar als het beoogde doel een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI) is. Bedrijven kunnen giften aan deze doelen aftrekken van de vennootschapsbelasting tot maximaal 10% van de winst (bijlage 1).

Bedrijven die aan goede doelen bijdragen

Vanaf 1995 loopt er tweejaarlijks het onderzoek 'Geven in Nederland' waarin de bijdrage van ongeveer 1.000 bedrijven in Nederland wordt geïnventariseerd. In 2005 droeg 78% van de bedrijven bij aan een goed doel (Meijer, 2007). In 2007 was dit aantal terug gelopen tot 66% (De Gilder en Schuyt, 2009). De meeste bedrijven zeggen te sponsoren, maar blijken niet altijd een scherp onderscheid tussen sponsoren en geven te maken.

In 2005 kwam het grootste deel van de bijdrage via geld (4/5) en de rest in natura (barter) of via (medewerker)vrijwilligerswerk. In 2003 en 2007 was de bijdrage in natura en via (medewerker)vrijwilligerswerk relatief gezien wat groter. Bij sponsoring staat sport met afstand bovenaan de lijst gevolgd door cultuur. Bij de giften staan onderwijs en onderzoek bovenaan, gevolgd door sport en recreatie. Milieu, natuurbehoud en dierenbescherming zijn zowel bij de sponsors als bij de gevers een weinig bekend doel.

Bedrijven sponsoren (86%) of geven (80%) vooral aan lokale doelen. De aandacht voor mvo is beperkt. Zo heeft 15% een mvo-beleid en doet 52% aan mvo (energiebesparing en milieumaatregelen). Mvo(-beleid) komt vaker bij grote bedrijven voor. Maatschappelijke betrokkenheid is het belangrijkste motief om te sponsoren (32%) of geven (42%) (De Gilder en Schuyt, 2009). Bij sponsoring wordt dit snel gevolgd door commerciële motieven (29%). Verder is er een groeiende belangstelling voor openbare orde, veiligheid en leefbaarheid (17%). Bij geven komen openbare orde, veiligheid en leefbaarheid (19%) en commerciële motieven (18%) beide op de tweede plaats. Zowel sponsoren als geven kunnen ook het initiatief van de baas zijn (10%). Veel bedrijven geven zelf geen bekendheid aan hun sponsoring (67%) of giften (73%). Dit staat los van de vraag of zij het belangrijk vinden dat de begunstigde de naam van hun bedrijf noemt. De meeste bedrijven trekken de sponsorbedragen (64%) en giften (54%) af van de belastbare winst.

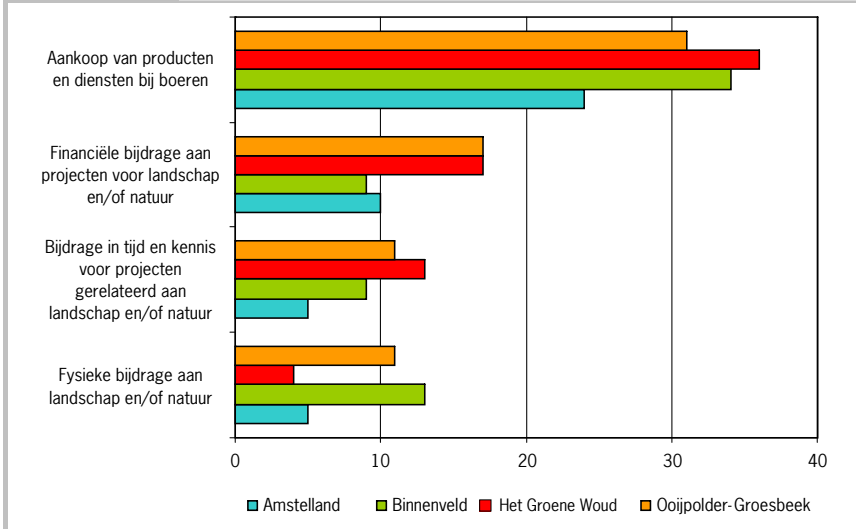
Bedrijven die aan landschap bijdragen

Het onderzoek 'Geven in Nederland' richt zich op alle bedrijven in heel Nederland. De LEI-enquête heeft zich specifiek op de bijdrage van bedrijven aan landschap in de vier voorbeeldgebieden gericht. In 2008 zijn in totaal 235 bedrijven geënquêteerd over hun mogelijke bijdrage aan landschap (Overbeek en De Graaff, 2009). In relatie tot sponsoring vallen hierbij een aantal zaken op.

Bij de activiteiten in het kader van mvo gaat de meeste belangstelling uit naar het kopen van producten of diensten bij boeren (figuur 1.1). Een financiële bijdrage aan projecten voor landschap en/of natuur krijgt enige bijval. In Amsteland scoren bedrijven betrekkelijk laag op beide activiteiten, maar in Het Groene Woud en in Ooijpolder-Groesbeek juist hoog.

Voor bedrijven geldt als belangrijke voorwaarde voor een financiële bijdrage dat het om een erkend goed doel moet gaan. Ook het lokale karakter van het initiatief is van belang. Bedrijven die geïnteresseerd zijn of willen bijdragen aan landschap, hebben vaker interesse in de mogelijkheden voor recreatie, ontvangst en vergaderruimte en mvo. De interesse hangt vaak samen met het feit dat landschap als een vestigingsfactor en zakelijk belangrijk wordt gezien, bijdraagt aan het imago van het bedrijf en aantrekkelijk wordt gevonden. Bedrijfskenmerken, zoals inschrijving bij de Kamer van Koophandel, branche, aantal werkenden en vestiging binnen of buiten het voorbeeldgebied, zijn minder relevant (Overbeek en De Graaff, 2009). Een bijdrage aan landschap lijkt dus meer samen te hangen met factoren die een positieve (emotionele) betrokkenheid aan landschap weergeven dan met de bedrijfskenmerken.

Figuur 1.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen op het terrein van landschap door bedrijven in de vier gebieden (% met een positief oordeel)



1.3 Onderzoeksvragen en methode van onderzoek

Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in het proces en de voorwaarden van bedrijven om goede doelen en een begunstigde organisatie te sponsoren. Dit leidt tot de volgende vragen:

1. In hoeverre hebben bedrijven een sponsorbeleid?
2. In hoeverre stellen bedrijven voorwaarden aan de goede doelen en aan de tegenprestatie?
3. In hoeverre stellen bedrijven voorwaarden aan (de relatie met) de begunstigde?
4. Welke aanbevelingen zijn er voor begunstigde organisaties om een sponsorrelatie op te bouwen?

De vragen worden beantwoord met behulp van literatuur over sponsoring en gesprekken met een aantal (ervarings)deskundigen. In totaal is er met zes deskundigen gesproken (bijlage 2).

Vervolgens worden in twee gebieden - Amstelland en Het Groene Woud - die actief sponsors werven, directeuren en ondernemers (in het vervolg directeuren)

geïnterviewd over hun motivatie hiertoe. In Amstelland gaat het hierbij vooral om het opbouwen van een relatie, terwijl in Het Groene Woud ook het uitbouwen van de relatie centraal staat. Hiervoor is een lijst met gespreksonderwerpen opgesteld (bijlage 3). De namen zijn verkregen via de contacten van de initiatiefnemers of gezocht op basis van de activiteiten van het bedrijf. Dit laatste is in Amstelland gebeurd om het aantal bedrijfscontacten uit te breiden. In totaal is met twaalf directeuren en hoofden communicatie van negen bedrijven (inclusief twee stichtingen) gesproken (bijlage 2). De resultaten van deze interviews zijn niet representatief, maar bieden inzicht in het proces van het betrekken van bedrijven bij natuur en landschap in een voorbeeldgebied.

1.4 Inhoud van dit rapport

Na dit inleidende hoofdstuk wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op de achtergrond van sponsoring door bedrijven. De kern hiervan is dat sponsorwerving een systematische op de lange termijn gerichte oriëntatie vereist en relatiegericht is, c.q. een ruilrelatie inhoudt. Hoofdstuk 3 gaat in op de mogelijkheden tot sponsoring in Amstelland en in Het Groene Woud. De lessen uit de literatuur worden uitgewerkt in hoofdstuk 4, dat ingaat op het beleid en de strategie van bedrijven als sponsor in de voorbeeldgebieden. Hoofdstuk 5 sluit af met een aantal conclusies en aanbevelingen om bedrijven als sponsors te werven en te behouden.

2 Achtergrond van sponsoring

2.1 Inleiding

Het werven van bedrijven als sponsor is niet iets wat een non-profitorganisatie er even bij doet, zo blijkt uit de literatuur en gesprekken met deskundigen. Dit zal ook gelden voor de initiatiefnemers in de voorbeeldgebieden. Voor een succesvolle sponsorwerving is een systematische op de lange termijn gerichte oriëntatie vereist. Bovendien is commitment en inzet vanuit het bestuur van de non-profitorganisatie een voorwaarde. Anders gezegd, sponsorwerving wordt gezien als onderdeel van het strategisch (meerjaren) beleid van een non-profitorganisatie, waarbij het ook een waardevol strategisch marketinginstrument is dat naadloos aansluit bij de visie en missie (Van der Westen, 2003: 27-41).

Daarnaast is sponsorwerving relatiegericht. Het gaat om het aangaan, opbouwen en onderhouden van relaties (Sanders, 2006). Schuyt (2001) noemt het een markt van zogenaamde vertrouwensgoederen. En van vertrouwen weten we, 'dat komt te voet en gaat te paard', maar ook dat er voor de betrokken partijen iets heel moois en waardevols uit kan ontstaan, omdat persoonlijke motieven en betrokkenheid er een belangrijke rol in spelen.

De wens om aan geld te komen wordt vaak snel vertaald in een zoektocht naar sponsors. De gedachte is dat bedrijven geld hebben en daarom het beste en gemakkelijkst benaderd kunnen worden voor bijdragen aan de non-profitorganisatie. Dit is een tamelijk 'enge' gedachtegang over het werven van private gelden en slechts ten dele waar. Bedrijven hebben geld, maar zeker in deze tijd, hebben zij geen geld 'over'. Bedrijven zitten niet te wachten op een vraag om geldproblemen op te lossen. Ten eerste streven bedrijven met sponsoring hun eigen bedrijfs-, marketing- en communicatiedoelstellingen na. Ten tweede geven bedrijven niet zomaar, maar doen zij dat onder bepaalde condities en voorwaarden en liggen daar soms persoonlijke motieven van de besluitvormer(s) in een bedrijf aan ten grondslag.

Het succesvol werven van sponsors levert uiteindelijk niet alleen geld, deskundigheid en menskracht op, maar zorgt ook voor draagvlak. Hoe groter het netwerk van (betrokken) begunstigers, hoe steviger het draagvlak. En draagvlak is een belangrijke randvoorwaarde voor het waarborgen van de continuïteit van de gebiedsorganisatie.

In dit hoofdstuk gaan wij in op de achtergrond van het sponsoren aan doelen met een maatschappelijk nut, waartoe ook landschap en natuur kunnen worden

gerekend. In de volgende paragraaf lichten wij de belangrijkste uitgangspunten bij sponsoring toe (2.2). Vervolgens gaan wij in op het ontwikkelingsperspectief bij sponsoring (2.3) en de voorwaarden die sponsors stellen aan de goede doelen (2.4) en aan de begunstigde (2.5). Vervolgens worden voorbeelden van bijdragen aan natuur en landschap uitgewerkt (2.6). Het hoofdstuk sluit af met een aantal conclusies (2.7). Voor het schrijven van dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van literatuur en ervaringen van deskundigen betrokken bij maatschappijsponsoring.

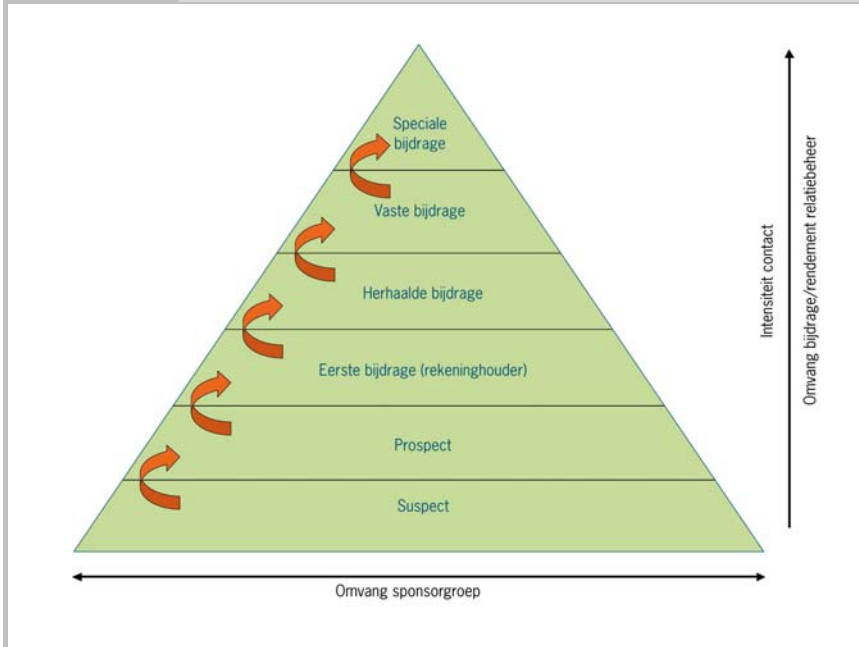
2.2 Uitgangspunt: lange termijn en relatiegerichte aanpak

Het uitgangspunt bij een sponsor- en wervingsbeleid is om op een systematische manier een lange termijn en een relatiegerichte aanpak voor ogen te houden. Dit uitgangspunt is terug te vinden in de zogenaamde sponsorpiramide voor bedrijven (figuur 2.1).¹ Een systematisch sponsor- en wervingsbeleid is in feite vooral het structureel goede relaties ontwikkelen en deze zorgvuldig beheeren (Van der Westen, 2003).

