

Bedrijven aan de slag met natuur en landschap; relaties tussen bedrijven en natuurorganisaties

Achtergronddocument bij Natuurverkenning 2011



Wot
Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu werkdocumenten

B. Harms & M.M.M. Overbeek

Bedrijven aan de slag met natuur en landschap; relaties tussen bedrijven en natuurorganisaties

De reeks 'Werkdocumenten' bevat tussenresultaten van het onderzoek van de uitvoerende instellingen voor de unit Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu (WOT Natuur & Milieu). De reeks is een intern communicatiemedium en wordt niet buiten de context van de WOT Natuur & Milieu verspreid. De inhoud van dit document is vooral bedoeld als referentiemateriaal voor collega-onderzoekers die onderzoek uitvoeren in opdracht van de WOT Natuur & Milieu. Zodra eindresultaten zijn bereikt, worden deze ook buiten deze reeks gepubliceerd.

Dit werkdocument is gemaakt conform het Kwaliteitshandboek van de WOT Natuur & Milieu en is goedgekeurd door Floor Brouwer (deel)programmameider WOT Natuur & Milieu.

WOt-werkdocument **237** is het resultaat van een onderzoekopdracht van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL), gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie (EL&I). Dit onderzoeksrapport draagt bij aan de kennis die verwerkt wordt in meer beleidsgerichte publicaties zoals de Natuurverkenning 2011, de Balans van de Leefomgeving en andere thematische verkenningen.

Bedrijven aan de slag met natuur en landschap; relaties tussen bedrijven en natuurorganisaties

Achtergronddocument bij
Natuurverkenning 2011

B. Harms

M.M.M. Overbeek

Werkdocument 237

Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu

Wageningen, maart 2011

Referaat

B. Harms en M.M.M. Overbeek, 2011. *Bedrijven aan de slag met natuur en landschap; relaties tussen bedrijven en natuurorganisaties. Achtergronddocument bij Natuurverkenning 2011*. Wageningen, Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu, WOt-werkdocument 237. 56 blz. 1 fig.; 1 tab; 36 ref.; 3 bijl.

Dit document verschaft inzicht in hoeverre bedrijven en natuurorganisaties met elkaar samenwerken en een duurzame relatie opbouwen. Naast literatuuronderzoek zijn hiervoor fondsenwervers van vijf natuurorganisaties en ondernemers, directeuren, marketing- en communicatiemanagers van twaalf bedrijven geïnterviewd. In de praktijk blijkt de wederzijdse ruil tussen natuurorganisaties en bedrijven nog maar beperkt te werken. Om de samenwerking te intensiveren is het belangrijk dat bedrijven en natuurorganisaties hun eigen wensen en mogelijkheden onderzoeken. Daarnaast helpt het professionaliseren van natuurorganisaties en het beter communiceren van de bijdrage van bedrijven aan natuur en landschap in de regio.

Trefwoorden: Samenwerking, sponsoring, bedrijven, natuurorganisaties, regio.

Bij dit werkdocument hoort WOt-paper 5 (2011): Overbeek, M.M.M. & B. Harms. *Bedrijven aan de slag met natuur en landschap*. In deze paper beschrijven de auteurs de bevindingen uit het literatuuronderzoek en de gesprekken met de fondsenwervers van vijf natuurorganisaties en twaalf bedrijven die (financieel) bijdragen aan natuur en landschap.

©2011 **LEI Wageningen UR**

Postbus 29703, 2502 LS Den Haag

Tel: (070) 335 83 30; fax: (070) 361 56 24; e-mail: informatie.lei@wur.nl

De reeks WOt-werkdocumenten is een uitgave van de unit Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu, onderdeel van Wageningen UR. Dit werkdocument is verkrijgbaar bij het secretariaat. **Het document is ook te downloaden via www.wotnatuurenmilieu.wur.nl.**

Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu, Postbus 47, 6700 AA Wageningen

Tel: (0317) 48 54 71; Fax: (0317) 41 90 00; e-mail: info.wnm@wur.nl; Internet: www.wotnatuurenmilieu.wur.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Woord vooraf

Dit onderzoek naar de relaties tussen bedrijven en natuurorganisaties is uitgevoerd in opdracht van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) in het kader van het onderbouwend onderzoek voor de Natuurverkenning 2011. Het uitbrengen van een Natuurverkenning is een wettelijke taak, die onder verantwoordelijkheid valt van het PBL en waaraan Wageningen UR via de WOT Natuur en Milieu een belangrijke bijdrage levert.

De Natuurverkenning heeft tot doel een aantal mogelijke toekomstrichtingen voor natuur en landschap op lange termijn te schetsen, waarbij ingespeeld wordt op ontwikkelingen die op de samenleving kunnen afkomen. Naast het schetsen van die mogelijke ontwikkelingen geeft de Natuurverkenning ook handelingsperspectieven voor het beleid op korte en middellange termijn.

Om verschillende redenen staat het huidige natuurbeleid onder druk. Een van die redenen is dat ondanks inspanningen de biodiversiteitsdoelen niet gehaald worden. Daarnaast stuit het beleid op weerstand in de uitvoering ervan en is het beleid mogelijk niet bestand tegen ontwikkelingen als klimaatverandering. Ook groeit de aandacht voor het duurzaam gebruik van natuurlijke hulpbronnen en staan de zogenaamde ecosysteemdiensten in de beleidsdossiers. Vanuit de samenleving klinkt het geluid dat het natuurbeleid toe is aan een herijking. Natuurverkenning 2011 wil hierop inspelen en de maatschappelijke discussie rond het huidige natuurbeleid prikkelen en voeden.

Het onderzoek naar de relaties tussen bedrijven en natuurorganisaties is verricht door LEI Wageningen UR en gaat in op de vraag wat natuurorganisaties met bedrijven hebben en wat deze natuur kunnen bieden. Een teruglopend rijksbudget voor natuurbeheer en een verdere decentralisatie van het natuurbeleid vormen een belangrijke impuls voor vermaatschappelijking en medeverantwoordelijkheid voor natuur. Een gift van bedrijven aan natuurorganisaties vormt vaak de opstap voor meer samenwerking die verder gaat dan het gangbare natuurbeheer. Tijdens het onderzoek zagen wij bedrijven op allerlei manieren een verband met natuur en landschap leggen. Niet alleen via de verrekijker, nestkastje of een fotoprint, maar ook via onder andere een fles whisky, de baggerboot en biomassa. Omgekeerd proberen de fondsenwervers een brug te slaan tussen hun beheergerichte natuurorganisatie en de interesses van bedrijven.

Aan dit werkdocument hebben verschillende mensen meegewerkt. Ten eerste hebben Petra van Egmond en Rijk van Oostenbrugge als opdrachtgever van PBL en Floor Brouwer als deelprogrammameider van WOT Natuur & Milieu meegedacht over de opzet en uitvoering van het onderzoek. Ten tweede de betrokkenen bij natuurorganisaties, bedrijven en rijksoverheid die wij hebben geïnterviewd of hebben deelgenomen aan de gezamenlijke slotmeeting in Kasteel Woerden.

Wij willen hierbij iedereen bedanken voor de humor, tijd en creativiteit en hopen dat dit zal leiden tot meer ideeën voor verdere samenwerking tussen bedrijven en natuurorganisaties.

Bette Harms Greet Overbeek



Inhoud

Woord vooraf	5
Samenvatting	9
1. Inleiding	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Achtergrond	12
1.3 Onderzoekvragen en uitwerking	13
1.4 Leeswijzer	14
2 Samenwerking van bedrijven en maatschappelijke organisaties	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Drijfveren voor samenwerking	15
2.3 Intensiteit van de relaties	18
2.4 Sponsorbeleid	21
2.5 Conclusies	24
3. Natuurorganisaties	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Achtergrond van de organisaties	25
3.3 Sponsorbeleid	27
3.4 Samenwerking met bedrijven	29
3.5 Conclusies	31
4. Bedrijven	33
4.1 Inleiding	33
4.2 Corebusiness en maatschappelijk verantwoord ondernemen	33
4.3 Sponsorbeleid	35
4.4 Samenwerking met natuurorganisaties	38
4.5 Conclusies	41
5. Op weg naar meer samenwerking	43
5.1 Conclusies	43
5.2 Aanbevelingen	46
Literatuur	47
Bijlage 1 Geïnterviewden	49
Bijlage 2 Gespreksonderwerpen	51
Bijlage 3 Bijeenkomst Kasteel Woerden	53

Samenvatting

Achtergrond, aanleiding en doel

Overheden en natuurorganisaties besteden om verschillende redenen meer aandacht aan de vermaatschappelijking van natuur en landschap. Ten eerste leiden de plannen van de rijksoverheid om te bezuinigen op natuur en landschap tot een zoektocht naar meer private financiering. Ten tweede vraagt de decentralisatie van het natuurbeleid meer aandacht voor natuur en landschap in het regionale beleid en daarmee ook naar meer integratie met andere functies. Deze zoektocht vraagt een meer 'ondernemende' benadering waarin niet alleen overheden en natuurorganisaties, maar ook bedrijven vraagstukken bij natuur en landschap definiëren en aangeven hoe zij hier aan willen bijdragen.

Kennisvraag en onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is te analyseren hoe bedrijven en natuurorganisaties met elkaar een relatie opbouwen en deze uitbouwen. De vraag is in hoeverre zij met elkaar samen werken, welke voordelen dat voor beide partijen heeft en hoe bedrijven intensiever bij natuur en landschap kunnen worden betrokken.

Aanpak

Naast literatuuronderzoek, is gesproken met vertegenwoordigers van vijf natuurorganisaties en twaalf bedrijven. De vijf natuurorganisaties zijn het Gelders Landschap en Gelderse Kastelen, Landschap Noord-Holland en het Limburgs Landschap, Natuurmonumenten regio Zuid-Holland & Zeeland en de Vogelbescherming. Via de natuurorganisaties zijn vooral regionaal georiënteerde bedrijven geselecteerd waar zij relaties mee hebben. Om qua geografische oriëntatie een ruimer beeld te krijgen, zijn naderhand een aantal bedrijven benaderd die meer (inter)nationaal gericht zijn (Kader 1, p. 33; Figuur 4.1, p.34). De selectie van bedrijven is niet representatief, maar vooral bedoeld om de mogelijkheden van een samenwerking met een bijdrage aan natuur en landschap te verkennen.

Resultaten

Genoeg drijfveren om samen te werken aan natuur en landschap

Zowel natuurorganisaties als bedrijven hebben behoefte om een wederzijdse relatie op te bouwen en denken daarbij meer na over elkaars tegenprestatie. Natuurorganisaties zoeken op regionaal niveau een betere profilering en meer communicatie met bedrijven. Bedrijven proberen via maatschappelijk ondernemen markten te creëren die duurzaam gedrag belonen. Om met elkaar te kunnen samenwerken, moet er volgens de literatuur interesse voor een wederzijdse ruil zijn. Dit betreft onder andere: een financiële bijdrage van bedrijven en een aansprekend imago van natuurorganisaties, uitwisseling van commerciële en ecologische kennis en van werknemers en vrijwilligers en ten slotte de klanten van bedrijven als potentiële leden voor natuurorganisaties en leden van natuurorganisaties als potentiële klanten voor bedrijven (Tabel 2.1, p.18).

Drijfveren voor samenwerking onvoldoende benut

De mogelijkheden tot een wederzijdse ruil tussen bedrijven en natuurorganisaties blijken nog maar beperkt te zijn benut. In de praktijk hebben de landelijk georiënteerde natuurorganisaties een sterk imago naar burgers opgebouwd, maar missen zij dat in de regio. Ook het profiel van de provinciale landschappen is in de regio nog niet sterk ontwikkeld, maar het relatiebeheer wel. Soms maken partijen gebruik van elkaars kennis. Uitwisseling van werknemers of vrijwilligers komt nog weinig voor. Communicatie strategieën worden soms uitgewisseld.

Bedrijven zochten via natuurorganisaties al langer meer bekendheid onder potentiële klanten. Recentelijk gebeurt dit ook omgekeerd door natuurorganisaties die onder de klanten van bedrijven nieuwe leden proberen te werven.

Affiniteit van bedrijven met natuur en landschap

Bij de affiniteit van de bedrijven met natuur en landschap lijkt de directe verbintenis vanuit de corebusiness voorop te staan door de fysieke impact van de activiteiten op het landschap en de natuur of door de verkoop van producten gerelateerd aan het ervaren ervan. Daarnaast zijn er bedrijven met activiteiten met een negatieve impact op natuur en milieu die natuurorganisaties vragen hoe zij hun bedrijfsvoering duurzamer kunnen maken. De meeste bedrijven profileren hun maatschappelijke verantwoordelijkheid regionaal en richten zich hierbij op andere bedrijven als mogelijke opdrachtgever of afnemer. Daar tegenover staan bedrijven die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid op nationaal niveau willen tonen en consument gericht zijn.

Sponsorbeleid is in ontwikkeling

Het sponsorbeleid is bij de provinciale landschappen vooral gericht op ongelabelde bijdragen van bedrijven en burgers voor meer jaren. Gelabelde eenmalige bijdragen voor specifieke projecten of activiteiten van bedrijven komen vaker bij de landelijke natuurorganisaties voor en vragen meer organisatie en maatwerk bij de keuze van het project of activiteit en de gewenste tegenprestatie. Het sponsorbeleid van bedrijven is vaak gebaseerd op het krijgen van meer naamsbekendheid of het behoud van goede relaties. Bij de bedrijven waar het verkrijgen van meer naamsbekendheid voorop staat, is het beleid veel uitgesprokener. Deze is gericht op het vinden van een maatschappelijke organisatie met een grote naamsbekendheid en een ledennetwerk waar zich potentiële klanten onder bevinden. Natuurorganisaties worden op deze aspecten vergeleken met andere maatschappelijke organisaties. Men heeft zelf ook meer ideeën over de tegenprestatie dan bij bedrijven die vooral aan relatiemanagement hechten en hun maatschappelijke betrokkenheid in de regio willen tonen.

Conclusies en aanbevelingen

De relaties tussen natuurorganisaties en bedrijven zijn (nog) beperkt ontwikkeld. Een belangrijke reden hiervoor is gelegen in de identiteit van natuurorganisaties die zichzelf op de eerste plaats als een beheersorganisatie zien. Het vergroten van het draagvlak onder bedrijven voor natuur en landschap kan, naast een financiële bijdrage, ook gebaseerd zijn op medegebruik van natuur. Om de samenwerking te intensiveren en het draagvlak voor elkaar te vergroten, moet duidelijk zijn wat natuurorganisaties en bedrijven van elkaar wensen en welke sterke punten zij volgens de ander bieden. Daarnaast zijn er ook verbeterpunten om de samenwerking te versterken:

- *Versterk het relatiemanagement van natuurorganisaties* in de regio doordat deze meer aandacht schenken aan de (gewenste) betekenis van hun activiteiten voor de regio en de wijze waarop zij hier volgens bedrijven aan (kunnen) bijdragen.
- *Betrek bedrijven intensiever bij natuur en landschap* in de regio door hen de mogelijkheid te bieden meer aan duurzaamheid te werken en dit extern te communiceren.
- *Versterk goed gedrag van bedrijven voor natuur en landschap* die reputatieschade willen vermijden, hun concurrentiepositie via duurzaam gedrag willen verbeteren en/of de afhankelijkheid van (schaarse) biodiversiteit en ecosysteemdiensten als schoon water en lucht erkennen. Hierdoor ontstaat een toenemend eigenbelang voor een win-winoplossing door verbeteringen in het productieproces of compensatie voor minder duurzaam gedrag. Ook de overheid speelt hierbij een rol door in wet- en regelgeving bedrijven te stimuleren die hierin koploper willen zijn.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Bij het vermaatschappelijken van natuur en landschap gaat het om het proces waarbij volgens van Dale niet langer een individueel of een groepsbelang voorop staat, maar een algemener belang. Bij natuur gaat het dan om de verschuiving van de belangen van de overheid en de natuursector naar de belangen van de samenleving. De rijksoverheid heeft eerder al de aftrap aan dit proces gegeven door in 2000 de natuurbeleidsnota met de gevleugelde titel: 'Natuur voor mensen, mensen voor natuur' uit te brengen (LNV, 2000). Hiermee wordt bedoeld dat natuur moet aansluiten bij de wensen van mensen en door hen beheerd en ontwikkeld wordt.