De lange termijn en relatiegerichte aanpak blijkt ook uit de sponsorgroepen in de piramide. Een *suspect* is de eerste grove afbakening van de mogelijke doelgroep die je nog niet persoonlijk kent. In het geval van de voorbeeldgebieden, zijn dat de bedrijven in en rond de voorbeeldgebieden. Het is vooral een geografische afbakening van de doelgroep. Binnen deze algemene doelgroep-afbakening is de verwachting dat er een groep is die geïnteresseerd is in sponsoring, omdat zij specifieke motieven heeft om juist aan het voorbeeldgebied een bijdrage te leveren. Dat zijn de zogenaamde *prospects*. Volgens de deskundigen is het een voordeel als de begunstigde organisatie deze bedrijven al persoonlijk kent en een zakelijk contact mee heeft opgebouwd zoals bij een opdrachtgeverschap. Van deze prospects met hun mogelijke motieven en gewenste tegenprestatie is het zinvol een lijst aan te leggen en hen te ordenen van kansrijk naar minder kansrijk. De kansrijke bedrijven kunnen worden benaderd voor een eerste bijdrage.

¹ De sponsorpiramide is gebaseerd op Van der Westen (2003: 23), die van een fondsenwervingspiramide spreekt en zich op de bijdragen van particulieren richt.

Figuur 2.1 De sponsorpiramide



Wie vervolgens positief heeft gereageerd op ad-hocvragen om een bijdrage is op enig moment goed benaderbaar voor een vaste bijdrage. Volgens Van der Westen (2003) is dit een cruciale stap in een structureel wervingsbeleid: de stap van telkens opnieuw naar eenmaal voor onbepaalde tijd. Iemand die eenmaal heeft gemachtigd, zal pas opzeggen als de begunstigde van het goede doel het heeft verbruikt. Er zijn echter voldoende manieren om dat te voorkomen en tegen lage kosten. Door bedrijven goed te informeren, te vragen of zij tevreden zijn, hen uit te nodigen om te komen kijken naar resultaten, enzovoort. Kortom, door hen serieus te nemen, door constant na te gaan wat zij verwachten en vervolgens aan die verwachting te voldoen.

Niet iedere sponsor reageert op elk verzoek, daarom wordt de groep bij elke laag in de piramide steeds kleiner en is het voor een goede doorstroming noodzakelijk om aan de onderkant van de piramide nieuwe sponsors te blijven werven. Een sponsorbeleid is in grote mate gericht op het bereiken van prospects en hogere lagen in de piramide. De groep boven in de piramide steunt het meest royaal. De omvang van deze sponsorgroep is weliswaar klein en het kost veel inspanning voor het goed onderhouden van de relaties, maar daartegenover staat een hoge opbrengst per contact. In de hogere lagen van de piramide

toont zich de meerwaarde van dit model. Wie nog niet of nauwelijks betrokken is, zal vreemd opkijken van een verzoek om het goede doel te bedenken in de vorm van een vaste of speciale bijdrage. Maar wie al jaren geeft en goede persoonlijke contacten heeft, zal in die gesprekken over nieuwe doelen serieus willen nadenken om het goede doel te begunstigen.

De sponsors kunnen zowel personen als organisaties zijn. Een belangrijk voordeel van een organisatie als vaste sponsor is dat deze ook onafhankelijk van de persoon benaderbaar is voor (extra) bijdragen, als dit binnen de organisatie is gecommuniceerd.

2.3 Ontwikkeling van de relaties tussen sponsor en begunstigde

Voor sponsoring wordt de volgende definitie gehanteerd (Verstegen, 2003: 37):

'Sponsoring is een zakelijke overeenkomst, gericht op profijt voor beide partijen, waarbij de ene partij (de sponsor) een persoon, instelling of evenement financieel en/of materieel ondersteunt en waarbij de andere partij (de gesponsorde) een evenwaardige en nauw omschreven tegenprestatie levert die de sponsor helpt bij het bereiken van diens doelen.'

Als bijdrage door de sponsor wordt vaak snel aan geld gedacht en als tegenprestatie door de begunstigde aan communicatiemiddelen. Naast materiële middelen, kan men ook kennis of personele inzet aanwenden. Het gaat vaak om creativiteit en om het bedenken van een opvallende tegenprestatie. Wanneer de invloed van de sponsor erg groot wordt, dan wordt wel gesproken van een sponsorpartnerschap.

Sponsoring en geven hebben een verschillende relatie met de begunstigde. Sponsoring vereist een contractueel zakelijke tegenprestatie en geven niet. Bij een gift wordt geen evenwaardige tegenprestatie verlangd. Uit de praktijk blijkt echter dat er vaak wel sprake is van een tegenprestatie, maar dat deze niet bepalend is voor de schenking. De gever verwacht uiteindelijk wel iets terug, zoals een dankbrief en informatie over de voortgang van het project. Een bedrijf dat geeft, zal niet snel als voorwaarde stellen dat het meer naamsbekendheid op moet leveren. Men vindt dat echter wel leuk en het zichtbaar tonen van een bepaalde verbondenheid met een thema zorgt ook voor meer betrokkenheid. Verder is een contact belangrijk, bijvoorbeeld een jaarlijkse uitnodiging voor de begunstigde projecten of een persoonlijk contact tussen sponsor begunstigde. Kortom, ook op de 'markt van charitas' gaat het steeds om een wederzijds belang. In de praktijk blijkt

geven, net als sponsoring, een kwestie van ruilen en de kunst is dus om telkens een win-winsituatie met de begunstigde te vinden. Aangezien in de praktijk de grens tussen sponsoring en geven een glijdende schaal is, wordt voor het grijze gebied tussen beide soms de term 'goodwill-sponsoring' gebruikt.

In de recente literatuur wordt ook de nadruk gelegd op het ontwikkelingsperspectief van de sponsorrelatie. Het ontwikkelingsperspectief laat zien dat er verschillende soorten relaties mogelijk zijn tussen sponsor en begunstigde en dat een relatie zich in de loop der tijd verder kan ontwikkelen, al is dat niet noodzakelijk. Meijs en Van der Voort (2005) onderscheiden drie stadia waarin een relatie tussen bedrijven en non-profitorganisaties zich kan bevinden: *filantropisch*, *transactioneel* en *integratief*.

De filantropische relatie is verwant met geven en de transactionele relatie met sponsoren. Filantropische samenwerkingsrelaties worden aangegaan vanuit een 'goed doen'-gedachte en hebben het karakter van een eenzijdige relatie waarbij het bedrijf en de non-profitorganisatie respectievelijk een gevende en ontvangende rol innemen. De transactionele relatie benadrukt het tweezijdige karakter van het partnerschap waarbij wordt gestreefd naar wederzijds profijt. De non-profitorganisatie is niet meer de ontvangende partij, maar een zakelijke partner, zoals bij sponsoring. Individuele waardecreatie voor de partners afzonderlijk staat hierbij centraal.

Bij intensieve samenwerking tussen sponsor en begunstigde is sprake van een integratief partnerschap en is gezamenlijke waardecreatie mogelijk. Een voorbeeld hiervan is als er bijeenkomsten worden georganiseerd waar beide partners gezamenlijk doelen opstellen en gezamenlijke activiteiten bepalen om de grootste impact te behalen. Meijs en Van der Voort (2005) zien zo'n integratief partnerschap (nog) niet vaak. Waarom zouden het bedrijfsleven en non-profitorganisaties nu een dergelijke duurzame partnerschap willen aangaan? Synergie lijkt het sleutelwoord: meer samen bereiken dan de individuele partners ieder voor zich hadden kunnen bereiken. In populaire termen: '1 en 1 wordt 3'. Het idee is dat bedrijven en non-profitorganisaties elkaar nodig hebben om daadwerkelijk een bijdrage te kunnen leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De begunstigde organisaties hebben de kennis van het maatschappelijk probleem en dus de positie om dit probleem in hapklare brokken aan te bieden aan het bedrijfsleven. Anderzijds beschikken bedrijven over de financiën, de mankracht en de kennis, kortom het organisatorische vermogen, om deze organisaties te helpen bij het realiseren van hun missie.

Het ontwikkelingsperspectief van een relatie tussen een sponsor en een begunstigde duidt vooral op de wijze van samenwerking. Dit past deels bij de ontwikkeling van de sponsorpiramide die op de effectiviteit van het relatiebeheer

door de begunstigde is gericht en waarmee het onderscheid tussen filantropische en andere relaties is te maken. Een filantropische relatie kost de sponsor minder inzet en gaat vaak samen met een eerste gift, terwijl de andere relaties bij de volgende giften passen. Het is echter lastig om in de sponsorpiramide het onderscheid tussen transactionele en integratieve relaties te maken.

Sponsoring wordt vaak ingedeeld in de volgende terreinen: sport-, cultuur-, recreatie-, maatschappij- en televisiesponsoring (Verstegen, 2003). Onder maatschappij sponsoring valt ook natuur en landschap. Hoewel de samenwerking tussen het bedrijfsleven en natuur- en landschapsorganisaties vaak nog in de kinderschoenen staat, neemt het wel vastere vormen aan. De begunstigde organisaties ervaren dat sponsors geen genoeg meer nemen met het storten van geld in de algemene middelenkas. Sponsors blijken vaker zelf al een idee te hebben waar zij het geld aan willen besteden en hoe ze zich daarmee willen profileren. Zij stellen meer eisen aan de tegenprestatie die door de organisaties moet worden geleverd. Dit zijn bijvoorbeeld rondleidingen, sponsorbijeenkomsten, naamsvermelding in de publicaties van de organisatie en/of educatie- en motivatieprogramma's voor het personeel.

Natuur- en landschapsorganisaties zijn steeds vaker actief in het uitwerken van hun rol als begunstigde. Veel organisaties krijgen een bijdrage van de Nationale PostcodeLoterij. Een aantal Provinciale Landschappen ontwikkelen een sponsorbeleid voor bedrijven en stellen een fondsenwerver aan. Een voorbeeld is Landschap Noord-Holland, dat in 2008 bij bedrijven 2% van de exploitatie aan financiële bijdragen en daarnaast bijdragen in natura (barthers) genereerde. Natuurmonumenten en het Wereldnatuurfonds (WNF) hebben ieder een eigen afdeling sponsoring en genereerden in 2008 onder bedrijven hooguit 5% van de exploitatie (Natuurmonumenten, 2009; WNF, 2009). Deze bijdragen zijn gezien de inspanningen nog niet bijzonder hoog. Sponsoring levert echter niet alleen geld op, maar vergroot ook de betrokkenheid van bedrijven bij landschap. Voor Natuurmonumenten en het WNF is het doel om met bedrijven samen te werken die hun inhoudelijke doelstellingen ten aanzien van natuurbescherming en duurzaamheid delen of versterken (zie 2.6). Natuur- en landschapsorganisaties vinden het gerealiseerde draagvlak bij bedrijven ook belangrijk voor hun continuïteit.

2.4 Voorwaarden aan de goede doelen

Om goede doelen te sponsoren, stellen de sponsors een aantal eisen. Zo moeten projectvoorstellen een afspiegeling vormen van de kernbehoeften van de instelling en met elkaar een betekenisvolle samenhang vormen. Daarnaast

moeten ze geen publiek geld krijgen dat al in de kernbehoeften kan voorzien, een gedegen argumentatie en een aansprekende presentatie van het voorstel bieden en na realisatie een duurzame basis voor vervolg bieden. Hierbij spelen een aantal randvoorwaarden om tot sponsoring over te gaan (Van der Westen, 2003: 143). De vraag is bijvoorbeeld in hoeverre het project bij draagt aan de oplossing van het probleem. Leunt men niet te zwaar op ons en blijft het de primaire verantwoordelijkheid van de organisatie zelf en/of overheid? Wie doet ook mee en wat is het maatschappelijk draagvlak tot nu toe? Wat dragen anderen bij en hoeveel moeten wij dus bijdragen? Wat is de precedentwerking? Hoe verklaren we onze keuze zonder weerstanden op te roepen bij anderen? Een bevredigend antwoord op bovenstaande vragen is vaak belangrijk om interessante tegenprestaties te kunnen bieden.

Voor de projecten geldt het principe (Verstegen, 2003: 49): 'People give to people'. Hoe concreter de gift bijdraagt aan het welzijn van een medemens, hoe effectiever de boodschap, dus wat levert het project concreet op voor (de cliënten van) de non-profitorganisatie. Het werven van sponsors gaat het beste voor projecten met veel impact, voor grote, ambitieuze projecten, waarvan iedereen, intern en extern, direct de toegevoegde waarde ziet.

Zo vertelt een lid dat de lokale serviceclubs (zoals de Lions, Rotary, Soroptomisten) meestal zelf op zoek gaan naar een goed doel. Dit kan ver weg zijn, maar ook dichtbij. Zij stellen vaak als voorwaarde dat dit doel voor een brede groep gevers acceptabel en dus *apolitiek* moet zijn. Verder is het belangrijk dat het doel 'aibaar' is en 'iets' met mensen heeft en concreet en zichtbaar is (zoals (her)bouw, educatie, instrumenten). Daarnaast noemen verschillende deskundigen dat het een *private taak* moet zijn die men niet van de overheid verwacht. Zo ziet een lid van een lokale Rotaryclub minder enthousiasme om paden of routes te financieren (overheidstaak), maar wel om een bestaand pad toegankelijk maken voor gehandicapten met voorzieningen voor rolstoelen.

Verder wordt er veel creativiteit gevraagd bij het vinden van goede doelen. Het werkt beter als een project in samenhang met andere relevante elementen en mensen in de omgeving wordt gevonden in plaats van dat het weinig met de omgeving doet en zich alleen eendimensionaal op landschap of natuur richt. *Er moet een verhaal achter zitten*. Verder is het goed als bedrijven een eigen actieve inbreng ('in kind' = door uren in natura) kunnen leveren en daarmee hun betrokkenheid bij het goede doel kunnen vergroten.

Er kunnen verschillende redenen zijn waarom mensen willen bijdragen (Haibach, 1998): altruïstisch, levensbeschouwelijk, ergens bij willen horen, invloed verwerven, eigen geweten sussen, zingeving aan het eigen leven en groter wordende zelfwaardering. Bij maatschappij sponsoring spelen de persoonlijke over-

tuiging, de behoefte om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, de netwerken en de medewerkers een belangrijke rol. Meer algemene argumenten voor een bedrijf om te sponsoren zijn:

- persoonlijke betrokkenheid, zeker op lokaal niveau;
- maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- naamsbekendheid (bijvoorbeeld nieuwe naam of nieuw bedrijf);
- product onderscheiden, productpromotie, omzet genereren, producten of diensten benutten;
- medewerkers motiveren; een maatschappelijk doel steunen maakt hen trots op het bedrijf;
- netwerken: bestaande en/of potentiële relaties en klanten ontmoeten.

Mogelijke bijdragen van een sponsor kunnen zijn:

- geld: voor sponsor vaak het minst aantrekkelijk, ook al kan het fiscaal gunstig zijn;
- producten, diensten, faciliteiten, of gebruik van communicatiekanalen van het bedrijf;
- mensen\expertise: bijvoorbeeld een adviesbedrijf dat een projectplan of een communicatieplan opstelt; een bedrijf waar een groep medewerkers een dagje in de natuur meewerkt, enzovoort.

2.5 Voorwaarden aan de begunstigde organisatie

Voor het opzetten van een structureel sponsor- en wervingsbeleid is een goede voorbereiding cruciaal (Van der Westen, 2003; Sanders, 2006). Om later zo veel mogelijk opbrengsten tegen zo weinig mogelijk kosten te genereren, is het zaak om niet te snel naar buiten te treden, maar eerst intern een aantal voorbereidingen te treffen. Welke voorwaarden stellen de bedrijven aan de organisatie om te sponsoren? Als belangrijkste geldt het feit dat de sponsors vertrouwen moeten hebben in de begunstigde. Zo willen sponsors een acceptabel, duidelijk verhaal en bevredigende antwoorden op de vraag waarom de gebiedsorganisatie een bijdrage wenst. Voor bedrijven kan sponsoring interessant zijn voor zowel een eenmalige bijdrage als gedurende een langere periode. Dit laatste vraagt een helder meerjarenbeleid van de begunstigde organisatie. De begunstigde organisatie moet dus weten:

- waaraan het begint: is er een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd?
- waar het voor staat: is er een overtuigend manifest opgesteld?
- wat het nodig heeft: is er een lijst van dringende behoeften?

- wie de potentiële sponsors zijn: is er een realistisch overzicht van interessante kandidaten?
- of zij aansprekende ambassadeurs aan zich kan binden.

Voor veel sponsors is niet de prestatie voor natuur en landschap de belangrijkste reden om een contract aan te gaan, maar de uitstraling, het imago, de betrouwbaarheid en de bekendheid van de begunstigde organisatie als geheel. Sponsors willen allereerst het gevoel hebben dat het goed zit (VFI, 2008). Aansluiting van de begunstigde organisatie bij het CBF (Centraal Bureau voor Fondsenwerving), het bezit van de ANBI-status en/of een bijdrage van de Postcode Loterij voor de goede doelen van de begunstigde organisatie, worden door (potentiële) sponsors vaak als een bewijs van deugdelijkheid gezien. Voor de potentiële sponsor moet het inzicht in de begunstigde (betrouwbare organisatie/persoon), te financieren activiteiten (websites of jaarverslagen) duidelijk zijn evenals wat de begunstigde met het geld denkt te gaan doen. Een fondsenwerfer:

'Als je vooraf geen kennis over de begunstigde en de te financieren activiteiten hebt, sta je een half uur te praten voordat je eigenlijk aan je vraag toekomt.'

Organisaties zullen zich eerst moeten bewijzen en een zekere naamsbekendheid moeten hebben voordat bedrijven met ze in zee willen gaan. Een voorbeeldgebied als potentieel begunstigde is nog geen A-merk. Vooral bij non-profitorganisaties die beginnen met het werven van sponsors kan een 'comité van aanbeveling' met voor de regionale directeuren en ondernemers aansprekende ambassadeurs belangrijk zijn. Daarnaast geldt: 'Als er één schaap over de dam is, volgen er meer.' Het werkt stimulerend als een paar bedrijven het voortouw hebben genomen om de organisatie te begunstigen.

De begunstigde organisatie moet juridisch onafhankelijk van de overheid functioneren en uit een professioneel apparaat, vrijwilligers en/of particulieren bestaan met een privaat maatschappelijk doel. Wil de non-profitorganisatie haar doelen realiseren, dan moet zij haar ambities duidelijk maken. De visie en missie moeten daarom zijn vertaald in een manifest waarin het kader van de organisatie en de strategische agenda voor de lange termijn is omschreven en met projectvoorstellen waarvoor externe partners worden gezocht (Sanders, 2006: 48). Daarbij moeten de persoonlijke waarden van een sponsor herkenbaar zijn in de gesponsorde kernwaarden. Ook moeten bestuursleden zich niet afzijdig van sponsoring houden, maar juist actief hun netwerk aanwenden en zich ook actief met de werving van sponsors bezighouden. Oud-burgemeester Opstelten, die zich al vele jaren inzet

voor goededoelenorganisaties, zegt hierover (Zeekant, 2009):

'Bestuursleden c.q. toezichhouders moeten ten volle worden aangeproken op hun inzet voor de organisatie en de fondsenwerving.'

Het meest kansrijk zijn projecten waarin de begunstigde organisatie zelf (substantieel) investeert. Alleen dan zijn er veel partijen te vinden om aanvullend te geven. Zelf investeren is volgens Van der Westen (2003) een randvoorwaarde. Aangezien investeringskeuzes samenhangen met beleid van de gebiedsorganisatie, dienen wervingsprojecten dus in het verlengde te liggen van beleidspeerpunten. Verder moet de begunstigde creativiteit tonen bij het vinden van geld. Een fondsenwerfer gaat zo ver dat hij een bedrijf adviseert niet het volledige bedrag te geven, maar het grootste deel met als voorwaarde dat de begunstigde zelf ook andere bijdragen vindt.

Aangezien het bij investeren in landschap vaak om semipublieke goederen gaat, worden door een sponsor naast voorwaarden aan de begunstigde ook voorwaarden aan de overheid gesteld. De kern daarvan is dat de overheid het voortouw neemt om te investeren, het latere particuliere initiatief versterkt en particulieren het succes gunt.

2.6 Voorbeelden van bijdragen aan natuur en landschap

In deze paragraaf beschrijven wij een aantal voorbeelden die het ontwikkelingsperspectief van een sponsorrelatie bij natuur en landschap duidelijk maken. Deze voorbeelden zijn niet volgtijdelijk bij dezelfde sponsor en begunstigde, maar tonen praktijken bij verschillende begunstigden. Wij zullen voorbeelden noemen van een filantropische relatie met de nadruk op geven (fondsenwerving en serviceclubs), een transactionele relatie, ofwel sponsoren (Landschap Noord-Holland en Natuurmonumenten) en een integratieve relatie dat als een partnerschap kan worden opgevat (WNF). Op de website www.nederlandmooi.nl zijn nog andere voorbeelden van sponsoring voor landschap uitgewerkt.

Fondsenwerving

Er bestaan diverse fondsen op naam voor bedrijven en vermogende particulieren, onder meer bij het Prins Bernhard Cultuurfonds (www.prinsbernhardcultuurfonds.nl). Bij een fonds op naam wordt een match gemaakt tussen een donateur en een begunstigde. Bedrijven die bij het Prins Bernhard Cultuurfonds een fonds op naam hebben, doen dit voor ten minste

drie jaar met een jaarlijkse bijdrage van minimaal 25.000 euro. De fondsenwerving wordt vanuit het landelijke bureau opgezet. Het verzoek om geld voor projecten wordt provinciaal (Prins Bernhard Cultuurfonds) gehonoreerd en besteed.

De bedrijven die bij het Prins Bernhard Cultuurfonds aan een fonds op naam denken, hebben volgens de betrokken fondsenwerver vaak een Raad van Bestuur en een mvo-beleid. Dit kan van alles zijn, maar men profileert zich daar graag mee op de eigen website of in het jaarverslag. Verder speelt ook de interesse van de directeur:

'Bij de fondsen op naam gaat het uiteindelijk om de liefde van de directeur of lid van de Raad van Bestuur voor bepaalde thema's. Daar moet je niet op gaan 'zenden', maar hen juist eerder vragen of ze iets met sport, cultuur, welzijn, ontwikkelingssamenwerking of met natuur hebben. Zij moeten zelf met hun thema komen, waar de fondsenwerver op in kan zoomen door op bepaalde mensen en activiteiten te wijzen die met een bijdrage zouden zijn gebaat.'

Het Prins Bernhard Cultuurfonds beheert verschillende fondsen op naam voor natuur. Zo heeft Stichting Het Drentse Landschap voor het project natuurontwikkeling stadsrand Hogeveen en voor het project Bevers terug in de Hunze hieruit een bijdrage ontvangen (www.drentslandschap.nl).

Serviceclubs

Leden van serviceclubs zetten zich vrijwillig in voor maatschappelijke doelen. Veel leden zijn directeur, ondernemer of opiniërende professionals. Serviceclubs behoren tot het particulier initiatief: het is 'private action for the public good'. Zij organiseren activiteiten waarbij uit verschillende bronnen een bijdrage wordt gerealiseerd voor een goed doel. Naast een deel van het lidmaatschapsgeld, betalen de leden en anderen de 'volle toegangsprijs' voor een benefietbijeenkomst. Voor deze bijeenkomst leveren bedrijven vaak hun diensten of producten in natura of tegen kostprijs. De meeste bijeenkomsten gaan over een thema in combinatie met eten en drinken: golven, muziekconcert, toerfietstocht, motor- of autotocht, oldtimers over een klassieke route, filmavond (zie bijvoorbeeld www.rotary.nl/agenda en bijgevoegd krantenknipsel over de Lions). Ter plekke kan er nog een loterij worden gehouden, of iemand verkoopt alle tweedehandsjes van thuis. Bedrijven die als leverancier of (bouw)aannemer van het goede doel profiteren, wordt ook om een bijdrage gevraagd. Als tegenprestatie worden de bijdragende bedrijven met naam en logo goed in beeld gebracht.

Een creatief voorbeeld is een benefietavond van Rotaryclub Amsterdam

over natuurbeleving. De avond werd op de Oranjerie (brasserie) van paleis Soestdijk gehouden waar bedrijven een vip-tafel konden kopen om hun relaties uit te nodigen gratis te komen eten en drinken. De opbrengst was bedoeld voor het natuurcollege van Prinses Irene, die de gastvrouw was.

Golfen voor herstel Kattenberg

EGMOND - De Lionsclub Heiloo, Limmen en de Egmondse houdt zondag 14 juni de achtste editie van het fundraising evenement Parkgolf Heiloo. Het hoofddoel van Parkgolf 2009 is het herstel van de Kattenberg, onderdeel van de historische parktuin van het landgoed Nijenburg in Heiloo.

Sinds 1928 is Natuurmonumenten schatbewaarder van landgoed Nijenburg. De tuinen bevatten vele cultuurhistorische elementen uit de achttiende en negentiende eeuw. Natuurmonumenten gaat dit bijzondere landgoed herstellen en behouden. In het najaar wil Natuurmonumenten starten met de werkzaamheden. Het ontwerp is gereed en ligt bij de gemeente Heiloo ter goedkeuring. Voor het herstel is nog veel geld en steun nodig.

Het golfparcours is in overleg met Natuurmonumenten vastgesteld. Er worden negen holes gespeeld in de Zuiderneg, onderdeel van het mooie groene buitengebied van Heiloo. Bedrijven kunnen Parkgolf sponsoren en daarmee het herstel van de Kattenberg een financiële impuls geven. Golfers met én zonder golfvaardigheidsbewijs zijn



welkom om mee te doen. [sponsoring en deelname op
Meer informatie over www.parkgolfheiloo.nl.](http://www.parkgolfheiloo.nl)

Landschap Noord-Holland

Landschap Noord-Holland (www.landschapnoordholland.nl) is een van de twaalf Provinciale Landschappen. Bij deze organisaties hanteert men als sponsorbeleid het 'Vrienden-model'. Kortweg komt dat neer op: hoe hoger de bijdrage, des te beter de vriendschap en de tegenprestatie. Zo onderscheidt Landschap Noord-Holland 'Vrienden', 'Zilveren Vrienden' en 'Gouden Vrienden' die voor ten minste drie jaar respectievelijk 1.250 tot 5.000 euro per jaar bijdragen. Hiertegenover staat - afhankelijk van de bijdrage - publiciteit voor het bedrijf, gebruik van accommodaties voor zakelijke doeleinden, deelname aan excursies en Vriendenavonden en voordelen voor werknemers bij gebruik van producten en diensten van Landschap Noord-Holland. Daarnaast onderscheidt men Excellente Partners die gedurende drie jaar minimaal 35.000 euro per jaar bijdragen en met wie een samenwerking op maat wordt afgesproken. Eind 2009 heeft Landschap Noord-Holland twee Excellente Partners (Noord-Hollandse Rabobanken en Bouwfonds Ontwikkeling) en 56 Vrienden, waarvan bijna de helft Gouden of Zilveren Vriend is.

De Partners kunnen zelf bepalen aan welke projecten zij financieel willen bijdragen, de Vrienden niet. Voor wie echter graag aan een specifiek project financieel wil bijdragen, is een waaier aan mogelijkheden beschikbaar waarvan meer dan de helft minder dan 5.000 euro kost. Een andere mogelijkheid om aan specifieke projecten bij te dragen is in natura, zoals een aantal Gouden Vrienden en Excellente Partners doen. Voorbeelden zijn het beschikbaar stellen van onderzoekstijd en het betalen van de productiekosten van korte documentaires over Landschap Noord-Holland voor de regionale televisie.

Landschap Noord-Holland gaat zelf op zoek naar bedrijven. Op basis van de bedrijven die in de afgelopen jaren een belangrijke opdrachtnemer zijn geweest, wordt een lijstje met prospects opgesteld voor een eerste bijdrage. Ieder bedrijf is echter welkom. Er is geen selectief wervingsbeleid op basis van activiteiten die passen bij de doelstellingen van Landschap Noord-Holland. Wel moeten bedrijven de doelstellingen van Landschap Noord-Holland onderschrijven. Volgens de fondsenwerver doen veel bedrijven mee op basis van mvo:

'Wij geven ze iets concreets in handen dat ze anderen kunnen laten zien.'

Voor Landschap Noord-Holland zijn niet alleen de bijdragen van bedrijven belangrijk, maar ook het bieden van een goede tegenprestatie. De fondsenwerver vindt het belang van wederkerigheid cruciaal om het draagvlak onder bedrijven te behouden en verder te ontwikkelen. Hij wijst bedrijven er regelmatig op dat zij meer gebruik kunnen maken van de aangeboden accommodaties, excursies en Vriendenavonden dan nu gebeurt. Kortom, een relatie met bedrijven moet eigen-

lijk per definitie transactioneel zijn. Bij een filantropische samenwerking houdt het draagvlak volgens de ervaringen van de fondsenwerver geen stand.