Verskillende redenen leiden er toe dat overheden en natuurorganisaties een decennium later meer aandacht gaan schenken aan het vermaatschappelijken van natuur en landschap. Ten eerste de plannen van de rijksoverheid om hierop te bezuinigen en anderen te vragen meer bij te dragen. De rijksoverheid was via het uitbrengen van de Agenda Landschap al gestart met een zoektocht naar de financiering van landschap door particulieren en bedrijven (LNV & VROM, 2008). De roep om een private bijdrage is versterkt door de Brede Heroverweging om op de rijksuitgaven voor natuur te bezuinigen (Interdepartementaal Beleidsonderzoek, 2010) en het later vastgestelde regeerakkoord 'Vrijheid en Verantwoordelijkheid'. Ten tweede de decentralisatie van het natuurbeleid naar de provincies welke meer aandacht van natuurorganisaties voor het regionale beleid vraagt. Dit leidt ertoe dat de sectorale benadering van natuur en landschap op rijksniveau moet worden verbreed en vaker zal worden geïntegreerd met andere functies in een meer samenhangend regionaal beleid (RLG, RvW&W & Vromraad, 2010).

Om meer aandacht voor de belangen vanuit de samenleving, private financiering en een integrale benadering voor natuur en landschap te realiseren, wordt een meer 'ondernemende' benadering gevraagd. In deze benadering definiëren niet alleen de overheid, maar ook burgers en bedrijven vraagstukken bij natuur en landschap en de wijze waarop zij willen bijdragen aan het oplossen van het probleem. Over de betrokkenheid en bijdrage van burgers is eerder al veel onderzoek verricht (voor een overzicht zie onder andere Elands & Turnhout, 2009), maar over de betrokkenheid en bijdrage van bedrijven aan natuur en landschap nog weinig. In dit onderzoek zal daarom de bijdrage van bedrijven worden geanalyseerd, met name de financiële bijdrage van niet-agrarische bedrijven die natuur en landschap sponsoren.

Tot voor kort richtte de aandacht in het beleid voor bedrijven zich vooral op de fysieke bijdrage van agrariërs en landgoedeigenaren die grond beheren (De Koeijer, 2007; Geelen & Leneman, 2007; Verburg *et al.*, 2007) en minder op andere bedrijven. Voor zover deze bedrijven financieel bijdroegen, waren hun bijdragen vaak beperkt en zonder afspraken over de tegenprestatie door de natuurorganisaties. Hoewel een eenzijdige relatie een opstap kan vormen, ligt voor een duurzame relatie wederkerigheid - waarin ieder waarde creëert - meer voor de hand. Bedrijven zien vanuit het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo, ook wel duurzaam ondernemen genoemd) ook vaker de noodzaak na te gaan denken over hun bijdrage aan natuur en landschap en samenwerking met natuurorganisaties.

Een financiële bijdrage door bedrijven aan natuur en landschap wordt niet vanzelf gerealiseerd, maar is het resultaat van een proces waarin een relatie wordt opgebouwd. Sponsoring vormt nog maar een klein percentage van de inkomsten van de natuurorganisaties (Overbeek & De

Graaff, 2010). Door het opgebouwde netwerk met bedrijven kan de spin-off groter worden als de begunstigde natuurorganisaties meer vanuit ondernemers gaan meedenken en de sponsors meer vanuit hun betrokkenheid bij natuur en landschap gaan ondernemen. Dit vraagt een structureler en relatiegericht contact tussen bedrijven en begunstigde organisatie. Het doel van dit onderzoek is hoe sponsorende bedrijven en de begunstigde natuurorganisaties met elkaar samenwerken en een duurzame relatie willen opbouwen.

1.2 Achtergrond

In 2007 droeg in Nederland twee derde van de bedrijven bij aan een goed doel (De Gilder & Schuyt, 2009). Ruim twee derde van de bijdrage kwam binnen als geld en de rest door geleverde producten en diensten in natura of via (medewerker)vrijwilligerswerk. Bedrijven sponsoren of geven vooral aan lokale doelen. De meeste bedrijven zeggen te sponsoren, maar maken niet altijd een scherp onderscheid met geven en het wel of niet krijgen van een adequate tegenprestatie.

Sponsoring wordt vaak ingedeeld in de volgende terreinen: sport-, cultuur-, recreatie-, televisie- en maatschappijsponsoring, waartoe ook natuur en landschap hoort. Sponsors kiezen vooral sport en in mindere mate cultuur. Milieu, natuurbehoud en dierenbescherming zijn nog een weinig bekend doel (3% van de bedrijven draagt hier aan bij, zie De Gilder & Schuyt, 2009). Hoewel de relatie tussen bedrijven en begunstigde natuurorganisatie meestal eenzijdig is, komen bedrijven vaker zelf met een idee waar zij het geld aan willen besteden en hoe ze zich daarmee willen profileren. Zij stellen meer eisen aan de tegenprestatie.

De vraag is in hoeverre natuurorganisaties en bedrijven ook een partnerschap willen aangaan. Tot nog toe richtte de samenwerking van natuurorganisaties met andere maatschappelijke partijen zich vooral op overheden en minder op bedrijven. Verschillende ontwikkelingen leiden echter tot een groeiende interesse in een samenwerking met bedrijven. Natuur en andere maatschappelijke organisaties moeten vaker particuliere inkomsten verwerven, omdat de (teruglopende) publieke financiering niet meer volstaat. Als legitimiteit voor haar publieke functie wordt het realiseren van maatschappelijk draagvlak in de samenleving belangrijker.

Ook bedrijven zien meer belang om met maatschappelijke organisaties en dus ook natuurorganisaties, samen te werken. Bedrijven worden door de afnemers van hun producten en diensten meer naar hun maatschappelijk functioneren gevraagd. Zij kunnen hun maatschappelijke betekenis zichtbaar maken door het opstellen van een beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Mvo behelst het maatschappelijke appel aan bedrijven om bij te dragen aan duurzaamheid op sociale terreinen en aan het milieu en negatieve sociale en milieugevolgen door hun bedrijfsvoering te beperken en gaat verder dan alleen hun economische en wettelijk vastgelegde verantwoordelijkheid. De feitelijke aandacht voor mvo is echter nog beperkt en komt in deze terminologie vooral bij grote bedrijven voor (De Gilder & Schuyt, 2009) en/of bedrijven die in de volgsport staan of beursgenoteerd zijn (Janssen Groesbeek, 2009). Zo had in 2007 15% van de bedrijven een mvo-beleid en deed 52% aan mvo (energiebesparing en milieumaatregelen).

In algemene zin kunnen maatschappelijke organisaties een bijdrage leveren aan het mvo-beleid door hun kennis van en betrokkenheid bij publieke functies in de samenleving. De bestaansreden voor een interactie tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties is het ontwerpen, ontwikkelen en implementeren van mvo. De interactie kan zowel conflictueus als coöperatief zijn (Van Huijstee, 2010). Waar in het verleden vooral het eerste speelde, is er tegenwoordig vaker sprake van het laatste en probeert ieder vanuit verschillende

achtergronden een specifiek probleem, dat de eigen expertise of invloed te boven gaat, gezamenlijk aan te pakken.

Het type interactie is echter ook afhankelijk van de maatschappelijke organisatie. Natuurorganisaties raken meer georiënteerd op een constructieve en op samenwerking gebaseerde relatie met bedrijven (Provinciale Landschappen, Natuurmonumenten, Vogelbescherming en Wereld Natuur Fonds). Tegelijkertijd blijven er ook milieuorganisaties die deels voor een meer radicale, kritische en op confrontatie gerichte opstelling kiezen (Greenpeace, Milieudefensie, Provinciale Milieufederaties, Natuur en Milieu). Verder zijn er ook natuurorganisaties die hun opstelling naar bedrijven nog weinig hebben gepositioneerd (Commissie Evaluatie Staatsbosbeheer, 2009).

In dit onderzoek richten wij ons op de op samenwerking georiënteerde natuurorganisaties en het vormen van een duurzame (financiële) relatie met bedrijven. Een duurzame relatie is zinvol als bedrijven hier vanuit hun eigen strategieën reden toe zien en hierdoor meer vertrouwen krijgen in het uitwerken van gezamenlijke belangen met een natuurorganisatie. Deze kan op haar beurt voor een langere tijd verzekerd zijn van de inkomsten en de kennis van het bedrijf.

1.3 Onderzoeksvragen en uitwerking

Het doel van dit onderzoek is te analyseren hoe bedrijven en natuurorganisaties met elkaar een relatie opbouwen en deze uitbouwen. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke drijfveren tot samenwerking en mogelijke relaties zijn er?
2. Hoe werken natuurorganisaties en bedrijven in de praktijk samen?
3. Welke aanbevelingen zijn er om bedrijven intensiever bij natuur en landschap te betrekken?

De eerste vraag wordt beantwoord aan de hand van literatuuronderzoek, gesprekken met deskundigen (Bijlage 1) en deskresearch (internet) voor een overzicht van het sponsorbeleid van natuurorganisaties. Op basis hiervan zijn vijf natuurorganisaties geselecteerd en twaalf bedrijven die bijdragen aan natuur en landschap. Met de selectie van natuurorganisaties is vooral diversiteit beoogd. In de praktijk bleken nationale organisaties minder bereid tot deelname en regionale organisaties meer. Reden voor een weigering of toestemming is het idee van de betrokkenen dat de relaties met bedrijven op regionaal niveau intensiever zijn. Bedrijven zijn vooral via de fondsenwervers bij natuurorganisaties geselecteerd. Dit heeft tot een flink aantal regionaal georiënteerde bedrijven geleid. Om het aantal meer (inter)nationaal gerichte bedrijven te vergroten, zijn deze naderhand onafhankelijk van de natuurorganisaties gevraagd. De selectie van bedrijven is echter niet representatief, maar vooral bedoeld om de bijdrage aan natuur en landschap te verkennen.

Voor het beantwoorden van de tweede vraag zijn fondsenwervers van natuurorganisaties en ondernemers, directeuren, marketing- en communicatiemanagers van bedrijven geïnterviewd over de samenwerking in de praktijk. Voor zowel de vertegenwoordigers van natuurorganisaties als van bedrijven is een lijst met gespreksonderwerpen opgesteld (Bijlage 2). De derde vraag gaat in op de aanbevelingen die zijn ontwikkeld op basis van de antwoorden op de eerdere vragen en de resultaten van een bijeenkomst met deskundigen van natuurorganisaties, overheden en bedrijven in november 2010 (Bijlage 3).

1.4 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk, wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op de literatuur over de samenwerking van maatschappelijke organisaties en bedrijven. Wat zijn de drijfveren voor een samenwerking, hoe intensief gebeurt dit en hoe ziet een sponsorbeleid er doorgaans uit. Hoofdstuk 3 gaat in op de natuurorganisaties en hoofdstuk 4 op die de bedrijven. Hoofdstuk 5 besluit met de belangrijkste conclusies en doet aanbevelingen voor een verdere samenwerking tussen bedrijven en natuurorganisaties.

2 Samenwerking van bedrijven en maatschappelijke organisaties

2.1 Inleiding

Het belang om natuurontwikkeling te verbreden en te integreren in een ondernemende benadering lijkt te groeien. Maatschappelijke organisaties, waaronder natuurorganisaties, willen meer samenwerken met bedrijven die vanuit het belang van mvo aan maatschappelijke thema's, waaronder natuur en landschap, willen bijdragen. Verschillende ontwikkelingen dragen bij aan een groeiende interesse in samenwerking tussen beide partijen. Maatschappelijke organisaties moeten vaker draagvlak en particuliere inkomsten verwerven, omdat de legitimiteit als publieke organisatie en de (teruglopende) publieke financiering niet meer volstaan. Bedrijven willen aan deze behoefte bijdragen, met name als hun maatschappelijke betekenis minder door de overheid wordt gereguleerd en meer door hun afnemers, met name consumenten. Tegelijkertijd worden zij vaker aangesproken op mogelijk negatieve externe effecten via het principe 'de vervuiler betaalt.' De huidige communicatiemedia maken ook dat dit veel sneller dan voorheen en op een grotere schaal gebeurt. Bedrijven kunnen hun maatschappelijke betekenis verder invullen en communiceren door hun mvo-beleid. Maatschappelijke organisaties kunnen daar aan bijdragen.

In dit hoofdstuk gaan wij aan de hand van literatuur in op de eerste onderzoeksvraag. Deze gaat over de vermaatschappelijking van natuurorganisaties en bedrijven en hun onderlinge samenwerking. Dit betreft allereerst het belang van natuurorganisaties om te gaan samenwerken en het belang van bedrijven in duurzaam ondernemen. Deze subvraag onderzoekt waarom bedrijven maatschappelijke organisaties, waaronder natuurorganisaties, sponsoren en deze op hun beurt met bedrijven samenwerken (par. 2.2). De tweede subvraag betreft een typering van de onderlinge samenwerking. Deze wordt beantwoord door de huidige relatie tussen maatschappelijke organisaties en bedrijven te beschrijven (par. 2.3), de voorwaarden die men aan elkaar stelt en de vormgeving van de samenwerking (par. 2.4). Op basis van de inzichten uit de literatuur volgt een kort overzicht van de natuurorganisaties en de bedrijven die hen financieel steunen (par. 2.5). Ten slotte volgt een aantal onderwerpen die in de gesprekken met natuurorganisaties en bedrijven over hun samenwerking bij natuur en landschap verder worden uitgewerkt (par. 2.6).

2.2 Drijfveren voor samenwerking

De toenemende bereidheid tot samenwerking tussen maatschappelijke organisaties en bedrijven (Hupperts & Van Leenders, 2003; Maessen *et al.*, 2005) ontstaat niet alleen door de terugtrekkende overheid. Ook veranderende denkwijzen bij maatschappelijke organisaties en bedrijven dragen hieraan bij. Aanvankelijk zagen maatschappelijke organisaties bedrijven als veroorzakers van problemen (Nijhof *et al.*, 2007), terwijl zij nu ook een positief effect kunnen hebben op de maatschappij en het milieu. Maatschappelijke organisaties waren eerder vooral bezig met zenden van informatie, waarbij zij voor het aanklaarten van sociale en ecologische kwesties een aanvallende aanpak gebruikten en bedrijven bekritiseerden op hun impact. Tegenwoordig communiceren zij vaker en spreken bedrijven direct aan op hun verantwoordelijkheden. Bedrijven krijgen vanuit eigenbelang meer aandacht voor maatschappelijk ondernemen. Maatschappelijke acceptatie en een goede reputatie zijn voor veel

ondernemingen belangrijke continuïteitsvoorwaarden geworden (SER, 2000; Van Huijstee, 2010). Men zoekt in de samenleving bevestiging voor de uitoefening van haar kernfuncties. De samenleving verschaft deze erkenning wanneer de onderneming in bevredigende mate aan de maatschappelijke verwachtingen voldoet.

Vermaatschappelijking van natuurorganisaties

De vermaatschappelijking van natuur heeft beleidsmatig een gezicht gekregen met het verschijnen van de nota 'Natuur voor Mensen, Mensen voor Natuur' (LNV, 2000) en het zelfstandigen van Staatsbosbeheer sinds 1998. Het doel van deze inspanningen was om natuur meer in de samenleving te integreren en het draagvlak voor natuur te vergroten. In de beleidsstrategieën hebben hierbij vooral de wensen voor verbreding van natuur (recreatie) centraal gestaan. De rijksoverheid wil echter ook de aandacht voor de bijdragen aan natuurbehoud verbreden naar particulieren. Dit streven naar medeverantwoordelijkheid vindt echter nog niet voldoende weerklank. Hiervoor zijn in onderzoek bundels allerlei redenen genoemd (Overbeek & Lijmbach, 2004; Elands & Turnhout, 2009).

Zo blijken natuurorganisaties in hun maatregelen voor biodiversiteit in de ogen van bewoners vaak een te smal (of sectoraal) natuurbeeld voor te staan. Verder profileren natuurorganisaties zich onvoldoende, waardoor er weinig gewerkt wordt aan het draagvlak in de regio (Commissie Evaluatie Staatsbosbeheer, 2009). De wens tot vermaatschappelijking van natuurorganisaties vraagt dus niet alleen meer (recreatieve) producten, maar ook veranderingen in de organisatie. Op regionaal niveau wordt om verschillende redenen een betere profilering van natuurorganisaties en een betere communicatie gevraagd. Zo moeten natuurorganisaties een toenemend beroep doen op agrariërs om bij te dragen aan het natuurbeheer op hun terreinen en met protesterende burgers in gesprek over het gevoerde natuurbeheer (Buijs, 2009). Verder vraagt de decentralisatie van het natuurbeleid, waarbij de financiering van natuurprojecten via het Investeringsbudget Landelijk Gebied (ILG) loopt, meer samenwerking met lokale bedrijven en met gemeenten om projecten te realiseren.

Vermaatschappelijking van bedrijven

Bedrijven kunnen op verschillende manieren een bijdrage leveren aan natuur en landschap en groene consumptie. Spaargaren & Van Koppen (2009) noemen drie manieren. Dit zijn strategieën voor een schoner productieproces, het produceren van groene producten en diensten en door maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). De strategieën om een schone productie te realiseren zijn vooral intern gericht op technologische en managementinnovaties om een ecologisch efficiënte productie te realiseren. De strategieën om groene diensten en producten te realiseren zijn naar buiten gericht en leggen ook een relatie met consumenten. De strategieën om mvo te realiseren waren aanvankelijk intern gericht, maar deze hebben een ontwikkeling doorgemaakt naar extern gericht.

Mvo ontstond als bedrijfsmatige invulling van het concept duurzame ontwikkeling, waarin bedrijven zich niet alleen richten op financiële waardecreatie, maar ook op sociale en ecologische waardecreatie. Het draait hiermee niet enkel meer om de kwaliteit van hun product, maar ook om de wijze waarop het product is geproduceerd. Mvo is een manier waarop bedrijven omgaan met het groeiend aantal vragen van consumenten, maatschappelijke organisaties en de overheid. Door het voeren van een mvo-beleid hopen bedrijven een beter imago te ontwikkelen naar alle groepen in hun omgeving (SER, 2000). Waar bedrijven ooit veelal met hun aandeelhouders communiceerden, moeten ze nu vaker met maatschappelijke partijen contact leggen over sociale en ecologische kwesties. Daarbij volstaat het zenden van informatie niet meer en wordt de interactie met maatschappelijke organisaties belangrijker (Jonker & Nijhof, 2006).

In het verleden heeft mvo zich betrekkelijk onafhankelijk van consumentgeoriënteerde bedrijfsstrategieën ontwikkeld. De eerste generatie van mvo was een soort filantropie (Zadek *et al.*, 2003). De volgende generatie richtte zich op het rapporteren van gerealiseerde sociale en ecologische doelstellingen (Zadek *et al.*, 2003; Spaargaren & Van Koppen, 2009). Met deze publicaties over duurzaamheid verdienden bedrijven hun 'license to produce' en verbeterden hiermee hun positie in duurzaamheidsindexen die door de financiële markten worden gehanteerd. De huidige derde generatie probeert door mvo markten te creëren die duurzaam gedrag belonen (Zadek *et al.*, 2003; Spaargaren & Van Koppen, 2009). In deze laatste strategie worden ook consumenten betrokken afhankelijk van de mate waarin men groene producten en diensten maakt, het productieproces vergroent en men consumenten beelden en verhalen over het geheel (in plaats van het product) vertelt.

Ook toeleveranciers stellen in toenemende mate eisen aan duurzaam ondernemen. Een voorbeeld zijn banken zoals ASN, Triodos en de Rabobank. ASN en Triodos screenen hun beleggingsactiviteiten op de bijdrage aan duurzaamheid en verwijderen bedrijven die niet bovengemiddeld presteren op sociale- en milieu-indicatoren. Verder passen de genoemde banken een mvo-toets toe bij bedrijven die om financiering vragen, maar zij zijn hierin minder restrictief dan bij hun beleggingsactiviteiten. Dit geldt met name voor de Rabobank. Volgens een relatiemanager is de mvo-toets bij de Rabobank bedoeld als een hulpmiddel voor de adviseur om samen met de ondernemer of directeur de keten aan producten- en dienstenrelaties te checken op mvo en mogelijke verbeterpunten. Men probeert bij het bedrijf een gedragsverandering te realiseren en risico's op mogelijke claims van derden te verminderen. Ook opdrachtgevers vragen bedrijven vaker naar het mvo-beleid (Overbeek & De Graaff, 2010).

Het beoordelen van de bijdrage van bedrijven aan duurzaamheid gebeurt vaak op basis van een combinatie van informatiebronnen, zoals het beantwoorden van een enquête, interviews en informatie verstrekt door maatschappelijke organisaties. Maatschappelijke organisaties kunnen ook claims indienen en reputatieschade toebrengen als de activiteiten van bedrijven niet bijdragen aan duurzaamheid. Zij kunnen echter ook de reputatie van bedrijven versterken. Van Huijstee (2010) maakt in haar proefschrift aan de hand van de samenwerking tussen de Rabobank en het WNF duidelijk dat bedrijven en maatschappelijke organisaties als gevolg van hun interactie hun organisatiestrategieën, beleid en structuren hebben aangepast. Deze organisatiegevolgen leiden tot een geleidelijke institutionalisering van mvo-mechanismen.

Het toepassen van het concept mvo is flexibel, waarin ieder bedrijf de nadruk legt op aspecten die het meest relevant zijn voor hun 'corebusiness' (Hupperts & Van Leenders, 2003). Literatuuronderzoek over de relatie tussen bedrijven en samenleving bevestigt dit en laat zien dat het concept mvo vooral normatief en idealistisch wordt gebruikt, terwijl het instrumentarium van mvo nog beperkt is (Dentchev, 2009). Spaargaren & Van Koppen (2009) verwachten echter wel een bepaalde logica. Zij combineren de mate van bedrijfsoriëntatie op consumenten met de bijdragen van bedrijven en vinden dat beide zich gelijktijdig verder moeten ontwikkelen. Een bedrijf dat geen voortgang in het vergroenen van het productieproces boekt, kan geen betrouwbare beelden en verhalen vertellen over haar vergroening. Bedrijven die deze cumulatieve logica niet nastreven, doen eerder aan 'greenwashing', waarbij de beelden en verhalen aan consumenten niet overeen komen met het gevolgde productieproces. Verwacht wordt ook dat de geloofwaardigheid van bedrijven wordt ondermijnd als deze via filantropie of sponsoring willen compenseren wat zij met de dagelijkse bedrijfsvoering verstoren (Janssen Groesbeek, 2009).

Om mvo-praktijken te ontwikkelen die op een breed draagvlak onder bedrijven en maatschappelijke organisaties kunnen rekenen, moet volgens Van Huijstee (2010) aan een

aantal voorwaarden worden voldaan. Zo moet het probleem dat zij in hun private verantwoordelijkheidsarrangement willen tackelen met identificeerbare belangen van beide partijen samenhangen en met win-win oplossingen kunnen worden aangepakt. Verder moet er een machtsbalans (afhankelijkheid) tussen actoren uit het bedrijfsleven en de maatschappelijke organisatie zijn en de mogelijkheid om consumenten en/of burgers rondom het probleem en bedrijven te mobiliseren.

2.3 Intensiteit van de relaties

Bedrijven en maatschappelijke organisaties trekken meer met elkaar op als zij hiertoe voldoende kansen zien. De aantrekkingskracht wordt vooral bepaald door ieders middelen en deskundigheid. Afhankelijk van de inzet hiervan ontstaan verschillende typen relaties. Een intensievere samenwerking stelt een aantal voorwaarden.

Middelen en deskundigheid

De aantrekkingskracht tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties wordt vooral bepaald door ieders middelen en kundigheid, met name als deze elkaar aanvullen. Verschillen in vermogen, kennis, mankracht en netwerken worden echter niet bij voorbaat als aanvullend gezien en kunnen leiden tot te grote verschillen in denkwijzen om een samenwerking te bewerkstelligen (Hupperts & Van Leenders, 2003). Voor bedrijven die een partnerschap of strategische filantropie beogen, is het belangrijk om een goed doel te kiezen dat in het verlengde van hun bedrijfsactiviteiten ligt en langer actueel blijft (Janssen Groesbeek, 2009).

Bij de start van een samenwerking kan een uitwisseling van competenties en middelen plaatsvinden (Tabel 2.1). Zo kan een bedrijf toegang krijgen tot kennis over onderwerpen die voor de corebusiness relevant zijn en kan het leden netwerk van maatschappelijke organisaties helpen om nieuwe potentiële consumenten netwerken aan te boren. Sponsors moeten zich daarom bij een verdere samenwerking niet alleen met een bepaald project, maar ook met de leden van maatschappelijke organisaties als mogelijke consumenten kunnen identificeren. Maatschappelijke organisaties kunnen in bepaalde middelen en competenties van bedrijven zijn geïnteresseerd. Zo bieden bedrijven financiering en commerciële kennis om hun marketingstrategieën te verbeteren en consumenten netwerken om haar naamsbekendheid te vergroten.

Tabel 2.1 Uitwisselbare bronnen van bedrijven en maatschappelijke organisaties

	Bedrijven	Maatschappelijke organisaties
Vermogen	Financiën en producten/diensten	Moraal/verhaal en diensten/communicatie
Kennis	Commercie en sector	Maatschappelijk en ecologisch
Mankracht	Werknemers	Werknemers en vrijwilligers
Netwerken	Consumenten	Leden

Aangepast vanuit Jonker & Nijhof, 2006

Naast aantrekkingskracht moeten beide partijen ook overtuigd zijn van het nut van de interactie en geen slecht imago (meer) van elkaar hebben. Bedrijven beschreven maatschappelijke organisaties eerder als eenzijdig, met weinig nuance in hun communicatie en te kritisch met onvoldoende kennis van bedrijven en kijk op wat deze wel doen (Hupperts & Van Leenders, 2003). Anderzijds waren maatschappelijke organisaties bang dat samenwerking hun onafhankelijkheid aan zou tasten.

Typen relaties

Maatschappelijke organisaties en bedrijven kunnen op meerdere manieren samenwerken. Voor een financiële bijdrage aan goede doelen worden verschillende relaties onderscheiden. Een centrale rol hierin speelt de waardecreatie, die eenzijdig, tweezijdig of gezamenlijk kan plaatsvinden, ofwel: *filantropisch, transactioneel en integratief* (Austin, 2000).

Filantropische relaties vormen vaak het startpunt van een contact, maar hierbij is nog geen sprake van het onderhandelen over de te ruilen bijdragen dan wel het samenwerken tussen de betrokkenen. Filantropische relaties worden aangegaan vanuit een goodwill van de bedrijven en een geldinzamelinggedachte van de maatschappelijke organisatie. Deze relaties zijn eenzijdig. Het bedrijf en de begunstigde maatschappelijke organisatie nemen respectievelijk een gevende en ontvangende rol in zonder een tegenprestatie af te spreken of de activiteit te bepalen waaraan gegeven wordt.

Bij een transactionele relatie wordt wel onderhandeld en ontstaat een wederkerig karakter. Hierbij worden expliciet bronnen uitgewisseld voor specifieke activiteiten waarbij wordt gestreefd naar wederzijds profijt. De maatschappelijke organisatie is niet meer de ontvangende partij, maar een zakelijke partner die een tegenprestatie afspreekt. Het bedrijf draagt substantieel bij en kan nader bepalen waar de bijdrage aan wordt besteed. Bij de transactionele relatie staat individuele waardecreatie voor maatschappelijke organisaties en bedrijven afzonderlijk centraal. Men onderhandelt distributief over claims en probeert hierbij een compromis te vinden.

Soms ontwikkelt een ruilrelatie zich tot een integratief partnerschap waarbij men niet alleen met elkaar onderhandelt, maar ook een gezamenlijk perspectief ontwikkelt. Hierbij staat de gezamenlijke waardecreatie voorop en probeert dan een gezamenlijk perspectief te ontwikkelen waarin elkaars problemen worden erkend en naar tevredenheid worden opgelost (Van Woerkum & Aarts, 2008). Een voorbeeld is als beide partners gezamenlijk doelen opstellen en gezamenlijk activiteiten bepalen om de grootste impact te behalen. Dit vraagt niet zozeer een communicatie over claims, maar over de achterliggende belangen en interesses.

De meeste financiële relaties zijn filantropisch, een integratieve relatie komt nog niet vaak voor (Meijs & Van der Voort, 2005). Waarom zouden maatschappelijke organisaties en bedrijven immers een duurzaam partnerschap willen aangaan? Door gebruik van ieders aanvullende bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken kan men samen meer bereiken dan alleen. De maatschappelijke organisaties hebben de kennis van het probleem, terwijl bedrijven in potentie over financiën, menskracht en kennis beschikken om hen te helpen bij het realiseren van hun missie. Als de relatie tussen maatschappelijke organisaties en bedrijven intensiever wordt, verandert ook ieders inzet. Austin (2000) onderscheidt op het samenwerkingscontinuüm zeven attributen. Dit zijn:

- een lage of hoge mate van betrokkenheid,
- een beperkt of centraal belang bij de missie,
- een kleine of een grote omvang van de hulpbronnen,
- een nauw of breed omschreven doel van de activiteiten,
- een eenmalige of intensieve interactie,
- een simpele of complexe managementstructuur en
- een kleine of een grote strategische waarde.

Het continuüm is niet normatief, maar helpt de betrokkenen systematisch en strategisch te laten nadenken over hun beslissingen en acties.

Het type relatie is mede afhankelijk van de afstemming van ieders strategisch beleid en de interne organisatie. Willen maatschappelijke organisaties vooral giften krijgen, dan hoeven zij hun strategisch beleid en interne organisatie minder te screenen dan wanneer zij met bedrijven gaan samenwerken en zaken uit gaan wisselen. In de laatste situatie is het logisch dat maatschappelijke organisaties eerst de eigen attributen zoals de hulpbronnen, inzet en houding in het samenwerkingsproces beoordelen op een voldoende brede focus. Is het goede doel echter een nauw omschreven actie, is de top van het management van het bedrijf niet betrokken en toont de maatschappelijke organisatie een soort dankbaarheidsyndroom zonder zich om de gever te bekommeren, dan valt er weinig meer te verwachten dan een filantropische relatie. Austin (2000) noemt als cruciaal voor een volgende stap het feit dat men overlappende missies en verenigbare waarden heeft. Wordt de missie meer wederzijds dan komt een integratief partnerschap in zicht en kan men tot joint ventures komen, bestuursleden uitwisselen etc.

Voorwaarden voor intensievere samenwerking

Om een transactionele relatie te realiseren of zelfs een integratieve relatie aan te gaan, gelden echter een aantal voorwaarden voor maatschappelijke organisaties en bedrijven.

De eerste set van voorwaarden is hiervoor al genoemd en hangt samen met de inzet van de attributen door maatschappelijke organisaties en bedrijven. Welke intensiteit streeft men na? Als de maatschappelijke organisatie en het bedrijf ieder als missie en strategisch beleid een enkelvoudige focus hebben, dan zal de intensiteit van de relatie beperkt en filantropisch zijn. Verhoogt men de inzet dan wordt de kans groter op een transactionele of integratieve relatie.

De tweede set van voorwaarden gaat over de mogelijke partners voor een samenwerking. Hebben maatschappelijke organisaties en bedrijven criteria geformuleerd met wie zij willen samen werken (Rondelli & London, 2003)? Ondersteunt het bedrijf de doelstellingen van de maatschappelijke organisatie en past de functie van het bedrijf hierbij? In hoeverre biedt het mvo-beleid van bedrijven en het communicatiebeleid van natuurorganisaties perspectief tot samenwerking? Relevante criteria kunnen de potentie van de partner zijn om toegevoegde waarde te leveren op basis van congruentie in ieders missie, strategisch beleid en waarden, reputatie en organisatie en het bedrijf.

De derde set hangt samen met de mogelijkheid of maatschappelijke organisaties en bedrijven samenwerkingsprojecten kunnen benoemen en elkaars hulpbronnen kunnen gebruiken (Rondelli & London, 2003). Welke waarde denkt men via de samenwerking uit te wisselen? Past het project bij ieders missie en strategie en welk resultaat verwacht men van de samenwerking? Hoe specifieker de verwachte voordelen voor elke partner en de maatschappij, hoe meer richting de samenwerking zal hebben. Voordelen voor de maatschappelijke organisaties kunnen zijn: extra geld, diensten of producten, toegang tot andere bedrijven, technologie en kennis, nieuwe perspectieven en grotere naamsbekendheid. Voordelen voor de bedrijven kunnen zijn: een beter imago en reputatie, meer moraal onder werknemers, het aantrekken, behouden en ontwikkelen van vaardigheden, verrijking van de bedrijfswaarden en cultuur en toenemend vertrouwen onder consumenten en investeerders (Austin, 2000).