Natuurmonumenten

Natuurmonumenten (www.natuurmonumenten.nl) was een van de eerste particuliere organisaties die zich richtte op bescherming van de natuur. Particulieren vormen nog steeds de ruggengraat van de vereniging, maar er wordt nu ook bij bedrijven steun gevonden. Jaarlijks ontvangt Natuurmonumenten een financiële bijdrage van de hoofdsponsors ING en Nuon. Daarnaast heeft zij een relatie met een aantal bedrijven voor project sponsoring en joint ventures (Natuurmonumenten, 2009). Volgens het hoofd sponsoring is er geen sprake van een specifiek sectorenbeleid, maar is elk bedrijf welkom dat belang stelt in hun activiteiten als beschermer. In principe probeert men een zo groot mogelijke doorsnee van sectoren aan te spreken.

Bedrijven tekenen meestal een contract voor drie jaar. Als motto van het te financieren project geldt: 'Hoe concreter, hoe beter.' Het project hoeft niet volledig privaat gefinancierd te zijn (mag ook publieke gelden als subsidies bevatten), als maar duidelijk is dat dit onder de regie van de onafhankelijke organisatie Natuurmonumenten valt. Een bijdrage van een project door bedrijven aan Natuurmonumenten gebeurt in principe in geld, maar kan ook uit medewerker-vrijwilligerswerk bestaan. Met elke sponsor wordt een bedrag afgesproken en welke publiciteit daar tegenover staat. Dat kan naamsvermelding in de parken zijn waaraan een bijdrage wordt geleverd en bij substantiële bedragen een advertentie in het ledenblad. In het algemeen is er volgens het hoofd sponsoring altijd sprake van wederkerigheid met een geldwaarde voor Natuurmonumenten en meer merkwaarde voor het bedrijf dat zijn naamsbekendheid wil vergroten:

'Bedrijven geven niet zomaar 10.000 euro. Zij zijn geïnteresseerd in een sponsorrelatie en vragen ons wat wij kunnen bieden. Natuurmonumenten heeft 900.000 leden als achterban. Als je als bedrijf in het blad komt, benader je een groot deel van de bevolking op een heel positieve manier.'

De relatie tussen bedrijven en Natuurmonumenten is eerder transactioneel dan integratief te noemen. Er wordt wel wederzijds voordeel beoogd, maar niet via een inhoudelijke samenwerking. Wel kan het zo zijn dat een bedrijf bepaalde diensten van Natuurmonumenten wil gebruiken. Een voorbeeld is Landall bungalowparken die Natuurmonumenten op haar naburige terreinen wandelroutes via iPods heeft laten ontwikkelen.

Natuurmonumenten (en Provinciale Landschappen) krijgen ook bijdragen van lokale serviceclubs dicht bij huis, zoals het eerdere krantenknipsel over de Lions laat zien.

WNF

Het WNF (www.wnf.nl) biedt bedrijven verschillende mogelijkheden om bij te dragen. Men kan algemeen aan het werk van het WNF geven, aan een specifiek project of aan een campagne. De belangrijkste bijdrage komt van bedrijven die beschermingspartner worden en een integratieve relatie met de begunstigde beogen. Het WNF gaat zelf op zoek naar bedrijven die een *inhoudelijke* bijdrage kunnen leveren aan hun doelstellingen ten aanzien van natuurbescherming en duurzaamheid en daarmee overeenkomende doelstellingen hebben. Daarbij richt het zich vooral op de grote bedrijven die te maken hebben met water, vis, klimaat, soja, palmolie en hout. Zo zijn er veel partners die tot een supermarktketen behoren. Tot de hoofdsponsors horen Albert Heijn, maar ook de Rabobank, Essent en Center Parcs. Het WNF gaat voor deze strategische overeenkomsten niet met ieder willekeurig bedrijf in zee, maar kiest partners die in hun branche voorloper willen zijn en blijven op het gebied van duurzaamheid. Het gaat om partners die een duidelijke voorbeeldfunctie hebben. Het is de bedoeling dat het WNF zijn bedrijvenbeleid in de toekomst sterker gaat richten op samenwerking met de marktleaders in Nederland, om wereldwijd een verandering teweeg te brengen in de productiecycclus van verschillende producten (WNF, 2008).

De samenwerking richt zich op een combinatie van Conservation, Communication en Corporate Fundraising. Conservation maakt duidelijk dat de samenwerking deel uit maakt van het natuurbeschermingsbeleid van het WNF, bijdraagt aan haar natuurbeschermingsdoelen en vaak als doel heeft om een bedrijf of product verder te verduurzamen. Men streeft gezamenlijke marketing en communicatie na om zo een markt te creëren voor duurzame producten. Corporate Fundraising slaat terug op het zakelijk belang van de samenwerking voor bedrijven, daarom maakt WNF een financiële waardering van de samenwerking en vraagt naar gelang de markt dit toestaat een financiële compensatie voor de door haar verleende diensten. De diensten van het WNF liggen niet alleen op het vlak van communicatie, maar betreffen ook het beschikbaar stellen van expertise (zoals het leveren van kennis over de gebieden waar palmolie wordt gewonnen).

Het WNF sluit deze strategische overeenkomsten voor drie jaar met de bedrijven. Deze duur is volgens het hoofd sponsoring gewenst om de inhoudelijke samenwerking tot zijn recht te laten komen. In de overeenkomsten worden afspraken gemaakt over te bereiken winst voor de natuur op het gebied van bij-

voorbeeld CO₂-reductie (met KLM), duurzame vis (met Albert Heijn), palmolie (met Unilever) en soja, FSC-hout enzovoort. Ook wordt vastgelegd hoe die afspraken (door onafhankelijke derden) worden gecontroleerd. Door de meerjarige overeenkomsten, maar vooral door de toenemende belangstelling van de bedrijven voor duurzaamheid, neemt de samenwerking van het WNF met bedrijven - ondanks de recessie - eerder toe dan af.

2.7 Conclusies

De geraadpleegde (ervarings)literatuur en gesprekken met deskundigen maken duidelijk dat het krijgen van een bijdrage van bedrijven een kwestie is van lange adem en een relatiegerichte aanpak. Dit uitgangspunt is terug te vinden in de zogenaamde sponsorpiramide waarin afhankelijk van de frequentie van hun bijdrage verschillende groepen bedrijven worden onderscheiden. Cruciaal hierbij is het vinden van kansrijke prospects, bedrijven met wie de begunstigde organisatie al een zakelijke relatie heeft opgebouwd en die gevraagd kunnen worden om een bijdrage als wederdienst. Een systematisch sponsor- en wervingsbeleid is in feite vooral het structureel goede relaties ontwikkelen en deze zorgvuldig beheren. Voor rendement is een strategische visie en creativiteit van de begunstigde organisatie in de relatie met de sponsor vereist. Verder moet er wat te ruilen zijn. Bij sponsoring moet vanwege de zakelijke overeenkomst vooraf al duidelijk zijn welke tegenprestatie wordt geleverd, maar ook bij een donatie is zonder dat deze is afgesproken vaak sprake van enige vorm van tegenprestatie. Kortom, het gaat bij een bijdrage van een bedrijf steeds om het wederzijds belang en creativiteit om een goede winwinsituatie tussen sponsor en begunstigde te vinden.

Een samenwerking tussen bedrijven en non-profitorganisaties kent drie stadia. Bij een eenzijdige relatie waarbij het bedrijf en de non-profitorganisatie respectievelijk een gevende en ontvangende rol innemen is er sprake van een filantropische samenwerking. De transactionele relatie benadrukt het tweezijdige karakter van het partnerschap waarbij ook een tegenprestatie wordt afgesproken (zoals bij Landschap Noord-Holland en Natuurmonumenten). Stellen beide partners gezamenlijk doelen en activiteiten vast om de grootste impact te behalen, dan is er sprake van integratief partnerschap (zoals bij het WNF).

De ervaringen maken duidelijk dat een langetermijnperspectief en een relatiegerichte aanpak belangrijke factoren zijn voor een succesvolle sponsoring. Om een duurzame relatie met bedrijven op te bouwen is het belangrijk dat de initiatiefnemers van de voorbeeldgebieden als begunstigde organisatie:

1. een overtuigende missie met dringende behoeften duidelijk kunnen maken;
2. vertrouwen bij bedrijven genieten; en
3. regionale naamsbekendheid hebben opgebouwd.

Verder is het belangrijk dat bedrijven niet alleen via geld, maar ook via tijd, expertise en communicatiekanalen in natura kunnen bijdragen.

3 Sponsoring in Amstelland en in Het Groene Woud

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de huidige mogelijkheden tot sponsoring die door de initiatiefnemers in de voorbeeldgebieden zijn uitgewerkt. Deze zijn in Amstelland nog niet structureel met een vast instrument en in Het Groene Woud wel, namelijk via de Streekrekening. In de volgende paragraaf wordt de activiteiten van de initiatiefnemers besproken (3.2). Daarna wordt de selectie van de bedrijven voor een gesprek over hun sponsorbeleid toegelicht (3.3).

3.2 Activiteiten van de initiatiefnemers¹

Amstelland

In Amstelland is het aanbod aan activiteiten nog klein. Bij de mogelijkheden om te sponsoren kan een onderscheid worden gemaakt in bijdragen aan de (communicatie)activiteiten van de initiatiefnemers en activiteiten die op landschapsbeheer betrekking hebben.

De initiatiefnemers van Stichting Beschermers Amstelland (www.beschermersamstelland.nl) zijn recent gestart om sponsors te werven. Zij onderscheiden verschillende doelgroepen. Bedrijven kunnen als bedrijfsvriend of als sponsor meedoen. Het onderscheid tussen beide categorieën betreft de hoogte van de bijdrage en de mate van publiciteit als tegenprestatie. De initiatiefnemers zijn actief om bedrijven, maatschappelijke en publieke organisaties te werven als sponsor van projecten met een pr-resultaat. Een belangrijk voorbeeld is de Amstellanddag die in juni 2008 en 2009 is gehouden. De meeste sponsors hebben een relatie met de initiatiefnemer en zijn buiten het gebied gevestigd op de Amsterdamse Zuidas. Het sponsoren verloopt ad hoc en is sterk project- en persoonsafhankelijk. Om de contacten met geïnteresseerde bedrijven te versterken, organiseren de initiatiefnemers regelmatig lunchbijeenkomsten.

¹ Naast informatie van de websites en van de initiatiefnemers in de voorbeeldgebieden, is in Het Groene Woud gebruik gemaakt van een jaarpublicatie waarin de Streekrekening als een voorbeeld van een innovatief project uit de regio is opgevoerd (ERAC, 2008).

Het sponsoren van activiteiten die rechtstreeks op landschapsbeheer betrekking hebben, moet nog van start gaan. Er zijn plannen voor het introduceren van laagdrempelige instrumenten om een permanente bijdrage te realiseren. De Streekrekening zal in 2010 starten. Later zal een landschapsveiling worden gehouden. De opbrengsten van deze instrumenten voor bedrijven en andere instrumenten voor particulieren (waaronder het meedoen aan een landschapsveiling en het kopen van groencertificaten) komen in een landschapsfonds om plannen voor het landschapsbeheer in Amstelland te financieren.

Het Groene Woud

In Het Groene Woud zijn de initiatiefnemers al langer actief om bij bedrijven, maatschappelijke en publieke organisaties financiële middelen te werven voor landschap. Hiervoor is een instrument ontwikkeld, namelijk de Streekrekening. Deze is in 2006 opgezet om de waarde van Het Groene Woud duurzaam en structureel te ontwikkelen met regionale projecten die de kernkwaliteiten van het gebied versterken (www.hetgroenewoud.com).

Overheden, bedrijven en streekorganisaties kunnen bij een door de regio geselecteerde bank een Streekrekening openen om hier hun spaartegoed op te zetten. Het motto hierbij is 'Geld geven zonder geld te geven'. Deelnemers ontvangen namelijk over dit tegoed een rente en kunnen vrij beschikken over hun geld. De betreffende bank - tot 2009 ASN, vanaf 2009 de Rabobank - stelt een extra rentevergoeding beschikbaar die in het Streekkfonds vloeit. De Rabobank verwacht een minimale inleg van 25.000 euro en keert 5% over alle rentevergoedingen uit. Rekeninghouders hebben daarnaast de mogelijkheid om (een deel van) hun eigen rentevergoeding beschikbaar te stellen. Deze renteschenking is vrijwillig en flexibel, al hopen de initiatiefnemers dat de betreffende persoon of organisatie structureel aan de Streekrekening blijft deelnemen. Al is het maar omdat het niet bij voorbaat iets hoeft te kosten. De Streekrekening appelleert dus op slimme wijze aan het streekgevoel, zonder steeds opnieuw voor een bijdrage aan te hoeven kloppen. Deze spaarrekening is tot nog toe alleen beschikbaar voor bedrijven in Het Groene Woud en (nog) niet voor particulieren.¹

Het plan voor de Streekrekening als bron van financiering voor het Streekkfonds is bedacht om als streek structureel over eigen middelen te kunnen beschikken voor het financieren van projecten in Het Groene Woud. Het Streekkfonds ondersteunt duurzame initiatieven financieel en biedt hen een laatste hoop

¹ Deze bedrijfsspaarrekening voor het landschap was tot eind 2009 alleen beschikbaar bij de lokale banken van de Rabobank in Het Groene Woud. Er zijn bij de Rabobank plannen om de Streekrekening stapsgewijs verder te introduceren zoals in de andere voorbeeldgebieden en via de Provinciale Landschappen.

als zij geen andere mogelijkheden hebben om voor een subsidie in aanmerking te komen. De projecten moeten vernieuwend en duurzaam zijn en een blijvende bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de streek. Het streven is om jaarlijks enkele honderdduizenden euro's in de streek te investeren. Naast het spaarsysteem zijn er nog andere manieren om het Streekfonds te vullen, zoals sponsoring. Particulieren kunnen doneren, meedoen aan de Streekloterij waarvan de opbrengst in het Streekfonds vloeit en mogelijk in de toekomst het Streekfonds in hun testament opnemen.

De deelnemers zijn de publieke sector, maatschappelijke organisaties en bedrijven of instellingen betrokken bij Het Groene Woud. De betrokkenheid kan ontstaan omdat de deelnemers in het gebied gevestigd zijn, er veel werknemers wonen, vanuit een ideëel oogpunt een belang of een binding hebben met de streek. Ook bedrijven en organisaties die geen directe binding hebben met de streek, maar wel openstaan voor het initiatief en deelname bijvoorbeeld zien als een aanvulling van hun mvo, doen mee.

Om snel een brede bekendheid en betrouwbare uitstraling te krijgen, is gezorgd om het spaartegoed van de Streekrekening op een aansprekend niveau te krijgen door een paar grote organisaties te vragen een flinke bijdrage te storten (provincie Noord-Brabant en Campina). Daarna volgden andere overheden en semioverheden. In eerste instantie concentreert de Stichting Streekrekening zich op organisaties die kapitaalkrachtig zijn en met wie goede contacten bestaan. Dit zijn overheden, maatschappelijke organisaties en grote bedrijven. Verder is het volgens de initiatiefnemer belangrijk om direct op besluitvormend niveau binnen te komen en dus als begunstigde een goed netwerk te hebben. De ambitie is om op termijn ook inwoners en kleinere bedrijven te laten deelnemen. De bekendheid van het instrument onder deze groepen moet echter nog worden vergroot.

In oktober 2009 telde de Streekrekening 65 deelnemers. Van een kwart is bekend dat zij een bedrag ineens of de rente van hun inleg hebben geschonken. Van de andere deelnemers is niet bekend of zij ook zelf rente hebben geschonken. Zowel in 2007 (220.000 euro) als in 2008 (250.000 euro) is het streefbedrag van 200.000 euro voor de streek gerealiseerd. Dit is geïnvesteerd in onder andere de organisatie van het Streekfestival, de heropening van het voetveer het St. Janspontje en de oprichting van de coöperatieve vereniging Het Groene Woud.

De Streekrekening is een laagdrempelig instrument om een bijdrage te realiseren. Volgens de sponsorporamide kan zij worden opgevat als een eerste gift. Zij maakt een prominent onderdeel uit van de website van het voorbeeldgebied. Er is ook een brochure en flyer met informatie over de Streekrekening en de betrokkenheid van een aantal ondernemers en directeuren.¹

De Streekrekening is sterk afhankelijk van de persoonlijke inzet van de initiatiefnemer en andere vrijwilligers (bestuur). Er is nog geen professionele uitvoeringsorganisatie. Bij de initiatiefnemers is niet bekend in hoeverre de deelnemers een tegenprestatie wensen en hun bijdrage willen gebruiken voor interne en externe communicatie.

Het werven van bedrijven voor deelname aan de Streekrekening hangt in hoge mate samen met het relatiebeheer en de tijdsinvestering van de initiatiefnemer. Deze kracht betekent ook een zwakte. De wens is om de bijdrage aan de Streekrekening minder persoonsafhankelijk te maken en het instrument meer te professionaliseren. Daarnaast biedt het instrument een perspectief op een volgende bijdrage die nu niet wordt gerealiseerd.

3.3 Selectie van bedrijven

Amstelland

Van nog maar weinig bedrijven is bekend dat zij zijn geïnteresseerd in het sponsoren van het landschap in Amstelland. Daarom zijn voor dit onderzoek ook bedrijven benaderd van wie de interesse niet bekend is en met wie geen persoonlijk contact bestaat. Dit betreft bedrijven met activiteiten die het woongenot in Amstelland kunnen versterken (woningbouw, horeca en hoveniers), en bedrijven die zich profileren op het terrein van mvo en/of maatschappijsponsoring. Ter voorbereiding op de interviews is een brief gestuurd naar de betrokkenen en zijn later een toelichting van de missie van Beschermers Amstelland, te sponsoren projecten en de vragen voor een gesprek gemaild. In totaal is aan tien bedrijven een verzoek tot een gesprek gestuurd.

Uiteindelijk is gesproken met de directeuren en hoofden communicatie van twee bedrijven. Zij zijn buiten het gebied gevestigd, hebben een sponsor- en communicatiebeleid, maar hebben geen relatie met de begunstigde organisatie. Het benaderen van bedrijven in het gebied zelf heeft geen gesprekken opgeleverd. Vaak willen deze bedrijven hun lokale bijdrage in deze periode van reces-

¹ Stichting Streekrekening Het Groene Woud; 'Rekening houden met de streek. Investeren in Nationaal Landschap Het Groene Woud', 2009.

sie eerder verkleinen dan vergroten. Verder ervaren zij onrust bij het beheer van het landschap in Amstelland, waardoor een bijdrage minder effect sorteert (discussie over golfbaan, onder water zetten polder). Naast deze redenen van bedrijven om niet mee te doen, speelt meer algemeen het feit dat de relatie tussen het bedrijf en de begunstigde organisatie nog een te koud contact is om als een (kansrijke) prospect te worden aangemerkt.

Het Groene Woud

De Stichting Streekrekening heeft de gegevens van tien deelnemende bedrijven verstrekt. Als voorbereiding op de interviews is een brief met vragen voor een gesprek gestuurd naar de betrokkenen. Uiteindelijk is gesproken met de directeurs en hoofden communicatie van zeven bedrijven, waarvan er vijf in het gebied gevestigd zijn en twee erbuiten.

In totaal is dus gesproken met twaalf betrokkenen op negen bedrijven die geïnteresseerd zijn om na te denken over een mogelijke (vervolg)bijdrage aan het voorbeeldgebied.

4 Sponsorbeleid van bedrijven

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het sponsorbeleid van de geïnterviewde bedrijven in Amstelland en in Het Groene Woud geanalyseerd aan de hand van de sponsorrelatie en de voorwaarden aan de goede doelen en de begunstigde organisatie. Het doel is hierbij om de bevindingen uit de literatuur, die zich meer op de professionele sponsoring richt, te verdiepen met de sponsorrelaties die zich op lokaal en regionaal niveau voordoen. De resultaten van de gesprekken bieden meer inzicht in de wijze waarop bedrijven hun eerste stappen als sponsor van lokale en regionale projecten zetten, maar kunnen qua aantallen natuurlijk niet als representatief worden beschouwd. In de volgende paragrafen gaan we in op de achtergrond van de bedrijven en hun sponsorbeleid (4.2), voorwaarden aan de goede doelen (4.3), voorwaarden aan de begunstigde organisatie (4.4), de Streekrekening (4.5) en de wijze waarop men in de toekomst wil bijdragen (4.6). Het hoofdstuk rondt af met een aantal conclusies (4.7).

4.2 Achtergrond van de bedrijven

Omvang en locatie

De omvang van de bedrijven beschrijven wij aan de hand van het aantal werknemers. Van de bedrijven zijn er vijf 'klein' te noemen met rond de tien werknemers, twee 'middelgroot' met rond de vijftig werknemers en twee 'groot' met meer dan honderd werknemers. Alle kleine bedrijven zijn in Het Groene Woud gevestigd, de andere bedrijven zijn over beide voorbeeldgebieden verdeeld. De meeste bedrijven zijn actief in de financiële en zakelijke dienstverlening. Hun werkterrein is vaak regionaal tot provinciaal (vijf bedrijven); twee bedrijven werken vooral lokaal (gemeente Boxtel) en twee bedrijven vooral landelijk. Sommige regionaal georiënteerde bedrijven zijn eerder lokaal gestart, anderen maken nu deel uit van een cluster van vestigingen met een nationale holding.

De affiniteit van de geïnterviewden met het voorbeeldgebied is zowel zakelijk als privé. In Het Groene Woud zijn zeven bedrijven binnen het voorbeeldgebied gevestigd en twee erbuiten. Vier geïnterviewden (van kleine bedrijven) wonen ook in het gebied. Voor de andere geïnterviewden in Het Groene Woud en de Amsterdamse bedrijven bij de Zuidas is de relatie met het voorbeeldgebied

vooral zakelijk als werkterrein. De geïnterviewden melden ook dat de voorbeeldgebieden bij veel van hun werknemers en cliënten niet bekend zijn. Zo is de naam 'Het Groene Woud' weinig bekend, terwijl iedereen wel de historische plekken in het gebied kent, en weten veel Amsterdammers de weg naar Amsteland nog niet te vinden.

In Het Groene Woud hebben de geïnterviewden een band met de initiatiefnemer als begunstigde. Dit ligt voor de hand door de wijze van het selecteren van bedrijven, die eerder door hem zijn gevraagd om deel te nemen aan de Streekrekening. Veel geïnterviewden hebben echter ook iets in de gemeente Boxtel gedaan, samen met de initiatiefnemer die daar ook wethouder is (geweest). In Amstelland is een geïnterviewde op de lunch van de initiatiefnemer geweest. Het andere bedrijf heeft geen direct contact met de begunstigde.

Bedrijfsbeleid

Het sponsoren van goede doelen kan aansluiten bij het mvo-beleid van bedrijven. In de praktijk hebben de meeste bedrijven geen vast mvo-beleid geformuleerd, maar geven ze hier een eigen invulling aan. Zij stellen mvo vaak synoniem met het sponsoren van goede doelen. Daarnaast ziet men bij de opdrachtgevers de eisen ten aanzien van duurzaamheid van de bedrijfsvoering toenemen. Slechts een bedrijf verbindt aan het streven naar een duurzame bedrijfsvoering ook duidelijke normen, bijvoorbeeld dat men in 2015 klimaatneutraal wil zijn. Bij twee bedrijven is duurzaamheid een kernactiviteit van het bedrijf.

De meeste geïnterviewden verwijzen voor het gewenste imago naar hun dienst, zoals 'excellent adviserende partners', 'duurzaam, degelijk en betrouwbaar' en 'betrouwbaar, creatief en kwaliteit'. Zij koppelen dit gewenste imago echter niet aan de activiteiten die zij sponsoren. Slechts bij een klein aantal bedrijven wordt het sponsoren strategisch benaderd en is er een relatie tussen het gewenste imago van het bedrijf en de te sponsoren activiteiten. Voorbeelden zijn:

'Dat water uit de kraan net zo goed van kwaliteit is als Spa blauw en burgers de vanzelfsprekendheid waarmee ze goed water uit de kraan tappen meer gaan waarderen.' Dit leidt er onder andere toe om via sponsoring de rol als waterleverancier op grote evenementen naar voren brengen.

'Er samen voor gaan, teamgevoel, sportief en willen excelleren.' Dit leidt tot veel teamsportsponsoring door het nationale bedrijf.

Om bedrijven qua organisatie en beleid van geven en sponsoren te typeren, zijn er drie groepen onderscheiden. Deze indeling hangt samen met het aantal werkenden en wie binnen de organisatie van het bedrijf de beslissing over het sponsoren neemt. De kleine bedrijven geven vooral en de directeur beslist hierover. De tussengroep geeft en sponsort waarbij een of meer directeuren beslissen. Bij de grote bedrijven is er een afdeling communicatie of marketing die in veel gevallen over sponsoring beslist en dit als een onderdeel van haar taak voor het bedrijf ziet. Hierbij is het beslissingsproces geformaliseerd en beslissen medewerkers op basis van vastgestelde criteria over een (groot) deel van het sponsorbudget. Als sponsoring via de afdeling communicatie of marketing loopt, beslist de directie maar over een klein deel van het sponsorbudget en de grote strategische projecten. Een bedrijf zoekt hierbij het liefst een samenwerking tussen de activiteit van de begunstigde organisatie en het eigen product. In een dergelijke relatie is er sprake van een partnerschap.

De vraag is wat de bedrijven bijdragen. Zeven bedrijven uit Het Groene Woud nemen deel aan de Streekrekening en geven daarmee min of meer. Hierop komen wij later terug (4.5). De bedrijven die een beetje sponsoren, betalen mee aan werkgerelateerde congressen, een studiekring en kleine lokale projecten. De bijdrage kan in geld zijn, maar ook in natura zoals de hulp aan een kinderbeerderij door een projectaanvraag te schrijven. Van de bedrijven die vooral sponsoren geeft een aan lokale en regionale projecten. Een ander bedrijf behoort tot een nationale holding dat bekende sportteams sponsort (nationaal dames hockey team, Ajax). Zelf sponsort men regionaal de topsporters in Amstelveen, het Concertgebouw en een wijngaard. Een ander bedrijf sponsort vooral regionale evenementen die een grote groep burgers bereiken.

4.3 Voorwaarden aan de goede doelen

De indeling van bedrijven die vooral geven, geven en sponsoren, of hoofdzakelijk sponsoren, blijkt ook relevant bij de voorwaarden die de geïnterviewden noemen bij de keuze van hun goede doelen. Bij de bedrijven die in hoofdzaak geven, betreft dit vooral lokale en regionale doelen. Hierbij zijn door de geïnterviewden weinig expliciete voorwaarden aan de goede doelen en de tegenprestatie genoemd. Dat wil niet zeggen dat de gevers geen voorwaarden aan de lokale en regionale doelen stellen, maar deze blijken meer impliciet en gerelateerd aan hun eigen motivatie. Zo hoopt men soms zelf gesponsord te worden of een bijdrage te krijgen om een project uit te voeren. Een geïnterviewde gaat vanuit een interne motivatie binnen het bedrijf een jeugdelftal van een werkne-

mer sponsoren, maar beschouwt dit meer als een soort goodwill sponsoring.

Bij de bedrijven die geven en sponsoren, zijn de geïnterviewden duidelijker over de voorwaarden. Dat is deels inherent aan het sponsoren, maar men wordt ook kritischer over de verzoeken tot sponsoring. Voor een geïnterviewde is het belangrijk dat hierdoor het eigen werk beter wordt geprofileerd. Soms ontstaat sponsoring als een opdrachtgever een bedrijf vraagt om wat terug te doen. Een andere geïnterviewde sponsort vooral lokale projecten voor de uitstraling van het bedrijf in de gemeente dat zijn werkterrein is. Het gaat hier dus om tegenprestaties als promotie van het werk (communicatie) en goodwill naar de opdrachtgever.

Alleen bij de bedrijven die hoofdzakelijk sponsoren is er sprake van een formeel beleid. Bij een bedrijf staat dit op papier en bij twee andere zijn dit vuistregels. Bij een dergelijk beleid is er een duidelijker beeld over de gewenste doelen, de te bereiken doelgroep en het resultaat van het goede doel. Verder heeft men ook meer over de tegenprestatie nagedacht. Een bedrijf sponsort projecten die 'aimabel zijn, iets met Amsterdam hebben en iets met cultuur doen'. Relevant hierbij is dat het evenement de kans biedt om relaties uit te nodigen, want het onderhouden van netwerken is cruciaal voor het goed functioneren van dit bedrijf. De netwerkfunctie is belangrijker geworden, terwijl men eerder meer op het vergroten van regionale naamsbekendheid inzette (maar die doelstelling is gerealiseerd). Ook over het resultaat van het te sponsoren doel is nagedacht:

'Mensen moeten na afloop van het evenement met een positief gevoel naar huis gaan, het moet een podium bieden waar een goed netwerk op afkomt en het moet goed georganiseerd zijn.'