De vierde en laatste set van voorwaarden is relevant voor een integratieve relatie en hangt samen met de vormgeving van het samenwerkingsproces in relatie tot de organisatorische capaciteit. In hoeverre past het project bij de organisatorische capaciteit van maatschappelijke organisaties en bedrijven en zijn beide partijen dus bereid en in staat gekwalificeerde en gezaghebbende medewerkers te leveren aan het team (Rondelli & London, 2003)? Een grotere inzet van de organisatorische capaciteit vraagt duidelijkheid over de doelen, vertrouwen in elkaar, hoger management dat de samenwerking ondersteunt, competentie om

de verwachtingen te realiseren en beslissingen gezamenlijk te nemen en transparantie (Elbers, 2004).

Samenwerking kan effect hebben op ieders imago. Het imago van maatschappelijke organisaties is een belangrijk onderwerp, want zij verkopen geen producten, maar een verhaal of een filosofie (Hupperts & Van Leenders, 2003). Samenwerking met bedrijven kan dit verhaal versterken of verzwakken, waardoor de kracht van de maatschappelijke organisatie om haar missie uit te voeren in het geding kan komen. De kracht van het imago van de maatschappelijke organisatie is zijn grootste schat en vaak ook voor bedrijven van waarde. Het imago van de maatschappelijke organisatie bestaat grotendeels uit communicatie. Het aangaan van een transactionele of integratieve relatie met een bedrijf vraagt daarom niet alleen om een strategische aanpak van het partnerschap, maar ook om een breed gedragen strategisch communicatieplan waarbinnen de samenwerking past of wordt gepast.

2.4 Sponsorbeleid

Bedrijven die maatschappelijke doelen sponsoren

Volgens de literatuur zijn er verschillende redenen waarom bedrijven maatschappelijke doelen/organisaties willen sponsoren. Vaak spelen de persoonlijke overtuiging, behoefte om aan mvo, mogelijkheid om bestaande en/of potentiële relaties en klanten te ontmoeten en het motiveren van medewerkers een belangrijke rol (Haibach, 1998). 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 maatschappelijke organisatie. Sponsors willen het gevoel hebben dat het goed zit. Maatschappelijke organisaties zullen dus een zekere naamsbekendheid moeten hebben voordat bedrijven met ze in zee willen gaan.

Sponsors kiezen graag voor projecten met veel impact, dus voor grote, ambitieuze projecten, waarvan iedereen, intern en extern, direct de toegevoegde waarde ziet (Verstegen, 2003). 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 volgens deskundigen 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.

Natuurorganisaties

Hierna volgt een overzicht van het sponsorbeleid van een aantal natuurorganisaties zoals de 12 Landschappen, Natuurmonumenten, Dierenbescherming, Vogelbescherming en het Wereld Natuur Fonds (WNF).

12 Landschappen

De 12 Landschappen (www.12landschappen.nl) zijn provinciaal georganiseerd met in iedere provincie een landschapsorganisatie die een zelfstandig beleid voert passend binnen het gezamenlijke nationale kader. De provinciale landschappen wensen meer contacten met bedrijven om extra financiering en meer lokaal draagvlak te realiseren. In het sponsorbeleid zijn deze doelstellingen uitgewerkt via het 'Vriendenmodel' en het 'Bedrijvennetwerk'. Bij het vriendenmodel staat de financiële bijdrage centraal variërend van jaarlijks ruim 1.000 euro als 'Vriend' tot ongeveer 5.000 euro als 'Gouden Vriend' voor tenminste drie jaar. Het provinciale Landschap bepaalt waar de bijdrage aan wordt besteed en de tegenprestatie aan bedrijven staat vast. Bij het bedrijvennetwerk staat het lokale draagvlak voorop en draagt ieder bedrijf

op het niveau van een 'Vriend' bij en heeft men een stem in de keuze van de te financieren projecten. De meeste provinciale landschappen passen het vriendenmodel toe. De bedrijvennetwerken komen voor bij It Fryske Gea en het Limburgs Landschap. Beide modellen kunnen als filantropisch worden beschouwd, vanwege de geringe invloed op de besteding van het (ongelabelde) geld en de tegenprestatie.

Nationaal wil men met een klein aantal bedrijven gaan samenwerken. Met energieleverancier Essent overlegt men om het elektrisch rijden te promoten. Met de Rabobank deelt men de betrokkenheid bij het landschap in de regio, consumenten en leden op het platteland en een gedecentraliseerde organisatie. Men zoekt een gezamenlijke missie die bij ieders identiteit past. De 12 Landschappen zijn samen met de Rabobank gestart met de oprichting van streekfondsen, met de streekrekening als financiële motor achter een streekplan voor de financiering van het landschap. De streekrekening maakt de uitvoering van een streekplan mogelijk door het fenomeen 'geld geven zonder geld te geven'. Hierbij storten organisaties en bedrijven hun financiële buffer op de streekrekening van de plaatselijke Rabobank. Over de rente van deze buffer doneert de Rabobank 5%. Spaarders kunnen vrijwillig een deel van de rente doneren. Organisaties en bedrijven laten daarmee zien dat zij maatschappelijk verantwoord beleid voeren. Hoewel de streekrekening mogelijk gaat concurreren met de huidige filantropische modellen, verwacht de betrokken fondsenwerver dat deze meer financiën en draagvlak voor de landschappen in de regio zullen opleveren. Een voorwaarde hiervoor is echter volgens de Rabobank dat er lokaal een voldoende sterke organisatie is die in staat is om mede bedrijven te acquireren en een streekfonds te beheren.

Dierenbescherming

De Dierenbescherming (www.dierenbescherming.nl) is een landelijke vereniging met 60 lokale afdelingen. De afdelingen zijn zelfstandig met een eigen lokaal beleid dat past binnen het landelijke verenigingsbeleid. De samenwerking met bedrijven vindt op beide niveaus plaats. Bedrijven kunnen bijdragen via giften, als partner of via goederen en diensten.

Op nationaal niveau is er een langdurige samenwerking met Pedigree, producent van hondenvoer, die met de verkoop van haar producten financieel bijdraagt aan de opzet van hondenspeelplaatsen. Naast de financiële bijdrage en publiciteit hebben beide partijen samen communicatiemiddelen ontwikkeld voor de promotie van de adoptie van asielhonden. Hierbij heeft het bedrijf inspraak gehad in het geselecteerde project en zijn het doel en de actie samen opgezet. Verder heeft de Dierenbescherming met sommige nationale bedrijven een transactionele relatie (waaronder een aanbieder van vakantiehuizen en Greenchoice van groene energie). Op lokaal niveau is er vaak een filantropische relatie met bedrijven. Volgens de betrokken fondsenwerver wil men de lokale fondsenwerving en bedrijfsrelaties professionaliseren en gericht omgaan met het lokale imago. Men ziet kansen voor bedrijven die zich inzetten voor de Dierenbescherming om meer personeel aan zich te binden.

Natuurmonumenten

Natuurmonumenten (www.natuurmonumenten.nl) is zowel nationaal als regionaal georganiseerd. De nadruk ligt bij de nationale organisatie, waarbinnen regionale organisaties een eigen beleid voeren. Natuurmonumenten ontvangt jaarlijks een financiële bijdrage van haar hoofdsponsor ING en heeft een relatie met een aantal bedrijven voor projectsponsoring en joint ventures. Elk bedrijf dat belang stelt in hun activiteiten als natuurbeschermer is welkom. Er is geen voorkeurs- of sectorenbeleid. In principe probeert men een doorsnee van sectoren aan te spreken.

Bedrijven tekenen meestal een contract voor drie jaar. Hun motto voor het te financieren project is volgens de fondsenwerver: Hoe concreter, hoe beter. Dus liever aan een project,

dan aan de organisatie als geheel. Het leveren van een bijdrage door bedrijven gebeurt in principe in geld, maar kan ook uit medewerkervrijwilligerswerk bestaan. De relatie met bedrijven is transactioneel. Er wordt een individueel voordeel beoogd, geen gezamenlijke samenwerking. Er is sprake van wederkerigheid met een geldwaarde voor Natuurmonumenten en meer merkwaarde voor het bedrijf dat zijn naamsbekendheid wil vergroten, zoals naamsvermelding in de parken of een advertentie in het ledenblad.

Vogelbescherming

De Vogelbescherming (www.vogelbescherming.nl) maakt deel uit van de mondiaal opererende organisatie 'Birdlife'. In Nederland is de Vogelbescherming een onafhankelijke, landelijke natuurbeschermingsorganisatie. Op de website staan tien bedrijven vermeld waarmee de Vogelbescherming een relatie heeft. De relatie varieert van het aanbieden van producten voor de vogels (nestkastjes, vogelvoer en vogelvriendelijke dakpannen), andere producten waarbij een donatie naar de Vogelbescherming gaat tot het bieden van producten aan vogelliefhebbers (verrekijkers, vogelreizen en webcamera's). Zelf beschrijft de organisatie de mogelijkheden voor een relatie van een donatie tot een uitgebreide samenwerking. Hierbij worden geen criteria of vast staande tegenprestaties genoemd. De relatie tussen bedrijven en de Vogelbescherming is specifiek voor ieder bedrijf. Meestal is de relatie transactioneel en staat ieders eigen gewin centraal.

Wereld Natuur Fonds (WNF)

Het WNF (www.wnf.nl) biedt bedrijven verschillende mogelijkheden om bij te dragen (Overbeek & De Graaff, 2010). Men kan aan de organisatie van het WNF geven, aan een specifiek project of aan een campagne. De belangrijkste bijdrage komt van bedrijven die partner worden en een integratieve relatie beogen. Het WNF gaat zelf op zoek naar partners die een inhoudelijke bijdrage kunnen leveren aan hun doelstellingen voor natuurbescherming en duurzaamheid. Daarbij richt zij 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 en Center Parcs. Het WNF heeft in het eerste decennium ook intensief samengewerkt met Essent en een bijdrage geleverd aan het vermarkten van groene stroom.

Het WNF kiest als partners bedrijven die in hun branche voorloper (willen) zijn op het gebied van duurzaamheid. WNF wil haar bedrijvenbeleid sterker gaat richten op samenwerking met de marktleaders in Nederland, om wereldwijd een verandering teweeg te brengen in de productiecyclus van verschillende producten (WNF, 2008). De samenwerking is onderdeel van het natuurbeschermingsbeleid van het WNF, draagt bij aan haar natuurbeschermingsdoelen en heeft vaak als doel om een bedrijf of product verder te verduurzamen. Men streeft gezamenlijke marketing en communicatie na om zo een markt te creëren voor duurzame producten. Verder telt het zakelijk belang van de samenwerking. WNF maakt 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. In de overeenkomsten worden afspraken gemaakt over te bereiken winst voor de natuur op het gebied van bijvoorbeeld CO₂-reductie, duurzame vis, palmolie en soja, FSC-hout etc. 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 eerder toe dan af.

2.5 Conclusies

De vermaatschappelijking van natuurorganisaties is qua externe organisatie nog in ontwikkeling. Bedrijven proberen te vermaatschappelijken door via het huidige mvo-beleid markten te creëren die duurzaam gedrag belonen. Hierbij worden ook consumenten betrokken, afhankelijk van de mate waarin men groene producten en diensten maakt, het productieproces vergroent en met consumenten communiceert. Om met elkaar te kunnen samenwerken, moet er interesse voor een wederzijdse ruil van vermogen, kennis, mankracht en netwerken zijn.

De relatie tussen maatschappelijke organisaties en bedrijven kan worden getypeerd als filantropisch, transactioneel of integratief. Een filantropische relatie is eenzijdig zonder afspraken over de tegenprestatie aan bedrijven. Bij een transactionele relatie wordt een wederkerige relatie na gestreefd dat ieder een eigen voordeel biedt. Bij een integratieve relatie staat de gezamenlijke waardecreatie voorop en probeert men een gezamenlijk perspectief te ontwikkelen waarin elkaars problemen naar tevredenheid worden opgelost. De gewenste relatie hangt samen met de eigen inzet van attributen en met de mogelijkheden van de partners om gezamenlijk projecten te definiëren waarin men wil investeren.

Op grond van de literatuur zijn vier thema's relevant voor de gesprekken met de natuurorganisaties en de bedrijven (Bijlage 2). Allereerst welke relatie zij nu met elkaar hebben, welk resultaat zij beogen en welke middelen zij hiervoor inzetten. Ten tweede speelt de motivatie om met elkaar samen te werken. Hoe heeft men elkaar leren kennen, welke doelen beoogt men met de relatie en welke bronnen wil men graag uitwisselen? Ten derde welke verwachtingen men van de ander, de samenwerking en het beoogde resultaat heeft. Zet de ander de juiste attributen in, welk imago heeft men van de ander en draagt deze op de juiste wijze bij aan het resultaat. De laatste vraag is hoe men de samenwerking verder wil vormgeven. Gezien het verkennende karakter ligt de nadruk bij een diversiteit aan relaties met aandacht voor zowel regionaal als nationaal georiënteerde organisaties en bedrijven.

3. Natuurorganisaties

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de samenwerking van natuurorganisaties met bedrijven. Gegeven de bereidheid van de organisaties om aan het onderzoek te dragen, heeft dit tot de volgende keuze geleid: Gelders Landschap en Gelderse Kastelen (GL&GK), Landschap Noord-Holland (LNH) en Limburgs Landschap (LL), Natuurmonumenten regio Zuid-Holland & Zeeland (Natuurmonumenten ZH&Z) en de Vogelbescherming. Bij elke organisatie is met een fondsenwerver of relatiebeheerder van de contacten met bedrijven gesproken. Hierna gaan we in op de achtergrond van de organisaties relevant voor de samenwerking (par. 3.2) en het sponsorbeleid (par. 3.3). Vervolgens komt de samenwerking met bedrijven aan de orde (par. 3.4) en volgen er een aantal conclusies (par. 3.5).

3.2 Achtergrond van de organisaties

De fondsenwervers en relatiebeheerders van de provinciale landschappen zien hun organisatie vooral als beheersgericht, met aandacht voor het welzijn van consumenten als neventak. Sommige geïnterviewden vinden dat hun organisatie te weinig mens- en klantgericht is en te veel intrinsiek en natuurgericht (GL&GK). Anderen zien hun organisatie wel een duidelijke rol naar consumenten vervullen, bijvoorbeeld door mee te denken met buurtbewoners over de gemeentelijke plannen voor landschap (LL). Vertegenwoordigers van Natuurmonumenten ZH&Z en de Vogelbescherming leggen naast het beheergerichte ook nadruk op de rol van burgers en consumenten om het draagvlak voor natuur te versterken.

De meeste organisaties zijn qua aantal werknemers betrekkelijk klein met tussen de 25 en 50 werknemers. Een uitzondering is het GL&GK dat 110 werknemers heeft, vanwege het beheer van haar grote grondgebied (5.000 ha, daarnaast wordt 5.000 ha verpacht aan boeren). GL&GK besteedt 40% van haar werkzaamheden uit aan derden in de regio voor bijvoorbeeld het restaureren van haar kastelen en biedt leerwerkplaatsen voor het behoud van cultuurhistorische monumenten (restauratiemetselaar etc.).

De provinciale organisaties hebben affiniteit met de regionale economie, politieke besluitvorming en bedrijven in de regio. Vooral in Limburg staat de regionale identiteit voorop en wordt regelmatig overlegd en genetwerkt met regionale bedrijven en politici (LL). Daarentegen meldt een ander (GL&GK) dat diens organisatie zich onvoldoende profileert naar de regionale economie, terwijl men wel een flinke bijdrage levert aan de werkgelegenheid. Dat is volgens de betrokkene een gemiste kans, want bedrijven in de regio zijn hierin wel geïnteresseerd.

De geografische betrokkenheid van de andere organisaties is deels ook boven regionaal. De Vogelbescherming werkt in mondiaal verband samen onder de organisatie Birdlife, maar heeft ook veel regionale vrijwilligersgroepen en ondersteunt veel regionale acties vanuit de nationale vestigingsplaats. Natuurmonumenten ZH&Z neemt qua geografische relatie een tussenpositie in. De fondsenwerving wordt deels geregeld door de afdeling marketing van het hoofdkantoor. Aangezien bedrijven vooral plaatselijke of regionale projecten steunen, zoekt men liever contact met een persoon die kennis heeft van de regio. Dit heeft tot een decentralisatie van het relatiebeheer geleid met zes regionale vestigingen. Daarnaast heeft Natuurmonumenten in iedere provincie (en in Amsterdam) een districtcommissie waarin leden zijn afgevaardigd.