De geïnterviewden van een ander bedrijf noemen als vuistregel dat de activiteit 'schoon' moet zijn in de zin van geen politieke gevoeligheid of aan maatschappelijke discussie onderhevig (zoals doping in de sport). Een andere vuistregel is dat er betrokkenheid is van een medewerker of een clubje van medewerkers bij de te sponsoren activiteit. De voorkeur gaat uit naar een clubje werknemers dat zich ook voor het project wil inzetten. Het sponsoren vanwege de interne motivatie van het personeel raakt echter niet alleen het goede doel, maar ook de eigen organisatie. De directie vindt het belangrijk dat werknemers het leuk vinden om bij het bedrijf te werken, zich een familie voelen en ook trots op hun bedrijf zijn. Hoewel er een beperkt aantal projecten wordt gesponsord, probeert men een diversiteit aan klantengroepen te bereiken door aanvullende activiteiten te kiezen. Uiteindelijk wil men met de activiteiten een drietal functies

vervullen, namelijk mogelijkheid tot netwerken (extern), betrokkenheid van de medewerkers bij het bedrijf vergroten (intern) en meer naamsbekendheid. Vaak is het streven dat een sponsoractiviteit meerdere functies vervult, zoals bij het sponsoren van een voetbalteam uit de eredivisie. Dit is in eerste instantie geïnitieerd om de naamsbekendheid te vergroten, maar is daarnaast ook goed om relaties uit te nodigen en leuk voor de werknemers. Bij de sponsors gaat het meestal niet om een kortstondige activiteit, maar om een verbintenis van meerdere jaren.

Bij het bedrijf dat het sponsorbeleid wel op papier heeft gezet, noemen de geïnterviewden als criteria dat het project relevant voor het bedrijf, onderscheidend en geloofwaardig moet zijn. Men heeft een voorkeur voor regionale evenementen om een grote groep burgers te bereiken. Verder moet het evenement de zichtbaarheid van hun product duidelijk maken en er moet 'beweging' in zitten. Daarnaast sponsort men een cultureel project voor het netwerken met de provinciale bestuurders in Brabant. Bij de geïnterviewden van deze bedrijven leidt het belang van het relatiemanagement er toe dat men liever co- dan hoofdsponsor is, omdat men zo ook nieuwe contacten met de andere sponsors opdoet.

In hoofdstuk 2 hebben wij een aantal argumenten genoemd waarom bedrijven sponsoren. In onze gesprekken over het sponsoren van lokale en regionale projecten zien wij met name de persoonlijke betrokkenheid, het tonen van maatschappelijke verantwoordelijkheid, het netwerken en motiveren van medewerkers terug. Persoonlijke betrokkenheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn de belangrijkste motieven voor bedrijven die geven en/of deels sponsoren. Bedrijven die hoofdzakelijk sponsoren, noemen daarnaast het belang van netwerken, motiveren van medewerkers en een betrokkenheid van meer jaren.

4.4 Voorwaarden aan de begunstigde (organisatie)

Volgens de literatuur wordt verwacht dat bedrijven zich beraden voordat ze tot sponsoren besluiten. Wij hebben deze voorbereiding niet gezien bij het besluit om lokale of regionale goede doelen te sponsoren. Bij veel bedrijven worden de voorwaarden aan de begunstigde weinig expliciet verwoord en is de begunstigde ook eerder een persoon dan een projectorganisatie. Uit de interviews blijkt dat men de begunstigde al lange tijd kent, deze betrouwbaar vindt en afspraken na ziet komen. Vaak heeft men eerder al met elkaar samengewerkt. Met andere woorden: de voorwaarden aan de begunstigde worden dan niet zozeer vanuit het aangaan van een nieuwe relatie gezien, maar eerder vanuit het onderhouden

van een bestaande relatie.

In de gesprekken viel verder op dat de sponsorrelatie met de begunstigde organisatie vaak ontstaat door een initiatief vanuit de interne (bedrijfs)organisatie van de sponsor. Dit kunnen werknemers zijn, zoals we in de vorige paragraaf noemden, of een eerder contact tussen de directie en de begunstigde (organisatie).

De voorwaarden aan de goede doelen en de begunstigde kunnen in principe zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin worden geformuleerd. Hoewel de voorwaarden aan de goede doelen vaker gemakkelijker (kwantitatief) uit te drukken zijn dan die aan de begunstigde (organisatie), neemt een bedrijf de (kwalitatieve) voorwaarden aan laatstgenoemde uitdrukkelijk mee bij de evaluatie van haar inhoudelijke samenwerking:

'Wij evalueren niet op cijfers. Je weet al hoeveel bezoekers er ongeveer komen en welke bekendheid je krijgt. Wij vinden het belangrijker te weten hoe het proces verliep, hoe de relatie tijdens de samenwerking was en of men de afspraken nakomt. Als wij bij een evenement lege flessen of bakers leveren waar bezoekers via een muurwand met kranen water kunnen tappen, moet je zorgen dat het daarna geen enorme rommel wordt. Als mensen dan foto's gaan maken, levert dat een storend beeld. Wij maken dan afspraken dat de organisatie de rommel goed en snel wegwerkt.'

De invulling van de voorwaarden die men aan de doelen en de begunstigde stelt lijkt samen te hangen met of men vooral geeft of sponsort. Op basis van de interviews is deze observatie samengevat in figuur 4.1. Bedrijven die vooral geven doen dit vooral uit lokale en maatschappelijke betrokkenheid en het persoonlijk vertrouwen in de initiatiefnemer. Bedrijven die vaker sponsoren, kijken ook naar de mogelijkheden om door hun bijdrage te kunnen netwerken en de betrokkenheid van hun medewerkers bij het bedrijf te vergroten. Een enkeling probeert hierbij ook inhoudelijk samen te werken. Zij gaan strategischer denken over hun bijdrage en de voorwaarden hieraan zodanig formuleren dat zij in de gewenste tegenprestatie een afstemming vinden met de doelen voor hun eigen bedrijf.

Figuur 4.1 Indeling van bedrijven naar hun sponsorbeleid				
Ontwikkelingsperspectief	Vooral geven	Geven en sponsoren	Vooral sponsoren	Samen werken
Voorwaarden doelen	Lokale en Maatschappelijke betrokkenheid	Promotie werk, netwerken, lokale en maatschappelijke betrokkenheid	Netwerken, naamsbekendheid, betrokkenheid medewerkers	Netwerken, betrokkenheid medewerkers, inhoudelijke boodschap
Voorwaarden begunstigde	Persoonlijk vertrouwen	Persoonlijk vertrouwen en vertrouwen in de organisatie	Goede organisatie van de activiteit	

4.5 Streekrekening

Van de geïnterviewde bedrijven geven er zeven aan de Streekrekening, van wie vijf kleine bedrijven.¹ Doorslaggevend voor hun deelname zijn drie zaken geweest. Het belangrijkste is de initiatiefnemer. Die vroeg hen om mee te doen en zij kennen hem als een charismatisch, bevolgen en betrouwbaar persoon. Vaak hebben zij eerder met hem als wethouder samengewerkt. Als tweede argument geldt de waardering voor de doelstelling van de Streekrekening om hiermee duurzame projecten te financieren en de streek te versterken:

'Wij waren betrokken bij een project in de gemeente Boxtel en in gesprek met de wethouder hierover. Wij wilden toen wat van de gemeente en op een bepaald moment kwam deze met zijn geldmachine. De wethouder is een voorvechter van duurzaamheid en wij vinden Boxtel een duurzame gemeente en dat principe past goed bij onze doelstellingen.'

Het verzoek om een bijdrage uit goodwill door een (ex-)opdrachtgever is bij sponsoring niet ongebruikelijk zoals wij eerder al bij de Rotaryclub en bij Landschap Noord-Holland zagen (2.6) en bij andere directeuren die vertelden waarom zij aan een goed doel gaven (4.3). Zij maakt duidelijk dat een relatie tussen sponsor en begunstigde veel verder gaat (en langduriger is) dan deze ene activiteit.

Een derde argument om aan de Streekrekening deel te nemen, is dat het instrument de spaarder weinig hoeft te kosten:

¹ Zoals al eerder is gemeld, zegt deze verhouding weinig over de deelnemers aan de Streekrekening.

'Het meedoen aan de Streekrekening is low profile en beperkt zich tot de relatiesfeer. Het kost ons niet veel, maar de Rabobank is geen charitatieve instelling. Elders krijg je een hogere rente.'

Verder lijkt de Streekrekening ook aan hoop op kansen op een bijdrage te appelleren. Sommige deelnemers hopen namelijk zelf uit de opbrengsten van de Streekrekening een bijdrage te krijgen voor het uitvoeren van een project. Ook is sommigen voorgehouden dat zij in de toekomst mee kunnen liften met de communicatie over het gebied (maar dat is nog niet gebeurd).

Meestal heeft men eenmalig gestort en werkt de storting als een 'slapend ding'. Een geïnterviewde adviseert tegen een vriendenprijs over de uitvoering van een project. Een klein aantal bedrijven schenkt een deel van de rente. De renteschenking is dan fiscaal aftrekbaar vanwege de ANBI-status. Niemand blijkt dit echter te doen, omdat men het bedrag niet groot vindt of geen vennootschapsbelasting betaalt (bij een stichting). Een paar bedrijven noemen de deelname aan de Streekrekening in hun offertes en op hun website. Sommige zouden dit in de toekomst (vaker) willen doen als er meer communicatie over komt.

Het beeld van de deelnemers is dat de Streekrekening nog in de kinderschoenen staat en dat de uitvoering beter kan. Ook is het doel met de Streekrekening niet altijd duidelijk voor nieuwe directeuren en hoofden van afdelingen communicatie die geconfronteerd werden met de deelname van hun bedrijf die door anderen is afgesproken. Meer in het algemeen is de indruk dat de deelname aan de Streekrekening door een directeur of directie is beslist, maar nauwelijks binnen de organisatie is gecommuniceerd.

Degenen die verbetering wensen, willen allereerst graag horen wat er met de opbrengst gebeurt. Daarnaast noemen de lokaal georiënteerde geïnterviewden de mogelijkheid van een netwerkfunctie, maar de regionaal georiënteerde geïnterviewden niet (hebben al genoeg circuits). Een simpel idee is volgens een geïnterviewde om een lijst van deelnemende bedrijven op te stellen met een paar regels over hun deskundigheid en activiteiten, hun website en de namen van de directeuren. Een aantal geïnterviewden hebben weinig opmerkingen, omdat zij vinden dat zij voor hun beperkte bijdrage niet veel mogen verwachten.

Met niemand wordt er persoonlijk contact in verband met de Streekrekening onderhouden, al staan wel afspraken hiertoe gepland. Een paar geïnterviewden hebben vanuit hun andere lokale functies wel contact met de initiatiefnemer en dragen de Streekrekening een warm hart toe.

4.6 Toekomstige bijdrage aan het voorbeeldgebied

De geïnterviewden zijn gevraagd naar een mogelijke bijdrage aan het voorbeeldgebied. Een paar zijn niet van plan om meer bij te gaan dragen, omdat men maar een lichte verbondenheid met Het Groene Woud heeft, of eerder iets hoopt te krijgen om een eigen project mee te kunnen realiseren. De anderen die wel willen bijdragen, wensen een meer herkenbare bijdrage en meer samenwerking met de begunstigde. Voor Amstelland zoeken bedrijven nog naar een invulling.

Zo willen vier bedrijven in Het Groene Woud hun renteschenking via de Streekrekening graag herkenbaar maken en aan specifieke projecten toewijzen. Dan wordt hun bijdrage voor hen zelf tastbaarder, krijgen ze er een band mee en kunnen ze ook iets kiezen dat bij hun eigen filosofie past, zo is hun redenering. Verder verwacht men dat als het past bij de zichtbaarheid van het bedrijf het ook nog commercieel interessant kan zijn om zich hiermee te profileren en deze bijdrage aan relaties te kunnen melden. Het zijn vooral betrokkenen van lokaal georiënteerde bedrijven die meer herkenbaarheid wensen, de rest van de geïnterviewden maakt een specifieke toewijzing van hun bijdrage minder uit en vindt het prima om dit aan een commissie over te laten.

Vijf bedrijven willen meer samenwerken met het voorbeeldgebied Het Groene Woud of doen dit al. Sommige geïnterviewden (met een klein bedrijf) denken hierbij aan een bijdrage in natura op basis van hun deskundigheid door het geven van advies. Andere geïnterviewden willen de samenwerking meer inhoudelijk uitwerken en dan zelf verantwoordelijkheid nemen voor projecten die zij belangrijk vinden. Dat is bijvoorbeeld het realiseren van biodiversiteit door lokaal in plaats van ver weg de CO₂-uitstoot te compenseren en een lopend project over het realiseren van schoon water samen met boeren en burgers.

Twee bedrijven bij de Amsterdamse Zuidas die al veel ervaring hebben met sponsoring, zijn geïnteresseerd om bij te dragen aan Amstelland. Een lijstje met projecten gerelateerd aan landschap zoals de initiatiefnemer van Amstelland heeft opgesteld, vormt hierbij een aanzet om in gesprek te komen. Om echter tot sponsoring te komen, is het belangrijk om oog te hebben voor een mogelijke tegenprestatie aan bedrijven en op een creatieve en zakelijke wijze te zoeken naar een juiste invulling van de sponsorrelatie.

Een bedrijf probeert haar sponsorbeleid door te vertalen en wil dan graag een eigen bijdrage in natura en in geld koppelen aan tegenprestaties, zoals de mogelijkheid tot netwerken met relaties en het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers bij het bedrijf. Dat laatste zou kunnen door een dagje mee te werken in Amstelland. Om dat te realiseren moet er een goed verhaal achter zitten dat aanspreekt bij de medewerkers en hun betrokkenheid oproept bij de op-

zet en organisatie van de bijdrage. Mogelijk biedt hierbij ook het sterke contrast tussen de stedelijkheid in Amsterdam en de landelijkheid in Amstelland aanknopingspunten. Zo neemt de weidevogelbescherming in Amstelland nationaal gezien een belangrijke plaats in. Naast het geven van geld zou men dan medewerkers en hun familie een dagje vogelnesten kunnen laten markeren of wilgen knotten. Een ander bedrijf denkt vanuit het eigen sponsorbeleid aan het sponsoren van een concert waarbij ze relaties (gemeenten) kan uitnodigen die iets met Amstelland hebben. Naar het gebied geredeneerd zou een bijdrage aan de herbouw of restauratie van een object interessant kunnen zijn.

De Streekrekening vinden de Amsterdamse geïnterviewden wel een leuk idee, maar te afstandelijk zonder betrokkenheid van medewerkers en profilering van het bedrijf. Verder is men nu tijdens de financiële crisis en de debacles bij banken beducht voor nieuwe bankproducten die men niet zelf in de hand heeft. Mogelijkheid speelt hierbij ook de onbekendheid van het instrument waarover in Amstelland nog niet is gecommuniceerd.

Uit de ideeën over een specifieke bijdrage voor landschap en een toekomstige samenwerking met de begunstigde organisatie valt af te leiden dat bedrijven vooral betrokkenheid zoeken. Om met de begunstigde organisatie en andere bedrijven samen te werken, vindt men het handig om de competenties van de deelnemende bedrijven te kennen. Verder moet er een goed verhaal achter het goede doel zitten dat aanspreekt.

4.7 Conclusies

Het doel van dit hoofdstuk is om de bevindingen uit de literatuur over sponsoring te verdiepen met de sponsorrelaties die zich op lokaal en regionaal niveau voordoen. Wij maken hierbij gebruik van de gesprekken met directeuren en hoofden communicatie van een beperkt aantal bedrijven. Dit leidt tot vier conclusies. De eerste twee gaan over het sponsoren in algemene zin en de andere twee gaan over de Streekrekening.

Ten eerste valt het onderscheid op tussen bedrijven die expliciet over de goede doelen, tegenprestatie en begunstigde nadenken en voorwaarden noemen (sponsoren) en bedrijven die dat niet of weinig doen (geven). Het gaat te ver om de groep gevende bedrijven zuiver filantropisch te noemen, omdat men redeneert vanuit het belang van wederkerigheid en een al langer bestaand contact. Naarmate bedrijven vaker sponsoren, gaan zij strategischer denken en de voorwaarden zodanig formuleren dat zij in de gewenste tegenprestatie een afstemming vinden met de doelen die zij voor hun eigen bedrijf beogen (figuur 4.1).

Ten tweede blijken geven en sponsoren niet alleen relatiegericht en op de lange termijn gericht te zijn, maar ook een goed verhaal te vragen dat appelleert aan de betrokkenheid bij landschap en past bij de doelstellingen van het bedrijf. Een lijstje met landschapsprojecten blijkt een aanzet om in gesprek te raken, maar ook een idee van een mogelijke tegenprestatie aan bedrijven is belangrijk. Een aanknopingspunt hiervoor vormen de motieven om te geven of sponsoren. Voor bedrijven die geven en/of deels sponsoren zijn hun persoonlijke betrokkenheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid het belangrijkste. Bedrijven die hoofdzakelijk sponsoren, noemen daarnaast het kunnen netwerken, het motiveren van medewerkers en een betrokkenheid van meer jaren.

Ten derde is de Streekrekening een goed instrument voor een eerste gift. Het idee wordt als leuk en sympathiek ervaren. Bij het begrip 'duurzaam' kan men zich van alles voorstellen en de opbrengsten gaan naar het eigen gebied. Verder is het makkelijk om mee te doen, al maken bedrijven er zelf niet veel werk van. Doorslaggevend voor een eerste gift is de combinatie van een laagdrempelig instrument en het vertrouwen in de initiatiefnemer. Het aangaan van een relatie met de begunstigde is voor de bedrijven geen nieuw contact, maar eerder een uitbreiding van een al bestaand contact. Vaak is er al een wederkerige relatie en vormen de (eerdere) werkcontacten tussen de geïnterviewde als directeur of ondernemer en de initiatiefnemer als wethouder of (ex-)opdrachtgever de aanleiding. Het verzoek om goodwill is bij sponsoring niet ongebruikelijk. Sommigen doen mee aan de Streekrekening in de hoop hier in de toekomst van te kunnen profiteren.

De laagdrempeligheid van het instrument heeft ook een keerzijde. De Streekrekening is nog te eenzijdig ingesteld en wordt als een koude manier van sponsoren gezien. Er is weinig contact tussen sponsor en begunstigde. Zo vindt er weinig of geen terugkoppeling over de resultaten plaats, weten de bedrijven weinig over wie er nog meer deelnemen en is er weinig communicatie tussen bedrijven, gefinancierde projecten en de organisatie achter de Streekrekening. Er is dus wel sprake van een relatie, maar niet van relatie*management* dat werkt aan het vergroten van de betrokkenheid van de rekeninghouders. Om de huidige bijdrage te continueren en een volgende bijdrage te realiseren is dat echter wel wenselijk.

5 Slotbeschouwing

5.1 Inleiding

In de voorgaande twee hoofdstukken hebben wij aandacht geschonken aan het sponsorbeleid voor en door bedrijven in Amstelland en in Het Groene Woud. In dit laatste hoofdstuk plaatsen wij de resultaten in een bredere context om deze toegankelijk te maken voor actoren in andere gebieden die met sponsoring van landschap aan de slag willen. Hiervoor grijpen wij terug op ons denkkader uit hoofdstuk 2. Centraal hierin staat de sponsorpiramide (figuur 2.1). In deze sponsorpiramide zullen wij de eerste drie stappen uitwerken, namelijk hoe kom je aan kansrijke prospects, hoe realiseer je een eerste bijdrage en vervolgens hoe realiseer je vaker een bijdrage?

In Amstelland hebben we volgens de figuur twee prospects geïnterviewd en in Het Groene Woud zeven partijen die als rekeninghouder van de Streekrekening een eerste bijdrage hebben gedaan en tot de derde laag van de piramide behoren. Uitgangspunt van de piramide is om in het sponsorbeleid ervoor te zorgen dat partijen naar een volgende laag in de piramide gaan, of te behouden zijn voor de laag waar ze reeds in zitten. Anders gezegd, het streven van een structureel sponsorbeleid is erop gericht om een evenwichtig gevulde sponsorportefeuille te ontwikkelen, waarin elke laag van de piramide is vertegenwoordigd. Dit leidt tot de volgende observaties.

Ten eerste is het belangrijk om inzicht te hebben in de motieven van de bedrijven/organisaties die geven en/of sponsoren, welke tegenprestatie zij wensen en dus welke ruilrelatie wordt nagestreefd. Voor geven telt vooral de persoonlijke en maatschappelijke betrokkenheid. Bij sponsoren gaat het vaak om het streven naar een combinatie van doelen zoals het kunnen netwerken en het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers bij het bedrijf.

Ten tweede vraagt een goed sponsorbeleid veel inspanning en aandacht voor het onderhouden van bestaande relaties en het aangaan van nieuwe contacten. Bij de interviews in Het Groene Woud blijkt dat het contact tussen een potentiële rekeninghouder van de Streekrekening en de begunstigde vaak een uitbreiding van een bestaand contact is. Is het bedrijf eenmaal rekeninghouder, dan is er geen aandacht meer voor het onderhouden van deze relatie. Ofwel, in eerste instantie is er wel aandacht voor het uitbreiden van de relatie, maar later niet voor het relatiemanagement en het ontwikkelen van meer draagvlak bij de deelnemers.

Een andere opmerking betreft de randvoorwaarden om bedrijven te stimuleren om lokale en regionale projecten voor landschap te sponsoren. Wij hebben directeuren en ondernemers geïnterviewd in of bij voorbeeldgebieden waar het gebiedsproces al redelijk is gevorderd en de begunstigde (organisatie) een netwerk aan zakelijke contacten met bedrijven heeft. Actoren die met sponsoring aan de slag willen, zullen zich dus moeten afvragen in hoeverre zij deze randvoorwaarden in hun gebied hebben gerealiseerd of denken te gaan realiseren.

5.2 Aanbevelingen

Zoals hiervoor is aangegeven, werken wij de eerste drie stappen van de sponsorpiramide uit, namelijk hoe kom je aan prospects, hoe realiseer je een eerste bijdrage en hoe realiseer je vaker een bijdrage.

Van suspects naar prospects

De eerste stap in de piramide is de voorbereidende fase om de eerste contacten te leggen met potentiële sponsors. Zoals eerder is aangegeven gaat het om een strategische en structurele aanpak bij het realiseren van private bijdragen. Het sponsorbeleid moet dus afgestemd zijn op het strategische beleid van de gebiedsorganisatie als begunstigde. Op basis van onze ervaringen en Van der Westen (2003) zijn een aantal stappen beschreven om deze afstemming in de voorbereidende fase te realiseren:

- *Begin met een missie van de gebiedsorganisatie en een meerjarenbeleid*
Het sponsorbeleid begint bij de maatschappelijke kernwaarden waarom de gebiedsorganisatie bestaat. De formulering van een missie is gebaseerd op de antwoorden als wat het maatschappelijk probleem is waaraan de gebiedsorganisatie wil bijdragen en wat er nu onvoldoende gebeurt om dit probleem op te lossen. De missie vormt het bestaansrecht van de gebiedsorganisatie, moet passen binnen de bestaande of herziene gebiedsplannen, en is het vaste kader voor het beleid. Het beleid verandert naar gelang de omstandigheden, maar de missie niet. Het beleid geeft de hoofdlijnen hoe aan de maatschappelijke opgave wordt gewerkt en de speerpunten, waarvoor aanvullende private financiering is gewenst.
- *Stel uitgangspunten voor sponsorwerving vast*
Voordat met het werven van sponsors wordt gestart, is het belangrijk dat het bestuur van de begunstigde organisatie zich uitspreekt over uitgangspunten, waarom de gebiedsorganisatie op zoek gaat naar private bijdragen, of sponsoring de verantwoordelijkheid voor het hele bestuur is en het belang

van sponsorwerving als communicatie-instrument.

- *Ga van een meerjarenbeleid naar doelstellingen en prospects*
De volgende stap is om concrete en meetbare doelstellingen te bepalen en deze te vertalen naar activiteiten en projecten. Stel een lijst van bedrijven op met hun mogelijke motieven en gewenste tegenprestatie en orden hen van kansrijk naar minder kansrijk. Benader de kansrijke prospects en begin hiervoor bij de bestaande zakelijke relaties.
- *Zorg voor aansprekende ambassadeurs*
Sponsoring vraagt veel meer dan 'blauwe ogen' alleen, maar deze zijn voor lokale en regionale sponsoring wel een eerste stap. Het vertrouwen in de begunstigde is cruciaal en is vaak gebaseerd op al bestaande contacten. Het is te veel voor een persoon als begunstigde om een relevant netwerk op te zetten en te onderhouden. Zorg dus voor betrokken ambassadeurs met een zakelijk netwerk en die zelf ook sponsoren, actief werven en bij de prospects een betrouwbare reputatie genieten.

Van prospect naar eerste bijdrage

In Amstelland probeert men kansrijke prospects te benaderen en te verleiden tot een eerste bijdrage. Dit leidt tot de volgende aanbevelingen:

- *Zorg voor een 'verhaal' dat aanspreekt*
Het verhaal moet duidelijk maken dat het gebied het waard is om energie in te steken om het te behouden. Te denken valt in Amstelland aan 'verhalen' over het weidevogellandschap (natuur), de beroemde schilders die langs de Amstel hebben geschilderd (cultuurhistorie) of het boeren op Veengrond ver onder NAP (agrarisch ondernemerschap). Een aansprekend verhaal gekoppeld aan een concreet project is interessant voor sponsors, zoals over het belang van Amstelland voor de weidevogels gekoppeld aan een project om weidevogels te beschermen
- *Start met instrumenten met een lage instapdrempel, maar ontwikkel er meer*
De Streekrekening is vanuit het oogpunt van bedrijven een laagdrempelig instrument om een gebiedsorganisatie te ondersteunen. Dit laagdrempelige karakter gecombineerd met het vertrouwen in de initiatiefnemer kan dit instrument in meer gebieden tot een succes maken met een behoorlijk aantal rekeninghouders in een korte tijd. Op zichzelf is het echter een instrument met weinig aandacht voor de tegenprestatie. Het is ook een betrekkelijk 'koud' instrument dat niet veel betrokkenheid bij het gebied vergt. De Streekrekening kan echter een opstap vormen naar het vergroten van het draagvlak onder bedrijven en het uitbouwen van de sponsorrelatie. Investeer daarom in de relatie met deze bedrijven en maatschappelijke organisaties en

ontwikkel daarnaast ook andere instrumenten die meer vragen en bieden, zoals een landschapsveiling of het zelf sponsoren van projecten.

- *Bied een diversiteit aan projecten en mogelijkheden om bij te dragen*
Een gebiedsorganisatie heeft een diversiteit aan potentiële sponsors met ieder hun motieven en doelen. Door te zorgen voor een 'waaier' aan mogelijkheden en projecten om te sponsoren, wordt de kans groter om potentiële sponsors aan te spreken en te motiveren tot een bijdrage. Beschouw de 'waaier' als een aanzet voor een gesprek om in te zoomen op de interesses en wensen van de sponsor en de sponsorrelatie 'op maat' invulling te kunnen geven.
- *Zorg voor een uitvoeringsorganisatie*
Bij het opzetten van een op de lange termijn en relatiegerichte aanpak is niet alleen het leggen van contacten, maar ook het onderhouden ervan belangrijk. Voor een adequaat relatiemanagement is een uitvoeringsorganisatie nodig. Dit betekent duidelijkheid over het sponsorbeleid en afspraken over de uitvoering van dat beleid en dus afspraken over rollen, taken en verantwoordelijkheden (inclusief de benodigde administratieve ondersteuning). Neem onderdelen van sponsorwerving op in het profiel van bestuursleden en maak het relatiebeheer met de directe omgeving tot een kerntaak van het bestuur (Van der Westen, 2003; Sanders, 2006). Door het hele bestuur aan te spreken op hun bijdrage aan sponsoring in de regio is de werving stevig verankerd in de gebiedsorganisatie en is een groter netwerk aan persoonlijke contacten beschikbaar dan wanneer alleen een directeur of een stafmedewerker dit doet.