Profilering van natuurorganisaties als ondernemer

De onderzochte natuurorganisaties zijn zelf nauwelijks actief om zich te profileren in het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er zijn geen openbare beleidsdocumenten die hier op ingaan. Men vindt mvo geen bewuste maar een vanzelfsprekende activiteit en wil er voor zorgen dat men intern de gewenste materialen gebruikt en energie efficiënt werkt. Verder hechten veel werknemers zelf sterk aan duurzaamheid.

De geïnterviewde fondsenwervers en relatiebeheerders zien de betrokkenheid van bedrijven toenemen als het om het beschermen van natuur en de kwaliteit van de leefomgeving gaat. Over de consequenties van deze verandering voor het gewenste imago van de natuurorganisaties naar bedrijven lopen de meningen uiteen. De fondsenwerver van GL&GK is tevreden met het huidige lokale draagvlak onder bedrijven, maar vindt de potentie te weinig benut, omdat het imagobeheer nog vooral eenrichtingsverkeer vanuit de provinciale landschappen is:

“Wij vinden dat wij zoveel te bieden hebben, maar vinden bedrijven dat ook? Wij vermijden hen te vragen: Wat kunnen wij doen om jullie imago te versterken en gaan hen eerder vertellen wat goed voor ze is.”

Andere provinciale landschappen proberen via bijeenkomsten in contact te komen met bedrijven en hen te vragen naar hun betrokkenheid bij natuur en landschap. In Limburg heeft men hiervoor op initiatief van een aantal topmensen uit het bedrijfsleven het bedrijsvennetwerk Robur opgericht. In tegenstelling tot het vriendenmodel, waarbij het accent ligt op het krijgen van geld, kiest hier men hier voor het realiseren van draagvlak onder bedrijven. Andere provinciale landschappen die het vriendenmodel hebben gekozen, doen in de praktijk ook aan relatiebeheer. Landschap Noord-Holland houdt bedrijfsbijeenkomsten om respectievelijk de resultaten van hun bijdrage en het thema groen en duurzaamheid te bespreken. In Gelderland heeft GL&GK vier regionale kringen en een provinciaal netwerk met bedrijven opgezet. Bij de provinciale landschappen ligt het initiatief voor het contact met bedrijven bij de fondsenwervers en relatiebeheerders en komt het weinig voor dat de bedrijven zelf het initiatief hiertoe nemen.

Bij de Vogelbescherming en Natuurmonumenten ZH&Z lijkt het imagobeheer veel belangrijker dan bij de hiervoor genoemde provinciale landschappen. Beide organisaties hebben een hoofdkantoor met een A-merk, vertegenwoordigen veel leden en evalueren regelmatig het gevoerde doelgroepenbeleid. Zo koestert de Vogelbescherming haar imago verbonden aan het genieten van vogels en communiceert men graag positieve elementen, omdat deze bijdragen aan de bereidheid om vogels te beschermen. Negatieve boodschappen of de problemen rondom bescherming worden vermeden. De geïnterviewden van de Vogelbescherming vinden dat ze niet te klagen hebben over de belangstelling van bedrijven om iets met hen te doen. De fondsenwerver van Natuurmonumenten ZH&Z ziet beide kanten. Weliswaar is het hoofdkantoor een groen A-merk met een landelijke uitstraling, maar daar ziet men regionaal minder van terug. Bedrijven zien Natuurmonumenten en de Vogelbescherming vooral als een landelijke organisatie en nemen zelf contact op met het hoofdkantoor voor samenwerking, maar doen dit niet met een regionale vestiging. Bij de regionale vestigingen moeten de fondsenwervers zelf het initiatief hiertoe nemen.

Het netwerken met bedrijven behoort tot de taken van de geïnterviewden. De vraag is of zij naast een communicatieve functie ook een strategische functie hebben. Bij sommige provinciale landschappen werken de geïnterviewden samen met hun directeur (LL en LNH) en vervullen zij beide functies. Bij het andere provinciale Landschap (GL&GK), Natuurmonumenten ZH&Z en de Vogelbescherming vervullen de fondsenwervers en relatiebeheerders vooral een

communicatieve functie. Bij deze organisaties wordt het samenwerken met bedrijven niet als een kerntaak gezien, is de strategische functie naar bedrijven weinig ontwikkeld en heeft de directeur vooral een beleidsbepalende functie. De directie bezoekt bedrijven als de afdeling marketing daarom vraagt in plaats van zelf het initiatief hiertoe te nemen.

3.3 Sponsorbeleid

Bij alle geïnterviewden is er een sponsorbeleid. De uitvoering van het sponsorbeleid gebeurt meestal volledig door de natuurorganisaties zelf, behalve bij een provinciaal landschap dat derden de contacten met bedrijven laat onderhouden (GL&GK). Een belangrijk onderscheid bij het sponsorbeleid is het verschil tussen 'ongelabelde' of 'gelabelde' bijdragen.

Ongelabelde bijdragen

Een sponsorbeleid op basis van ongelabeld geld of in natura komt vooral bij de provinciale landschappen voor. Ongelabeld geld betreft bij de provinciale landschappen hoofdzakelijk kleinere bedragen van bedrijven tot circa 5.000 euro van 'vrienden' of 'kringbedrijven' die jaarlijks naar de organisatie gaan en waarbij de tegenprestatie vast staat en niet onderhandelbaar is. Deze bijdrage wordt voor tenminste drie jaar afgesproken. In de praktijk blijkt het ongelabelde geld niet helemaal vrij besteedbaar door de organisatie, maar doet men de gevers voorstellen voor mogelijke activiteiten.

Bij GL&GK levert het ongelabelde geld jaarlijks ongeveer twee ton aan inkomsten op door 30 bedrijven in de provinciale kring die ieder 3.000 euro geven en 110 bedrijven in de vier regionale kringen die ieder 1.000 euro geven. Als tegenprestatie mogen de vrienden afhankelijk van hun bijdrage het kasteel (drie)jaarlijks als ontvangstruimte gebruiken. GL&GK biedt echter geen promotionele activiteiten zoals advertentieruimte in haar ledenblad aan.

LNH heeft ongeveer 60 bedrijven die samen ruim een ton bijdragen, waarvan bijna de helft als zilveren (2.500 euro) of als gouden (5.000) vriend. Afhankelijk van de bijdrage wordt publiciteit voor het bedrijf op de website en in het ledenblad geboden, gebruik van accommodaties voor zakelijke doeleinden, deelname aan excursies en bedrijfsavonden en voordelen voor werknemers bij gebruik van producten en diensten van LNH.

Het Robur-netwerk van het LL telt 55 bedrijven die jaarlijks ongeveer 70.000 euro bijdragen. Het bestuur van het Robur-netwerk overlegt met LL over de besteding van de bijdrage, vaak samen met ander geld (zoals uitzendingen op de regionale televisie). Verder organiseert LL jaarlijks een Robur-netwerkdag met de bedrijven. De relatiebeheerder vindt de bijdrage beperkt, maar hecht meer aan het door de bedrijven gerealiseerde draagvlak bij de lokale overheden. Net als GL&GK biedt het LL geen promotionele activiteiten aan bedrijven en zoekt men geen relatie tussen de bedrijven en haar leden.

Ongelabeld geld kan ook grotere bijdragen van bedrijven bevatten. Zo werkt de Vogelbescherming samen met bedrijven als partner die jaarlijks ruim drie ton aan sponsorgelden bijdragen (Vogelbescherming, 2009 & 2010). Bij de Vogelbescherming hebben bedrijven geen invloed op het doel waaraan de bijdrage wordt besteed, maar kunnen zij wel onderhandelen over de tegenprestatie. Bedrijven die bijdragen doen dit enerzijds om hun landelijke zichtbaarheid naar hun potentiële consumenten en hun betrokkenheid bij het buitengebeuren te vergroten (autobedrijf Stern, vakantieverblijf Landal, whiskymerk Famous Grouse). Een ander deel zoekt inhoudelijke samenwerking dat aansluit bij de doelstellingen van de Vogelbescherming (Monier voor vogelvides bij dakpannen, Vivara voor vogelvoer en -

huisjes en SNP Naturreizen voor vogelreizen en –cursussen). De Vogelbescherming is in onderhandeling met consumentgerichte agrarische verwerkingsbedrijven (Melkunie, Suikerunie, Avico) over het nader in te vullen natuurbeheer op agrarische bedrijven.

Gelabelde bijdragen

Gelabelde bijdragen betreffen individuele afspraken van natuurorganisaties met bedrijven over zowel de gewenste tegenprestatie als het project waaraan zij willen bijdragen. Alle natuurorganisaties krijgen bijdragen met gelabeld geld. Bij Natuurmonumenten ZH&Z staan gelabelde bijdragen centraal. In de praktijk betreft de bijdrage vooral het sponsoren van een project voor een of meer jaren, zoals de opbouw en onderhoud van bezoekerscentra bij Nieuwkoop (Europcar) en een natuurspeelplaats bij Tiengemeten (woningstichting Arval). Een belangrijke tegenprestatie hierbij is het vergroten van de zichtbaarheid van bedrijven naar hun potentiële klanten. Bedrijven zijn namelijk in tegenstelling tot burgers eerder extrinsiek dan intrinsiek voor natuur gemotiveerd. Het moet hen exposure opleveren en aambaar zijn.

Ook LL meldt inkomsten via gesponsorde projecten via onder andere eerder DSM, een vervoersbedrijf, Gulpener bier en verschillende woningstichtingen. In tegenstelling tot Natuurmonumenten ZH&Z en de Vogelbescherming, maar in hun lijn met de eerder genoemde regionale en lokale profilering van de provinciale landschappen gaat het hierbij minder om consumentgerichte bedrijven die op zichtbaarheid uit zijn. Zo ligt de motivatie van bedrijven onder andere bij het verbeteren van het vestigingsklimaat voor hun werknemers door een bijdrage aan landschapontwikkeling en –beheer (DSM). Gulpener bier ondersteunt boeren die op een milieuvriendelijke wijze graan verbouwen als grondstof voor het bier. Woningstichtingen willen samen met LL het lokale natuurbeheer (rommel opruimen) en recreatie door hun bewoners stimuleren. LNH krijgt gelabeld geld van zogenaamde ‘excellente partners’ die betalen aan specifieke projecten zoals het Bouwfonds aan regionale televisie-uitzendingen. GL&GK werkt samen met Biohorma dat kruiden op hun terreinen verbouwt die GL&GK opneemt in haar productielijn van streekproducten. Met een vervoersbedrijf probeert GL&GK haar eigen zichtbaarheid te vergroten door de bussen met haar logo te stickeren en in ruil voor het uitzetten van wandelingen van bushalte naar bushalte.

Eisen aan bedrijven

Er gelden geen selectiecriteria naar bedrijven zoals bepaalde branches of sectoren. Wel moeten bedrijven willen bijdragen aan natuur en landschap. De praktijk leert dat de natuurorganisaties die landelijk een sterkere naam hebben, vaker (maar niet uitsluitend) consumentgerichte bedrijven weten aan te trekken, terwijl de provinciale landschappen vaker met een mix van interne productie en consumentgerichte bedrijven een relatie onderhouden.

De kern van de eisen aan de bedrijven is vooral dat zij netjes moeten zijn, dat wil zeggen een bepaald mvo-niveau moeten hebben – zowel intern als extern naar hun toeleveranciers - en hier transparant over durven zijn. Hoewel dit nog niet gebeurt, verwachten de fondsenwerfers van de provinciale landschappen op termijn wel een kritische controle uit te gaan voeren op het gevoerde mvo-beleid. De geïnterviewden van Vogelbescherming voelen echter geen behoefte om het interne beleid van bedrijven te willen veranderen.

Verder is als eis genoemd dat men als natuurorganisatie onafhankelijk wil blijven en geen exclusieve relaties met bedrijven nastreeft, zoals soms door een hoofdsponsor gevraagd kan zijn (Vogelbescherming).

3.4 Samenwerking met bedrijven

Huidige samenwerking

Er worden verschillende strategieën genoemd om bedrijven te werven voor een financiële bijdrage. Een overeenkomst is dat ze allemaal via persoonlijke contacten lopen. Een vaak genoemde manier is via een eerdere relatie als opdrachtgever met het bedrijf. Een tweede manier is via directeuren en ondernemers uit het bedrijfsleven die betrokken zijn bij de natuurorganisatie (bijvoorbeeld als bestuurslid) als ambassadeur andere bedrijven te laten werven (LL en LNH). Een derde manier is om vanuit de beschikbare (speerpunt)projecten sponsors te zoeken die hier mogelijk interesse in hebben (Natuurmonumenten ZH&Z). Ten slotte is soms het imago van de organisatie al voldoende aantrekkelijk, zoals bij de Vogelbescherming waar ondernemers en directeuren hen uit liefhebberij benaderen.

Vervolgens is de vraag hoe de relatie duurzaam wordt. De relatiebeheerder van het Limburgs Landschap geeft aan dat de samenwerking met bedrijven niet primair voor het financiële gewin, maar op het ontwikkelen van draagvlak onder bedrijven is gericht. De winst is volgens hem dat hij met zijn directeur bij 60 directies over de vloer komt. LL wordt niet gezien als 'een stel geitenwollensokken typen', maar als gesprekspartners die willen meedenken over het vestigingsbeleid en een goede landschappelijke leefomgeving voor het hoogwaardige personeel. Deze samenwerking leidt tot proactief optrekken, waarbij bedrijven landschappelijk advies vragen voor hun ruimtelijke plannen, en inhoudelijk advies geven over duurzaam ondernemen.¹ Soms helpen de landschappen bedrijven wier activiteit een fysieke impact op natuur en landschap heeft deze tijdig met burgers te bespreken teneinde een voor hen aanvaardbare oplossing te realiseren (LL). Omgekeerd kunnen bedrijven voor meer draagvlak bij het lokale natuurbeleid zorgen, omdat zij vaak een belangrijk aanspreekpunt voor de wethouder en de gedeputeerde vormen. Hoewel geld inzamelen vaak het vertrekpunt is, kunnen de natuurorganisatie en bedrijven elkaar dus ook stimuleren en elkaars gevoeligheden relativeren:

“Wij kunnen met hen grappen maken over de hamsters die ze niet meer kunnen zien (LL).”

Landschap Noord-Holland heeft een aantal bedrijven geselecteerd met de vraag hoe die vanuit hun deskundigheid kunnen bijdragen door LNH te adviseren of te helpen.

Het aangaan van een intensieve relatie met bedrijven vraagt volgens de geïnterviewden veel tijd. Tijd die ontbreekt om met tientallen bedrijven een integratieve relatie op te bouwen. Dat lukt volgens de fondsenwerpers hooguit met een handvol bedrijven. Ook de geïnterviewden van natuurorganisaties die vooral project sponsoring beogen, vinden het relatiebeheer veel tijd kosten. De meeste bedrijven dragen maar eenmaal bij. Bedrijven hebben vaak geen idee wat ze terug kunnen verwachten of vragen teveel (Natuurmonumenten ZH&Z, Vogelbescherming). Soms hebben bedrijven nog een vijandig beeld van natuurorganisaties en zien ze geen evenwichtige relatie met maatwerk mogelijk (Natuurmonumenten ZH&Z). Andersom hebben natuurorganisaties ook niet altijd door dat je met een vooraf opgezet idee meestal geen bedrijven werft, omdat maatwerk nodig is (Vogelbescherming). Het is daarom volgens de fondsenwerpers belangrijk om een visie te ontwikkelen hoe een bedrijf een rol zou kunnen spelen. Dit zal moeten gebeuren vanuit het perspectief van het bedrijf.

“Je moet met hen het beeld kunnen visualiseren waar je samen naar toe wilt (Natuurmonumenten ZH&Z).”

¹ De geïnterviewden van de andere provinciale landschappen vinden deze adviesfuncties echter bij de ingenieursbureaus horen en zien dat niet als hun taak.

Verder is het belangrijk om de samenwerking uit te bouwen en te verlengen (Vogelbescherming).

Vanuit de middelen en deskundigheid geredeneerd (Tabel 2.1) bieden natuurorganisaties vooral een goed verhaal en kennis over ecologische problemen en de wijze waarop bedrijven die met burgers kunnen communiceren. Omgekeerd krijgt men vooral een financiële bijdrage. In mindere mate krijgt men kennis van productiesystemen. Een nieuwe trend is dat natuurorganisaties via de samenwerking met bedrijven meer naamsbekendheid en potentiële leden zoeken (Vogelbescherming).