Van eerste bijdrage naar vaker sponsoren

In Het Groene Woud zijn al eerste bijdragen gerealiseerd bij rekeninghouders van de Streekrekening. Hierbij is het belangrijk om te zorgen dat bestaande rekeninghouders blijven deelnemen en mogelijk op het volgende niveau van de piramide te brengen (herhalingsgift) en meer nieuwe rekeninghouders (eerste gift) te krijgen. Het verkrijgen van een extra bijdrage van bestaande rekeninghouders kan door het vergroten van de bekendheid met en betrokkenheid bij het gebied. Dit leidt tot de volgende aanbevelingen:

- *Koppel de resultaten terug, informeer over ontwikkelingen en vergroot de trots op het gebied*
Zorg ervoor dat de bestaande rekeninghouders weten wat de resultaten van de Streekrekening zijn. Houd ze op de hoogte van de relevante ontwikkelingen in het gebied, zodat ze ook de context kennen, afwegingen begrijpen en een gevoel van betrokkenheid kunnen ontwikkelen. Zorg ook voor aansprekende resultaten opdat rekeninghouders met enige trots kunnen vertellen

over hun gebied en zich kunnen associëren met een organisatie waar ze ook trots op kunnen zijn. Zij dragen zo ook ongemerkt bij aan de free publicity van het instrument en de organisatie.

- *Versterk het 'clubgevoel'*

Bied de rekeninghouders de mogelijkheid om actief te worden en met elkaar in contact te komen, c.q. te netwerken door hen te verleiden naar een bijeenkomst te komen. Het uitwisselen van de gegevens van de andere rekeninghouders is een eerste stap. Zo staan op de website over de Streekrekening de namen van de deelnemende organisaties en bedrijven met een link naar hun website vermeld. Een actiever voorbeeld is een dag(deel) organiseren om relevante projecten te bezoeken (zoals Landschap Noord-Holland voor haar vrienden doet).

- *Bied een diversiteit aan mogelijkheden om bij te dragen en ken je rekeninghouders*

Om de rekeninghouders tot een herhalingsgift of een andere bijdrage te motiveren is een randvoorwaarde dat er ook andere mogelijkheden zijn om het gebied te ondersteunen zoals de hiervoor genoemde 'waaier' om de sponsorrelatie 'op maat' invulling te kunnen geven. Daarvoor is het belangrijk om de huidige rekeninghouders te kennen, om te weten hoe ze te verleiden zijn tot een bijdrage. Hiervoor is een bijdrage in geld niet de enige mogelijkheid, maar gaat het er veel meer om om te zoeken naar mogelijkheden waarop bedrijven en begunstigde organisatie elkaar wederzijds diensten aan kunnen bieden.

Hoewel de 'blauwe ogen' van de begunstigde (organisatie) als betrouwbare relatie in eerste instantie belangrijk zijn, is er meer nodig om sponsors voor lokale en regionale projecten te verleiden en te binden. Wij vertrouwen erop in dit rapport het belang van het proces tot een ruilrelatie voor landschap duidelijk te hebben gemaakt. Het werven van bedrijven voor een bijdrage vergt van natuur- en landschapsorganisaties een goed bestuur, veel inzet en professionaliteit. Uit ervaring blijkt dat de financiële opbrengst van deze inspanningen van organisaties als Landschap Noord-Holland, Natuurmonumenten en het WNF een klein percentage van hun inkomsten is. De inspanningen zorgen echter niet alleen voor geld, maar ook voor een netwerk van sponsors en daardoor meer betrokkenheid van bedrijven bij natuur- en landschapsorganisaties. Dit gerealiseerde draagvlak maakt het gemakkelijker om bedrijven in de toekomst te mobiliseren om landschap en de begunstigde organisaties te ondersteunen.

Literatuur

ERAC, *Inspiratie uit de regio voor 2008*. Jaarpublicatie ERAC. Boxtel, 2008.

LNV en VROM, *Agenda Landschap. Landschappelijk verantwoord ondernemen voor iedereen*. Den Haag, 2008.

Gilder, T.C. de en Th.N.M. Schuyt, 'Giften en sponsoring door bedrijven'. In: Th.N.M. Schuyt, B.M. Gouweberg en R.H.F.P. Bekkers (red.) *Geven in Nederland 2009*. Reed Business bv, 2009, pp. 64-82.

Haibach, M., *Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis*. Campus Verlag, Frankfurt/Main, 1998.

Meijer, M.M., 'Giften en sponsoring door bedrijven'. In: Th.N.M. Schuyt, B.M. Gouweberg, R.H.F.P. Bekkers, M.M. Meijer en P. Wiepking (red.) *Geven in Nederland 2007*. Reed Business bv, 2007, pp. 84-93.

Meijs, L.C.P.M. en J.M. van der Voort, 'Duurzame partnerschappen in perspectief: samenwerken tussen bedrijven en non-profitorganisaties'. In: *Markant 1* (2005), pp. 5-14.

Natuurmonumenten, *Natuurmonumenten jaarverslag 2008*. 's Graveland, 2008.

Overbeek, M.M.M. en R.P.M. de Graaff, *Investeren in landschap. Bewoners en bedrijven in Amstelland, Binnenveld, Het Groene Woud en Ooijpolder-Groesbeek*. Rapport 2009-014. LEI Wageningen UR, Den Haag, 2009.

Schuyt, Th.N.M., *De filantropische sector en 'Philanthropic Studies' in Nederland: Wetenschappelijke belangstelling voor een maatschappelijke sector in wording*. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Diegem, 2001.

Schuyt, Th.N.M., 'Inleiding'. In: Th.N.M. Schuyt, B.M. Gouweberg en R.H.F.P. Bekkers (red.) *Geven in Nederland 2009*. Reed Business bv, 2009, pp. 18-23.

Sanders, G., *Fondsen werven: De relatiegerichte aanpak*. Van Gorcum, Assen, 2006.

Zeekant, J., 'Fondsenwerving is leuk, maar ook een kwestie van hard werken'. In: *Vakblad Fondsenwerving* 11 (2009) 4, pp. 38-43.

Verstegen, M.C.G., *Mede Mogelijk Gemaakt Door ...: Het complete werk over sponsoring en fondsenwerving in de non-profitsector*. Derde herziene druk. Elsevier Gezondheidszorg, Maarssen, 2003.

VFI, *Goede doelen 2009. Alles over geven aan erkende goede doelen*. Lenthe Publishers, 2008.

Westen, H. van der, *Praktijkboek sponsor- en fondsenwerving voor non-profit-organisaties*. Walburg Pers, Zutphen, 2003.

WNF, *Jaarverslag Wereld Natuurfonds 2007/2008*. Zeist, 2008.

Geraadpleegde websites

www.beschermersamstelland.nl

www.drentslandschap.nl

www.hetgroenewoud.com

www.landschapnoordholland.nl

www.nederlandmooi.nl

www.prinsbernhardcultuurfonds.nl

www.rotary.nl/agenda

www.wnf.nl

Bijlage 1

Algemeen Nut Beogende Instelling (www.ANBI.nl)

Om als een ANBI aangewezen te kunnen worden, moeten het doel en de feitelijke werkzaamheden van de instelling een algemeen belang dienen. Een instelling mag dus geen particulier of individueel belang dienen. Onder andere sportverenigingen, personeelsverenigingen en commerciële instellingen zijn geen ANBI. Uit de regelgeving - zoals de statuten, het reglement of beleidsplan - van de instelling en de feitelijke werkzaamheid blijkt dat de instelling geen winstoogmerk heeft. Een instelling die incidenteel exploitatieoverschot(ten) behaalt en deze aanwendt ten bate van het algemeen nut heeft niet direct een winstoogmerk. Een natuurlijk persoon of een rechtspersoon in de functie als bestuurder en/of beleidsbepaler mag niet over het vermogen van de instelling beschikken alsof het zijn eigen vermogen is. Dit heet het 'beschikkingsmachtcriterium'. Concreet betekent dit dat geen van de bestuursleden van de instelling een meerderheid van de zeggenschap mag hebben. Een ANBI moet een actueel beleidsplan hebben. Dit is een document dat inzicht geeft in de manier waarop de doelstelling van de ANBI wordt uitgevoerd. Dit mag ook een meerjarig beleidsplan zijn. Het plan moet inzicht geven in:

- de werkzaamheden die de instelling verricht;
- de manier waarop de instelling geld wil werven;
- het beheer van het vermogen van de instelling;
- de besteding van het vermogen van de instelling.

De kosten van werving van gelden en de beheerkosten van de instelling dienen in redelijke verhouding te staan tot de bestedingen ten behoeve van het doel van de instelling. Uit de regelgeving van de instelling blijkt dat bij opheffing van de instelling een batig liquidatiesaldo moet worden besteed aan een kwalificerende goededoelinstelling, dan wel op enige andere wijze die het algemeen belang dient. De administratie van de instelling dient zodanig te zijn ingericht dat de gestelde eisen controleerbaar zijn door de Belastingdienst. Uit de administratie dient de Belastingdienst te kunnen opmaken:

- de aard en omvang van de aan de afzonderlijke leden van het bestuur toe-komende onkostenvergoedingen en vacatiegelden;

- de aard en omvang van de kosten die door de instelling zijn gemaakt ten behoeve van de werving van gelden en het beheer van de goededoelinstelling, evenals de aard en omvang van de andere uitgaven van de goededoelinstelling;
- de aard en omvang van de inkomsten van de goededoelinstelling;
- de aard en omvang van het vermogen van de goededoelinstelling.
- Bedrijven kunnen net als particulieren giften doen en aftrekken van de belasting. Het gaat hier dan om de vennootschapsbelasting als het een bv, nv of een andere vennootschapsbelastingplichtige entiteit betreft. De gever moet de giften kunnen aantonen met schriftelijke bescheiden. Aftrekbare giften zijn de in een jaar gedane uitkeringen aan ANBI's. Per jaar is het bedrag boven € 227 (2008) aftrekbaar. De aftrek is beperkt tot 10% van de winst. De winst mag niet negatief worden door de aftrek. Naast giften kunnen bedrijven ook instellingen sponsoren. Als er zakelijke beweegredenen zijn, kan het bedrijf de uitgaven die gepaard gaan met de sponsoring in aftrek brengen.

Bijlage 2

Geraadpleegde deskundigen en bedrijven

Deskundigen

- G. Brinkman, Natuurmonumenten
- R. Heerkens Thijssen, Landschap Noord-Holland
- L. Hillen, WNF
- J. Hoekstra, Rotaryclub
- G. Loomans, Rabobank
- M. Tummers, Prins Bernhard Cultuurfonds

Bedrijven

Amstelland

- H. Gnirrep, BDO Accountants
- E. van der Rijt, BDO Accountants
- J.-H. Tiedema, OVG Projectontwikkeling

Het Groene Woud

- H. de Boer, Brabant Water
- R. Rijken, Brabant Water
- J. van Gessel, Het Energiebureau BV
- M. Messing, De Kleine Aarde
- M. Slinkman, ERAC BV
- C. Snijders, Architectenbureau Snijders en van Stekelenburg
- C. van Rossum, De Boelaarshoeve
- R. Rijkers, De Boelaarshoeve
- H. Vervoorn, Nivo Advies

Bijlage 3

Vragen aan de bedrijven (voor zover relevant)

1. Achtergrond van het bedrijf

- a. Karakteristiek van uw bedrijf (aantal werknemers, branche, omzet, regionaal/(inter)nationaal georiënteerd)
- b. Heeft uw bedrijf beleid op het gebied van maatschappelijk ondernemen? Zo ja wat houdt dit in (beleidsdocument of vuistregels)?
- c. Wat is de gewenste positionering van uw bedrijf qua imago?
- d. Wat is uw affiniteit met Het Groene Woud (HGW)/Amstelland en de streekorganisatie?

2. Sponsoring (incl. schenken)

- a. Doet uw bedrijf, naast de streekrekening, verder aan sponsoring? Wat, aan wie en waarom?
- b. Zo ja, heeft uw bedrijf een sponsorbeleid (beleidsdocument of vuistregels)?
- c. Zo ja, hoe is sponsoring intern georganiseerd? Wie houdt zich bezig met sponsoring?
- d. Welke eisen stelt uw bedrijf aan de activiteiten om te sponsoren ten aanzien van de begunstigde organisatie, te bereiken doelgroep, maatschappelijke resultaten (bij het beoogde doel) en relatie met gesponsord object?
- e. Welke prestaties aan u hebben uw voorkeur? Voorbeelden: mogelijkheden om relaties uit te nodigen, een functie bij bijeenkomsten voor het personeel, communicatiemogelijkheden, naamsbekendheid. Welke ervaringen heeft u met de geleverde tegenprestaties?
- f. Ontwikkeling van de relatie met de begunstigde: hoe bent u met elkaar in contact gekomen, waar bent u mee gestart en hoe heeft uw bijdrage zich vervolgens ontwikkeld?

3. Streekrekening (alleen in HGW)

- a. Wat was voor u doorslaggevend om mee te doen met de streekrekening?
- b. Bent u tevreden over de streekrekening of zijn er volgens u zaken voor verbetering vatbaar?
- c. Schenkt u zelf rente als rekeninghouder van de streekrekening?
- d. Bent u op de hoogte van de ANBI-status en de mogelijkheid van fiscale verrekening van uw (rente)schenking?

- e. Wordt u op de hoogte gehouden over de resultaten van de streekrekening?
- f. Gebruikt u uw bijdrage aan de streekrekening in uw interne en externe communicatie? Bijvoorbeeld: website, logo, briefpapier, jaarverslag?
- g. Heeft u regelmatig (jaarlijks) persoonlijk contact met de mensen van de streekrekening over uw toekomstige bijdrage .

4. Bijdrage aan specifieke projecten

- a. Zou u als meer willen doen voor HGW/Amstelland? Wat dan? (geven, sponsoren, samenwerken in projecten)
- b. Hoe staat u als rekeninghouder tegenover een bijdrage aan specifieke projecten?
- c. Zou u dan als hoofd- of als cosponsor aan het project willen bijdragen? Waar hangt dat vanaf?

LEI Wageningen UR ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes.

Het LEI is een onderdeel van Wageningen Universiteit en Researchcentrum. Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen de Social Sciences Group.

Meer informatie: www.lei.wur.nl