Veel fondsenwervers vragen zich af of de financiële bijdrage wel zal toenemen gezien de inspanningen die dat vraagt. Het lokale draagvlak kan volgens de fondsenwervers wel veel groter worden als zij meer aan het relatiemanagement gaan werken en verbindingen kunnen leggen:

“Als wij meer fondsen willen werven of grotere bijdragen willen van bedrijven, dan moeten wij andere verbanden zoeken. Je moet haakjes kunnen slaan (GI&GK).”

De samenwerking met de natuurorganisatie levert volgens de fondsenwervers bedrijven namelijk een groen imago en de mogelijkheid om gebruik te maken van vergaderlocaties of excursies. De werknemers hebben een grote stem in het goede doel dat er gesteund wordt en bedrijven realiseren zich steeds meer dat er behoefte is aan dergelijke activiteiten.

Verwachte rol van natuurorganisaties

Aangezien bedrijven de voorkeur hebben voor projecten met zichtbaarheid wil Natuurmonumenten ZH&Z gaan werken aan de adoptie van gebieden, maar daar is nog weinig vraag naar. Bedrijven moeten daarvoor eerst een click met een gebied krijgen. Natuurmonumenten hoopt dat te stimuleren door het vormen van communities rondom gebieden, van zowel particulieren als bedrijven die ook een rol kunnen spelen in het beheer van een gebied. Daarbij gaat het vooral om het aangaan van vriendschappen zonder daar meteen een zakelijke dienst tegenover te stellen of te vragen. Om te weten wat er lokaal speelt, heeft men twee speerpuntprojecten geïdentificeerd (Nieuwkoop en Tiengemeten) waar het vergroten van de betrokkenheid van bedrijven bij hun omgeving prioriteit heeft.

Ook de Vogelbescherming wil graag meer aandacht schenken aan sponsoring door bedrijven aan hun omgeving, maar heeft daar nog geen concrete plannen voor. Verder wil men in de campagnes vaker rekening houden met relevante onderwerpen voor bedrijven die hun zichtbaarheid kunnen vergroten zoals de steun aan een gebied of een vogelsoort in plaats van aan een lobby.

Sterke en zwakke punten van de eigen organisatie

Er zijn door de fondsenwervers en relatiebeheerders verschillende sterke punten genoemd. Door het Limburgs Landschap is genoemd dat men met veel verschillende partijen kan samenwerken (LL). Verder noemt de Vogelbescherming de kracht van haar imago en de mogelijkheid die dat bedrijven biedt om hun interesse voor natuur te tonen. Daarbij komt dat haar doelgroep erg actief in haar hobby is en voor een aantal bedrijven interessant is om hen te helpen bij het beoefenen daarvan. De Vogelbescherming maakt op haar beurt gebruik van de mogelijkheid om onder deze consumenten nieuwe leden te werven.

De andere geïnterviewden noemen vooral zwakke punten die voor verbetering vatbaar zijn zoals de gebrekkige zichtbaarheid van de natuurorganisaties in de regio en in de regionale media (Natuurmonumenten ZH&Z, Vogelbescherming). Verder wordt ook een herkenbaar logo

gemist (Vogelbescherming). Vaak ziet men hun natuurorganisatie nog te weinig investeren in het relatiemanagement met bedrijven om in verbinding met hen te komen (Natuurmonumenten ZH&Z, GL&GK). Het kost hen soms moeite om vanuit het perspectief van het bedrijf te kijken en een visie te presenteren die beantwoordt aan hun wensen en interesses. Daarnaast zouden de beheerders de visitekaartjes van de natuurgebieden moeten zijn en actiever naar de serviceclubs moeten gaan. Ze weten alles van groen, maar zijn vaak niet ingesteld op de omgang met bedrijven. Verder is het ook een kwestie van prioriteit. Bij het management ziet men onvoldoende bereidheid om in het relatiemanagement met bedrijven te investeren (GL&GK, Vogelbescherming):

“Als bedrijven graag in contact willen komen voor een bijeenkomst, blijkt het management vaak druk bezet en geen tijd te hebben. Je moet dan juist je directeur paraat hebben en dit niet aan de afdeling communicatie en marketing over laten.”

Dit leidt tot gemiste kansen als:

“Het zou zo moeten zijn dat bedrijven op de Rotary zeggen: ‘goh GL&GK is een leuke club, die moet je steunen.’ Iemand moet namens jou de attentie willen geven in plaats van dat wij dat zelf gaan zeggen.”

Verder wordt opgemerkt dat bedrijven natuurorganisaties moeten pushen naar de gemeenten en de provincie (zoals in Limburg gebeurt). Daarvoor is een stel ambassadeurs nodig die deuren kunnen openen en kunnen zeggen: “morgen belt de directeur je terug.”

3.5 Conclusies

Qua achtergrond profileren de provinciale landschappen zich bij uitstek regionaal en de andere natuurorganisaties zich meer landelijk. Natuurmonumenten en de Vogelbescherming hebben landelijk een sterk imago naar burgers en consumenten opgebouwd, maar missen dat in de regio. Wel tonen zij een toenemende interesse voor de regio en zijn ze er actief via hun ledenactiviteiten. Imagovorming speelt bij de provinciale landschappen een minder belangrijke rol. Daarentegen is men meer gericht op het relatiebeheer.

De profilering van de natuurorganisaties naar bedrijven is (nog) beperkt. Men ziet zich op de eerste plaats als een beheersorganisatie, al of niet met veel aandacht voor burgers als lid of recreant. De fondsenwervers- en relatiebeheerders treden vooral vanwege hun communicatiefunctie in contact met bedrijven. Bij sommige provinciale landschappen hebben zij echter wel een strategische functie, is ook de directeur betrokken bij de contacten en is de profilering naar bedrijven sterker.

Het sponsorbeleid leidt bij de provinciale landschappen vooral tot ongelabelde bijdragen. Gelabelde bijdragen komen vaker bij de landelijke natuurorganisaties voor en vragen meer maatwerk bij de keuze van het project en de gewenste tegenprestatie. In de regel gelden de ongelabelde bijdragen voor meer jaren, terwijl de gelabelde bijdragen slechts eenmalig voor een project gelden. De trend lijkt richting meer gelabelde bijdragen te gaan, waarbij de fondsenwervers en relatiebeheerders projecten in de regio proberen te selecteren die de bedrijven aanspreken. Enerzijds denkt men hierbij aan meer zichtbaarheid als het om het vergroten van de contacten van bedrijven met burgers gaat, anderzijds om projecten die een bijdrage aan het landschap en daarmee de kwaliteit van de leefomgeving leveren. Vanuit de middelen en deskundigheid geredeneerd bieden natuurorganisaties vooral een goed verhaal en kennis over ecologische problemen en de wijze waarop bedrijven die met burgers kunnen

communiceren. Omgekeerd krijgt men vooral een financiële bijdrage. In mindere mate krijgt men kennis van productiesystemen. Een nieuwe trend is dat natuurorganisaties via de samenwerking met consumentgerichte bedrijven meer naamsbekendheid en potentiële leden zoeken.

De geïnterviewden vinden het relatiemanagement tussen natuurorganisaties en bedrijven voor verbetering vatbaar. Oorzaken hiervoor liggen enerzijds in het gebrek aan tijd en prioriteit en anderzijds in het nog veelal aanbodgericht denken van natuurorganisaties die niet in staat zijn om met bedrijven een verbinding te maken. Het resultaat van een beter contact met bedrijven is volgens de geïnterviewden mogelijk niet zozeer meer financieel gewin, maar wel een groter draagvlak voor het lokale natuurbeleid.

4. Bedrijven

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de betrokkenheid van bedrijven en organisaties bij natuur en landschap en hun samenwerking met natuurorganisaties. Gesproken is met directeuren, marketing managers en hoofden communicatie van twaalf bedrijven en organisaties. Na het beschrijven van de corebusiness en mvo (4.2) gaan we in op het sponsorbeleid van de bedrijven (4.3). Daarna volgen de samenwerking met natuurorganisaties (4.4) en een aantal conclusies (4.5).

4.2 Corebusiness en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Kader 1 toont de bedrijven en hun (geografische) relatie met producenten en consumenten.

Kader 1. Overzicht van bedrijven en hun (geografische) relatie met producenten en consumenten

Akerbouw bouwt en restaureert vrijstaande huizen en maatschappelijk vastgoed in de omgeving van Uitgeest. Zij heeft vooral zakelijke relaties met andere bedrijven en onderaannemers.

Dekker Van de Kamp wint zand, grind en klei en verwerkt bagger in Zuidoost-Nederland en levert hun producten internationaal aan bedrijven. Bij landschapsingrepen consulteren zij bewoners in de regio.

De Vries & van de Wiel is een aannemingsbedrijf in Noord-Holland op het gebied van bagger-, milieu- en grond- en waterwinnings-werken onder de vlag van het Belgische DEC (Deme Environmental Contractors).

3M is een internationaal bedrijf met vier vestigingen in Nederland dat wereldwijd halffabricaten voor diverse industrieën produceert.

Du pont de Nemours is een van origine Amerikaans chemisch bedrijf waarbij de Nederlandse vestiging zich op de Nederlandse zakelijke markt richt.

Essent is een energieleverancier voor bedrijven en consumenten en produceert duurzame en conventionele energie in verschillende installaties verspreid in Nederland.

Europcar is een franchiseorganisatie met 36 vestigingen in Nederland dat auto's verhuurt. De verhuur van auto's is voor 70% op de zakelijke markt gericht en voor 30% op huishoudens.

Fujifilm Manufacturing Europe is een internationaal bedrijf dat fotomaterialen en offsetplaten voor de internationale markt maakt. Zij is een belangrijke werkgever in de gemeente Tilburg.

Hoogheemraadschap Rijnland is een publieke bedrijfsorganisatie die diensten levert voor de waterhuishouding aan bedrijven en consumenten in de regio Rijnland.

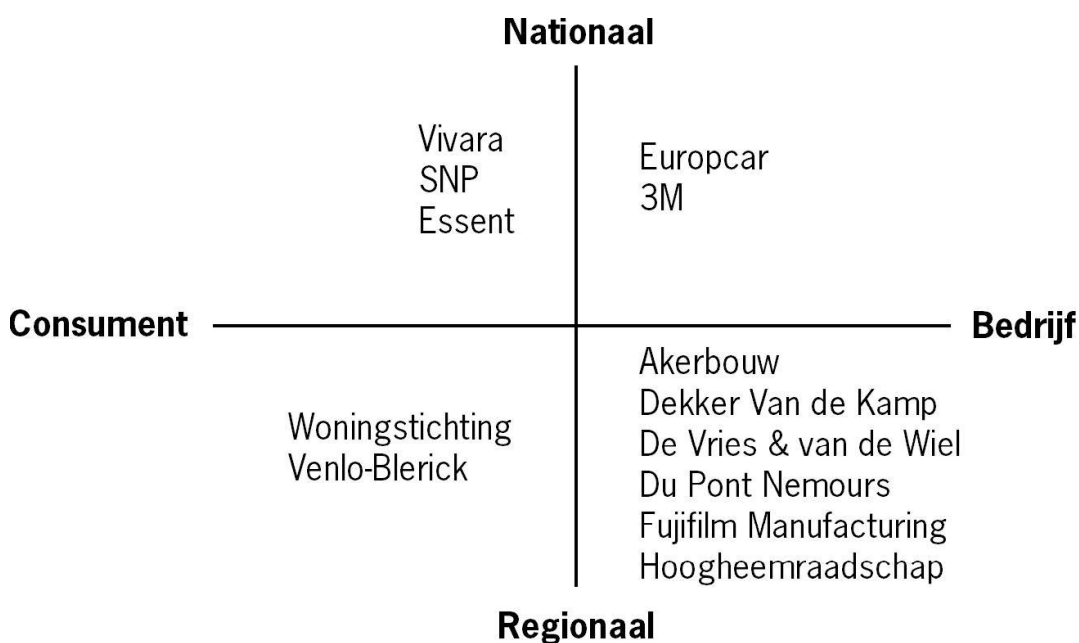
SNP Naturreizen is een reisorganisatie die naturreizen aan consumenten in Nederland en België biedt die internationaal door verschillende bedrijven worden uitgevoerd.

Vivara produceert wildvoeder producten en richt zich op consumenten zowel nationaal (verkooppunten) als internationaal in acht Europese landen (postorder).

Woningstichting Venlo-Blerick levert en ontwikkelt huurwoningen aan bewoners in Venlo en Blerick.

De bedrijven zijn nader in te delen aan de hand van hun afzetmarkt en mvo. Bij de beoogde afzetmarkt speelt de oriëntatie van de bedrijfsvoering op (zakelijke) consumenten als eindgebruiker of op andere bedrijven als afnemer van hun (tussen)producten of diensten. Bij het beoogde mvo speelt de geografische schaal van de gewenste betrokkenheid en zichtbaarheid van bedrijven. Deze schaal varieert van lokaal/regionaal tot en met nationaal/internationaal. Aangezien de geografische schaal vanuit het perspectief van mvo wordt beschreven, volgt deze niet automatisch uit de beoogde afzetmarkt naar consumenten of andere bedrijven. Zo kunnen bedrijven die voor de wereldmarkt produceren op regionale schaal worden gepositioneerd als zij mvo vooral vanuit het oogpunt van een regionaal vestigings- en arbeidsmarktbeleid benaderen.

Op grond van de tweedeling in afzetmarkt en geografische mvo oriëntatie ontstaat het volgende schema met vier categorieën van bedrijven (Figuur 4.1). De meeste geïnterviewden richten hun oriëntatie op andere bedrijven en profileren hun mvo regionaal. Daar tegenover staan geïnterviewden van bedrijven die nationaal mvo en consument gericht zijn. Hoewel er weinig geïnterviewden waren wier bedrijf een nationaal mvo hanteert en bedrijfsgericht is, of vooral een regionaal mvo hanteert en consumentgericht is, zegt dit weinig over de mate waarin deze bedrijven in werkelijkheid voorkomen. Het grote aantal bedrijven met een regionaal mvo en een bedrijfsoriëntatie hangt namelijk mede samen met de deelname van de provinciale landschappen. Verderop in het hoofdstuk zal blijken in hoeverre deze categorisering van belang is in het begrijpen van de ontwikkeling van de relatie met natuurorganisaties.



Figuur 4.1 Indeling van de bedrijven naar afzetmarkt en geografisch belang van mvo

Natuur en Landschap

De affiniteit met natuur en landschap heeft verschillende redenen, waarbij de directe verbintenis vanuit de corebusiness van de bedrijven voorop lijkt te staan. Zo sluit het werk van Dekker Van de Kamp, De Vries & van de Wiel, het Hoogheemraadschap, SNP Natuurreizen en Vivara direct aan bij natuurbescherming. Dekker Van de Kamp, De Vries & van de Wiel en het Hoogheemraadschap hebben een verband door de fysieke impact van hun werk op het

landschap en de natuur. Vivara en SNP Naturreizen verkopen producten die verbonden zijn aan het ervaren van natuur en landschap door consumenten. Essent levert energie uit biomassa dat afkomstig is uit het natuurbeheer. Daarnaast zijn er bedrijven die zich op een indirecte wijze verbinden. Een deel van hen heeft een industrie die geassocieerd wordt met een negatieve impact op natuur en milieu, zoals auto's, fossiele energie en chemie. Du Pont:

“Chemie wordt geassocieerd met smerig. Daarom hechten we veel waarde aan veiligheid, gezondheid, zorg voor het milieu en respect voor mensen in onze bedrijfsvoering.”

Verder zijn er geïnterviewden die een aantrekkelijke regio belangrijk vinden voor hun bedrijf, zoals woningstichting Venlo-Blerick:

“We zijn een sterk regionaal betrokken organisatie: onze kern is om de stad aantrekkelijk te maken om in te wonen zodat onze huurders blijven komen. De natuur maakt het gebied aantrekkelijk. Wij proberen mensen op een creatieve manier te verleiden deze plekken te ontdekken en de schoonheid van de stad te zien en daarmee trots creëren voor hun stad.”

Mvo

Het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) wordt door de geïnterviewden verschillend uitgewerkt, afhankelijk van de mate waarin men in de bedrijfsorganisatie regels wil formaliseren in beleid of voor een informele en relatiegerichte aanpak kiest.

Bedrijven die (inter)nationaal zijn georiënteerd vanwege hun afzetmarkt en/of vanwege hun deelname aan een internationale holding zijn vaak ISO-gecertificeerd en hebben mvo vastgelegd in hun beleid. Dit beleid dient naar toeleveranciers en opdrachtgevers (overheden) en afnemers mede als screen op duurzaam gedrag. Voorbeelden zijn 3M, Du Pont, Essent, Europcar en Fujifilm. Zij hebben meestal ook teams voor de beleidsimplementatie gerealiseerd. De Vries en van de Wiel hanteert mvo wel als bedrijfsdoelstelling, en scoort regelmatig op gunstige CO₂-prestatie, maar heeft hiervoor geen beleidsplan vastgesteld. Voor deze bedrijven geeft de samenwerking met natuurorganisaties een gezicht aan hun mvo. Ook consumentgerichte bedrijven als SNP Naturreizen willen uit concurrentie overwegingen haar duurzaamheidsgedrag in mvo-beleid vastleggen en hun bedrijfsrelaties over de hele wereld aansporen op een duurzame manier te ondernemen.

De bedrijven die hoofdzakelijk regionaal zijn georiënteerd vanwege hun arbeidsmarkt, opdrachtgevers of afzetmarkt zijn weinig enthousiast over het invoeren en/of uitdragen van mvo-beleid. Zij vinden het vaak 'window dressing', inhoudelijks niets zeggen en niet bijdragen aan het vertrouwen in hun bedrijf. Zij zien het dan vooral als een marketinginstrument en minder als instrument voor actief beleid. Deze bedrijven willen op regionale schaal door hun werk een betrouwbaar imago bereiken. Binnen het bedrijf is er aandacht voor een duurzame en maatschappelijke aanpak, maar het gewenste imago vloeit voort uit hun activiteiten en niet uit hun marketing.

4.3 Sponsorbeleid

De strategie van bedrijven om naar buiten te treden, is van belang voor hun sponsor- (en communicatie-)beleid. Afhankelijk van de doelen die zij met hun sponsorbeleid beogen en de mate waarin zij deze articuleren, kunnen zij bij de invulling van sponsoractiviteiten voorkeuren formuleren voor bepaalde organisaties en projecten.

In de gesprekken blijken twee belangrijke drijfveren voor sponsoractiviteiten naar voren te komen. De belangrijkste drijfveren zijn het vergroten van bekendheid van de organisatie en het tonen van betrokkenheid bij de maatschappij. De twee drijfveren sluiten elkaar niet uit, maar er is vaak een duidelijke voorkeur terug te zien. In deze paragraaf verkennen wij aan de hand van beide drijfveren de verdere invulling van de sponsoractiviteiten bij de geïnterviewden.

Vergroten bekendheid van bedrijf

Een aantal geïnterviewden noemen vooral het vergroten van de bekendheid van de naam van het bedrijf en de door hen geleverde diensten en producten. Sponsoring biedt hen mogelijkheden voor (extra) publiciteit en is onderdeel van het marketingbeleid naar eindgebruikers (Europcar, Essent, SNP Natuurreizen en Vivara). Tijdens de gesprekken kwamen een aantal zaken naar voren met betrekking tot de eisen aan de begunstigde organisatie, samenhang in doelgroepen, eisen aan de tegenprestatie en de wijze van activering van het bedrijf.

De bedrijven die meer bekendheid beogen hebben duidelijk gearticuleerde eisen aan de te sponsoren organisaties en producten. De selectiecriteria zijn gericht op het vinden van een organisatie met een positief imago bij het grote publiek, ofwel een A-merk, en een overlappende geografische naamsbekendheid op nationale schaal. Zo koos Europcar voor Natuurmonumenten omdat deze natuurorganisatie bekendheid geniet bij het gehele Nederlandse volk en deze organisatie het imago van Europcar als groenste autoverhuurder van Nederland kan versterken. Voor Essent was het belangrijk zich te vestigen als duurzame energieleverancier door associatie met een natuurorganisatie die haar imago zou kunnen versterken.

Daarnaast moet de organisatie een voor de eindgebruiker verklaarbare link hebben met het product van het bedrijf. Zo levert SNP Natuurreizen vogelreizen en sponsort zij de Vogelbescherming:

“We kiezen voor organisaties waarmee onze visie overeenkomst en die een link hebben met natuur en de gebieden waar wij heen gaan. Daarnaast moeten zij een solide organisatie zijn met een even sterke naam die op de steun van onze klanten kan rekenen.”

Vivara gebruikt het logo van de Vogelbescherming op het door haar geleverde vogelvoer en de nestproducten. Dit fungeert als een label dat het welzijn voor vogels garandeert en de natuurvriendelijkheid van de producten versterkt. Zo werkte Essent eerder samen met het WNF waarin de natuurorganisatie de certificering van de uit biomassa geproduceerde energie verzorgde. Het vinden van een link met een geschikte organisatie wiens imago moet aansluiten bij dat van het bedrijf of gewenste aspecten van het bedrijfsimago moet versterken, gaat dus verder dan het product of de dienst.

Deze bedrijven hebben ook duidelijke ideeën over de eigen doelgroepen en die van de natuurorganisaties. De aandacht richt zich vooral op het kunnen identificeren van een gedeelde doelgroep of netwerk (Tabel 2.1). Hierbij zijn de leden van de natuurorganisatie potentiële klanten voor het product of dienst van het bedrijf en de klanten van het bedrijf potentiële leden voor de natuurorganisatie. Zo vinden afnemers van vogelvoerders, verrekijkers en vogelreizen een verwijzing naar de Vogelbescherming. In de samenwerking tussen Essent en het WNF leverde het grote gezamenlijke netwerk, niet alleen meer klanten en leden, maar ook een gezamenlijk communicatieplan en de mogelijkheid tot beleidsbeïnvloeding op. Vanuit het perspectief om klanten en leden te delen, vragen natuurorganisaties bedrijven om publiciteit en hopen zij onder de consumenten van producten en diensten potentiële leden/donoren te identificeren. Deze strategie van indirecte ledenwerving is opvallend vanuit

het perspectief dat natuurorganisaties zich vooral via de communicatie van hun doelen als maatschappelijke organisatie op de directe ledenwerving van burgers richten.

Sponsors die sterk aan naamsbekendheid hechten, blijken een duidelijk gearticuleerde voorkeur voor de tegenprestatie van de natuurorganisatie te hebben. Dit betreft de mogelijkheid voor het creëren van folders, persberichten en advertenties waarbij het bedrijf en de natuurorganisatie aan elkaar gerelateerd worden. Zo ontwikkelde Europcar een folder waarin zij haar energiezuinige autoverhuur etaleert en tegelijkertijd de lezer aanspoort lid te worden van Natuurmonumenten.

Ten slotte valt de wijze van activering bij de bedrijven op. Zo wachten de sponsors die meer naamsbekendheid beogen niet af, maar nemen zij zelf het initiatief en gaan dus proactief te werk. Zij gaan vaak met een idee over samenwerking naar de mogelijke organisaties toe. Daarbij wordt het contact vanuit het bedrijf door de afdeling marketing onderhouden en minder door de directie bepaald.

Zichtbaar maken van maatschappelijke betrokkenheid

De tweede drijfveer door maatschappelijke betrokkenheid te tonen verloopt vaak via informele uitingen met bepaalde relaties. In een aantal gesprekken bleek dat bedrijven en organisaties sponsoren vanuit hun relatiemanagement waarbij de gesponsorde objecten en projecten (indirecte) investeringen in relaties zijn. Voorbeelden zijn de Woningstichting Venlo-Blerick, Dekker Van de Kamp, De Vries en van der Wiel, Akerbouw en Fujifilm. De sponsors hopen op deze manier vooral te laten zien iets terug te doen voor de maatschappij en beogen hiermee goodwill te creëren bij de maatschappij in het algemeen en met de natuurorganisatie in het bijzonder. Ook bij deze drijfveer kwamen een aantal zaken naar voren met betrekking tot de eisen aan de te sponsoren organisatie en de tegenprestatie, samenhang in doelgroepen en de mate van activiteit van het bedrijf.

Ten eerste zijn de criteria voor sponsoring en tegenprestaties vanuit deze drijfveer minder duidelijk gearticuleerd. Woningstichting Venlo-Blerick licht de afwezigheid van criteria toe:

“Wij zijn bereid risicovolle relaties aan te gaan en proberen juist met partners samen te werken die in eerste instantie misschien niet logisch klinken, maar waarmee wij mensen kunnen verleiden nieuwe dingen te ondernemen.”

De bedrijven van de geïnterviewden zijn sterk afhankelijk van de input vanuit de regio, zoals het vinden van werknemers, krijgen van vergunningen van de gemeente en hebben een grondgebonden werkterrein. De regionaal georiënteerde bedrijven focussen zich op het ontwikkelen van lokale initiatieven in samenwerking met maatschappelijke organisaties. Centraal staat het uitwisselen van kennis en menskracht (Tabel 2.1). De geïnterviewden zijn veel minder uitgesproken over de keuze van organisaties en projecten. Zij hebben vaak ook geen exclusieve aandacht voor natuur en landschap, maar kiezen ook voor lokale cultuur en sport. De betrokkenheid van de maatschappelijke organisatie bij de regio speelt wel een belangrijke rol in de samenwerking. Daarnaast speelt in de selectie van het te sponsoren project de waardering van de werknemers en cliënten een belangrijke rol. Het gaat hierbij om de mate waarin het project kan bijdragen aan 'company pride'.

Ten tweede, en dat is deels een gevolg van het eerste aandachtspunt, is er geen sprake van een bewust gehanteerd doelgroepenbeleid bij de mogelijke klanten. Als tegenprestatie speelt zichtbaarheid wel een rol in deze sponsorvorm, maar deze beperkt zich tot zichtbaarheid van het bedrijf in het gebied of project zelf. De wijze van activering is zowel proactief, waarbij de geïnterviewden de natuurorganisaties attenderen op kansen tot samenwerking, als reactief,

waarbij geïnterviewden door hen juist gevraagd worden om samen te gaan werken. Vaak is er een zeer persoonlijke aanpak, waarin de relaties vaak ontstaan door de contacten van de directeur en/of andere leidinggevendenden met de maatschappelijke organisatie.

“Het nut van de projecten is om de leefbaarheid en de vitaliteit van de stad als geheel te stimuleren. Publicaties op websites en advertenties interesseren ons weinig, want dat ziet toch niemand. Het gaat erom dat we de mogelijkheid krijgen om te laten zien wat we doen zonder te schreeuwen. Vaak volgt de tegenprestatie ook vanzelf als er een mogelijkheid is, maar deze wordt niet van tevoren vastgesteld.” (Woningstichting Venlo-Blerick)

De regionaal georiënteerde bedrijven en natuurorganisaties werken vaak samen aan een project en niet aan een product en hebben een of meer aandachtspunten gemeen. Een aantal voorbeelden illustreren dit. Zo verzorgen meerdere natuurorganisaties het beheer van een aantal gebieden waar Dekker Van de Kamp werkt. Akerbouw onderhoudt een relatie met Landschap Noord-Holland waarin zij (en haar onderaannemers) voor lagere kosten een bezoekerscentrum hebben gebouwd en recentelijk de onderhoudsstatus van de gebouwen van Landschap Noord-Holland hebben geanalyseerd. Veel sponsoring gebeurt hierbij in natura.

Bedrijven die vooral hun maatschappelijke betrokkenheid in de regio willen tonen, geven aan dat het veel prettiger is om vanaf het begin met natuurorganisaties samen te werken dan wanneer je er met de vergunningsaanvraag achter komt dat er protest wordt gemaakt of moet concurreren met andere aanbieders om een project gegund te krijgen. Deze relaties focussen op gezamenlijke projecten waarbij daarnaast de natuurorganisatie ook jaarlijks financieel gesteund wordt op basis van een gift.

Hoewel het sponsorbeleid en de verdere invulling van keuzes en activiteiten van veel bedrijven van de geïnterviewden kon worden onderscheiden op basis van hun drijfveren, bleek dit bij een bedrijf lastig (3M). Voor dit bedrijf zijn beide drijfveren relevant, maar is de invulling anders. 3M heeft in 2007 een fonds opgericht waarin jaarlijks 50.000 euro aan een specifiek project wordt gegeven dat aan bepaalde eisen moet voldoen. Iedere maatschappelijke organisatie kan een voorstel indienen, maar de tegenprestaties zijn hierin niet duidelijk vastgelegd. Vanuit dit fonds ontstond een intensiever contact met natuurorganisaties en heeft 3M besloten twee extra diensten ter beschikking te stellen (medewerkervrijwilligerswerk en onderzoeksfaciliteiten).

Onafhankelijk van de drijfveren, geldt voor alle bedrijven het belang van regelmatige communicatie en zichtbaarheid van hun bijdrage. De voorkeur ligt daarom bij het ondersteunen van een specifiek project wat door medewerkers en relaties kan worden bezocht of worden gezien. Verder wordt door verschillende geïnterviewden herhaaldelijk benadrukt dat hun voorkeur ligt bij een intensievere samenwerking die wordt aangeduid met de term partnerschap. Deze ontwikkeling van de relaties tussen bedrijven en natuurorganisaties zal verder aan bod komen in de volgende paragraaf.

Vanuit de middelen en deskundigheid geredeneerd (Tabel 2.1) bieden bedrijven vooral geld, kennis van productiesystemen en een marketingkanaal om onder hun consumenten potentiële leden te zoeken.

4.4 Samenwerking met natuurorganisaties

Gewenste relatie

Wanneer de geïnterviewden gevraagd wordt naar welk type samenwerking hun voorkeur uitgaat leggen zij de nadruk op de procesmatige waarden van de samenwerking. Uiteindelijk is

een goede samenwerking niet altijd te vangen binnen vooraf opgestelde criteria en tegenprestaties.

“De eerste jaren waren voor het bouwen van vertrouwen, nu hebben we elkaar altijd in gedachte en ondernemen we gezamenlijk projecten en houden we elkaar op de hoogte van mogelijke mooie kansen. We kijken hierin vooral naar wat we voor elkaar kunnen betekenen.” (Europcar)

De nadruk wordt gelegd op het opbouwen van vertrouwen en het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op hoe men elkaar kan versterken. Door een aantal geïnterviewden is er expliciet gesproken over het ontwikkelen van partnerschappen waarin men kijkt naar hoe men gezamenlijke waarde kan behalen.

Meer dan geld alleen

Wanneer er gesproken wordt over partnerschappen duidt dit op een verandering van een transactionele naar een integratieve relatie, deze uit zich door een verandering van de bronnen die de organisaties onderling uitwisselen. Ten eerste veranderen een aantal relaties van het aanbieden van financiële diensten aan bestaande projecten naar het financieel steunen van gezamenlijk opgezette en georganiseerde projecten. Een aantal voorbeelden:

“Onze klanten en die van de natuurorganisaties liggen dicht bij elkaar. We kunnen daarom gemakkelijk aandacht aan elkaar besteden en een gezamenlijke visie uitdragen. Met de Vogelbescherming organiseren we een vogelkijkcursus. Deze activiteit levert voor beide bekendheid op, voor ons leidt dit misschien tot het boeken van een vogelreis en voor de vogelbescherming tot lidmaatschap of donatie.” (SNP Natuurreizen)

“We maken nu gezamenlijk foldermateriaal en hebben een prijsvraag onder medewerkers van Natuurmonumenten gehad hoe Europcar hen het best kon ondersteunen. Hieruit is het initiatief ontstaan om bolderkarren in de natuurparken beschikbaar te stellen.” (Europcar)

“We richten ons nu bijvoorbeeld ook op de gezamenlijk website en distributie. Ook wordt er een week van de nestkast georganiseerd en een vogelfestival. Daarnaast verrichten we steeds meer gezamenlijk onderzoek wat kan leiden tot het verbeteren van onze producten.” (Vivara)

“We kijken steeds meer naar mogelijkheden om regionale projecten te ondersteunen met onze middelen en kennis en niet direct met financiën.” (Du Pont)

“Het bedrijf begon met het financieren van de borden in het natuurgebied grenzend aan het bedrijfsterrein, maar zet zich nu financieel en fysiek in voor het beheer van het gebied. Medewerkers krijgen de mogelijkheid om Natuurmonumenten te helpen bij het kappen van vegetatie.” (Fujifilm)

“Essent werkte aanvankelijk met het WNF samen voor de certificering van duurzame energie. Deze samenwerking heeft zich naderhand uitgebouwd. Er is gewerkt aan een gezamenlijk communicatieplan, beleidsbeïnvloeding, productontwikkeling (groengas), verduurzaming van installaties en financiële ondersteuning. De relatie werd ook niet enkel onderhouden door de afdeling sponsoring, maar vanuit verschillende afdelingen van ons bedrijf. Wij waren zeer verrast over de marketing en communicatiekennis van het WNF. Verder bood WNF ons bruikbare kennis over biomassa. Het WNF dacht met ons mee over de energiemix voor de toekomst en de praktische mogelijkheden voor het aanpassen en ontwikkelen van onze installaties. Uiteindelijk hadden heel veel verschillende afdelingen over en weer contact met elkaar.” (Essent)

In het geval van Essent wordt geopteerd voor een integratieve relatie met een natuurorganisatie. Naast bekendheid en een positieve associatie met duurzaamheid door het imago van de natuurorganisatie in ruil voor financiële ondersteuning, kijkt dit bedrijf ook naar de mogelijkheid om relaties te onderhouden door uitwisseling van kennis. Door de kennis van het WNF over de branche waarin het bedrijf opereert was er ook begrip voor de interesses van het bedrijf.

Deze voorbeelden maken duidelijk dat de financiële bijdrage zich uitbreidt naar de inzet van kennis en creativiteit, mankracht en organisatie, en consumenten netwerken.

Zoals eerder beschreven bestaan de projecten van regionale ondernemers al vanaf het begin gezamenlijk waarbij het bedrijf de organisatie in handen neemt (Dekker Van de Kamp, Woningstichting Venlo-Blerick, Hoogheemraadschap Rijnland, Akerbouw). Daarbij worden kennis, diensten en producten van zowel de natuurorganisatie als het bedrijf uitgewisseld. De uitwisseling gebeurt, omdat de partnerschappen zich in eerste instantie ontwikkelen met de exploratie van hoe het bedrijf zijn corebusiness in natura kan inzetten ten dienste van de natuurorganisatie.

Opvallend is dat er naast het krijgen van de financiële ondersteuning ook een duidelijk inhoudelijk belang van de natuurorganisaties is. In de projecten van Dekker Van de Kamp wordt het beheer uitgevoerd door natuurorganisaties. Deze vragen op hun beurt weleens kennis of hulp van het bedrijf voor de ontwikkeling van zand of grindconstructies, zoals bijvoorbeeld een oeverwal voor zwaluwen om in te nesten. In het project van de woningstichting werd het Limburgs Landschap gevraagd kinderen rondleidingen te bieden in het natuurgebied waar ze hutten konden bouwen van materialen die de Woningstichting beschikbaar stelde.

Een aspect dat herhaaldelijk is genoemd, is het plezier dat ontstaat in de samenwerking en het in verbinding brengen met derde partijen. Verder geven aan dat het gezamenlijk opzetten van projecten veel meer oplevert:

“Het is veel leuker om met elkaar contact te houden dan ergens een aanbesteding te doen en elkaar daarna niet meer te zien. Door de relatie houd je contact en krijg je feedback, waardering voor je bedrijf en de mensen die het werk doen. Dat is prettig en veel fijner dan tegenover elkaar te staan in een competitie met andere bedrijven om een aanbidding.” (Akerbouw)

“Wij hebben meer plezier beleefd aan het samen bekijken van opties voor natuurontwikkeling dan te moeten vechten tegen de protesten van natuurorganisaties.” (Dekker Van de Kamp)

“Instanties vinden het leuker om activiteiten te organiseren dan enkel elkaar publiciteit te bieden. Het gaat erom mensen te leren respectvol met hun omgeving om te gaan en daarin delen we een visie. Het gaat om het beiden van een ervaring, enkel deze maken een echte indruk en kweken betrokkenheid en vertrouwen.” (Woningstichting Venlo-Blerick).

Het gezamenlijk opzetten van projecten en het later bekijken van de uitkomsten geeft werknemers van de bedrijven energie en dient als motivatie en een ontwikkeling van trots voor hun eigen bedrijf. Hiermee heeft de natuurorganisatie een sociale functie.

4.5 Conclusies

De keuze van een bedrijf om samen te werken met een natuurorganisatie hangt samen met hun corebusiness (bedrijfs- of consument-georiënteerd), hun geografische schaal voor naamsbekendheid (nationaal of regionaal). Bij een aantal bedrijven sluit hun corebusiness aan bij natuur. Andere bedrijven streven naar een imago dat wordt gerelateerd aan natuur of een mooi regionaal landschap.

Mvo is vooral voor grotere nationaal georiënteerde bedrijven van belang, zeker waar er diensten aan de zakelijke markt geleverd worden. Kleinere regionaal georiënteerde bedrijven hechten minder waarde aan de formalisering en communicatie van het mvo-beleid en willen vaak dat de daden voor zich spreken. De verschillende uitwerking van mvo is mede afhankelijk van de mate waarin men in de bedrijfsorganisatie regels wil formaliseren in beleid of eerder voor een informele en relatiegerichte aanpak kiest.

Het sponsorbeleid van bedrijven is vaak gebaseerd op het krijgen van meer naamsbekendheid of het tonen van maatschappelijke betrokkenheid. De keuze voor een van de twee drijfveren bepaalt mede de eisen aan de te sponsoren organisatie, de gewenste tegenprestatie, mate van overlap tussen potentiële klanten- en ledengroepen en de wijze van activering. Bij de bedrijven waar het verkrijgen van meer naamsbekend voorop staat, is het sponsorbeleid veel uitgesprokener dan bij bedrijven die vooral aan relatiemanagement hechten en hun maatschappelijke betrokkenheid willen tonen.

Grote nationaal georiënteerde bedrijven beginnen vaak een filantropische relatie met natuurorganisaties. Deze bouwt zich geleidelijk uit naar een transactionele relatie en leidt tot het opbouwen van vertrouwen waarin uiteindelijk niet alleen financiële bronnen worden uitgewisseld, maar waarin ook kennis, netwerken en mankracht een belangrijke rol spelen. Bij de regionale bedrijven werkt men eerder met een gedeelde visie binnen een project waarbinnen vaak eerder een opdrachtgever-nemer relatie speelde. Deze partnerschappen ontstaan vaak uit een persoonlijk contact met de directeur of leidinggevende van het bedrijf.

5. Op weg naar meer samenwerking

5.1 Conclusies

Genoeg drijfveren om samen te werken aan natuur en landschap

Zowel natuurorganisaties als bedrijven hebben behoefte om een wederzijdse relatie op te bouwen en denken daarbij meer na over elkaars tegenprestatie. Natuurorganisaties zoeken op regionaal niveau een betere profilering en meer communicatie met bedrijven. Bedrijven proberen via maatschappelijk ondernemen markten te creëren die duurzaam gedrag belonen. Hierbij worden ook consumenten betrokken, afhankelijk van de mate waarin men groene producten en diensten creëert, het productieproces vergroent en met consumenten communiceert. Om met elkaar te kunnen samenwerken, moet er interesse voor een wederzijdse ruil zijn van financiën en imago, commerciële en ecologische kennis, arbeid en consumenten- en ledennetwerken. Die wederzijdse ruil gebeurt nog maar beperkt.

Vanuit de middelen en deskundigheid geredeneerd kunnen natuurorganisaties een goed imago bieden, advies bieden bij het oplossen van ecologische problemen en de wijze waarop bedrijven met burgers kunnen communiceren. Omgekeerd zijn bedrijven bereid een financiële bijdrage en commerciële kennis te bieden. In de praktijk hebben de landelijk georiënteerde natuurorganisaties een sterk imago naar burgers opgebouwd, maar missen zij dat in de regio. Ook het profiel van de provinciale landschappen is in de regio nog niet sterk ontwikkeld, maar het relatiebeheer wel.

Drijfveren voor samenwerking nog onvoldoende benut

De interesse voor een uitwisseling van elkaars kennis lijkt nog beperkt. Soms maken partijen gebruik van elkaars kennis, zoals Essent en WNF die samen aan een communicatiestrategie hebben gewerkt en elkaar kennis over duurzame energie konden bieden. Andere voorbeelden zijn Landschap Noord-Holland dat bedrijven vraagt hun eigen capaciteiten in te zetten en in Limburg waar bedrijven de natuurorganisatie om ecologisch advies vragen. Het gebruik van elkaars kennis is echter niet vanzelfsprekend, omdat natuurorganisaties ook kiezen om een offerte bij meer bedrijven uit te zetten en het advieswerk aan ingenieursbureaus over te laten. Buiten dat veel natuurorganisaties zich niet met hun eigen kennis naar bedrijven profileren, gaan ze ook maar beperkt op zoek naar kennis bij bedrijven.

Uitwisseling van werknemers en vrijwilligers kwam tijdens de gesprekken minder vaak voor. Een nieuwe trend bij natuurorganisaties is de aandacht voor het verbinden van consumenten- en ledennetwerken. Bedrijven zochten al langer via de natuurorganisaties meer bekendheid, maar nu zoeken ook natuurorganisaties via samenwerking met consumentgerichte bedrijven meer naamsbekendheid en potentiële leden. De provinciale landschappen spelen nog niet op deze trend in. Sommige provinciale landschappen leggen ook bewust geen relatie tussen hun bedrijvencontacten en hun leden en vermijden dat bedrijven adverteren in hun ledenblad. Mogelijk gaat deze trend wel bij de 12 Landschappen spelen. Te denken valt aan spaarders bij de Rabobank die worden geattendeerd om lid te worden van een provinciaal landschap.

De affiniteit van de bedrijven met natuur en landschap heeft verschillende redenen, waarbij de directe verbintenis vanuit de corebusiness voorop lijkt te staan. De verbintenis ontstaat door de fysieke impact van de activiteiten op het landschap en de natuur of door de verkoop van producten die gerelateerd zijn aan het ervaren van natuur en landschap door consumenten. Daarnaast zijn er bedrijven die zich op een indirecte wijze verbinden vanwege hun activiteiten

met een negatieve impact op natuur en milieu. Bedrijven vragen namelijk natuurorganisaties advies hoe zij hun bedrijfsvoering duurzamer kunnen maken en leveren hiervoor een financiële bijdrage. Aangezien de financiële bijdrage van bedrijven waarschijnlijk niet evenredig zal toenemen met de vraag van natuurorganisaties hiernaar, is het te verwachten dat een beter gebruik van elkaars kennis een belangrijker ruilmiddel gaat worden en kansen voor zowel bedrijven als voor natuurorganisaties biedt.

De meeste bedrijven profileren hun maatschappelijke verantwoordelijkheid regionaal en richten zich hierbij op andere bedrijven als mogelijke opdrachtgever of afnemer. Daar tegenover staan bedrijven die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid op nationaal niveau willen tonen en consument gericht zijn. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is vooral voor grotere nationaal georiënteerde bedrijven van belang, zeker waar er diensten aan de zakelijke markt geleverd worden. Kleinere regionaal georiënteerde bedrijven hechten minder waarde aan de communicatie van het mvo-beleid en willen vaak dat hun activiteiten voor zich spreken. De verschillende uitwerking van het mvo-beleid is mede afhankelijk van de mate waarin men in de bedrijfsorganisatie regels wil formaliseren in beleid of eerder voor een informele en relatiegerichte aanpak kiest.

Sponsorbeleid is in ontwikkeling

Het sponsorbeleid is bij de provinciale landschappen vrij arbeidsextensief georganiseerd en leidt vooral tot ongelabelde bijdragen van bedrijven. Gelabelde bijdragen komen vaker bij natuurorganisaties voor en vragen meer organisatie en maatwerk bij de keuze van het project en de gewenste tegenprestatie. In de regel gelden de ongelabelde bijdragen voor meer jaren, terwijl de gelabelde bijdragen slechts eenmalig voor een project gelden. De trend lijkt richting meer gelabelde bijdragen te gaan, waarbij de fondsenwervers en relatiebeheerders projecten in de regio moeten selecteren die de bedrijven aanspreken. Daarbij denkt men aan projecten die bedrijven meer zichtbaarheid moeten bieden naar burgers en die een bijdrage aan het landschap en daarmee de kwaliteit van de leefomgeving leveren.

Het sponsorbeleid van bedrijven is vaak bedoeld om de naamsbekendheid te vergroten of een goed relatiemanagement te onderhouden. De keuze voor een van deze drijfveren bepaalt mede de eisen aan de begunstigde organisatie, de gewenste tegenprestatie, mate van overlap tussen potentiële klanten- en ledengroepen en de wijze van activering. Bij de bedrijven waar het verkrijgen van meer naamsbekend voorop staat, is het sponsorbeleid veel uitgesprokener. Dit richt zich op een maatschappelijke organisatie met een grote bekendheid, een ledennetwerk waar zich potentiële klanten onder bevinden. Verder heeft men zelf meer idee over de tegenprestatie dan bij bedrijven die vooral aan relatiemanagement hechten en hun maatschappelijke betrokkenheid willen tonen. Bedrijven waar het relatiemanagement voorop staat, zijn vaak sterk afhankelijk van de input vanuit de regio (werknemers en lokale vergunningen). Ook hebben zij een locatie gebonden werkterrein. De betrokkenheid van de natuurorganisatie bij de regio speelt voor hen een belangrijke rol in de overweging. Zij kiezen vooral veel kleinere projecten, niet alleen voor natuur en landschap, maar ook andere lokale maatschappelijke doelen. Daarnaast speelt in de selectie van het te sponsoren project de waardering van de werknemers en cliënten een belangrijke rol. Het gaat hierbij om de mate waarin het project kan bijdragen aan 'company pride'.

Naar een sterkere relatie tussen natuurorganisaties en bedrijven

De relaties tussen de landelijke natuurorganisaties en bedrijven zijn (nog) beperkt ontwikkeld. Grote nationaal georiënteerde bedrijven zijn vaak een filantropische relatie met natuurorganisaties begonnen. Deze is geleidelijk naar een transactionele relatie gegroeid en leidt tot het opbouwen van vertrouwen waarin uiteindelijk niet alleen financiële middelen worden verstrekt, maar waarin ook kennis, netwerken en mankracht een belangrijke rol

spelen. Regionale bedrijven werken vaker met de provinciale landschappen samen vanuit een gedeelde visie binnen een project. Deze partnerschappen ontstaan vaak werkende weg uit een persoonlijk contact met de directeur of leidinggevende van het bedrijf.

Een belangrijke reden waarom de relatie tussen beide partijen nog beperkt is ontwikkeld, is gelegen in de eigen identiteit. Natuurorganisaties zien zichzelf op de eerste plaats als een beheersorganisatie. De fondsenwervers en relatiebeheerders treden vooral vanwege hun communicatiefunctie in contact met bedrijven. Bij sommige provinciale landschappen hebben zij ook een strategische functie, is mede de directeur betrokken bij de contacten met bedrijven en is de profilering naar bedrijven sterker. De geïnterviewden vinden het relatiemanagement met bedrijven voor verbetering vatbaar. Oorzaken zijn het gebrek aan prioriteit en in het nog veelal intern gericht denken van natuurorganisaties die niet in staat zijn een beeld te creëren wat zij vanuit hun sterke punten voor bedrijven kunnen betekenen. Verder is minder nagedacht over welke kennis natuurorganisaties in huis hebben dat waardevol voor bedrijven kan zijn en omgekeerd. Anderzijds zijn ook bedrijven niet altijd uitgesproken over welke maatschappelijke rol zij willen vervullen en in hoeverre natuurorganisaties hen daarbij kunnen helpen. Wel spreken directeuren en ondernemers hun waardering uit voor de provinciale landschappen die bedrijfsbijeenkomsten organiseren en hen de kans bieden om met elkaar te netwerken.

Samenwerking met bedrijven volgens de streefbeelden voor natuur

Als het vergroten van het draagvlak onder bedrijven voor natuur en landschap niet primair via een financiële bijdrage gerealiseerd wordt, maar ook gebaseerd kan zijn op een betere samenwerking waarbij geld maar ten dele een rol speelt, dan is de vraag voor welke natuur en landschap dit geldt. Voor de Natuurverkenning 2011 heeft het PBL vier streefbeelden ontwikkeld met een verschillende functie van natuur ten opzichte van andere sociaaleconomische doelen (Van Oostenbrugge *et al.*, 2010). Zo is er allereerst 'Vitale natuur' dat biodiversiteit en de zeldzaamheid ervan centraal stelt. Het tweede streefbeeld 'Belevingsnatuur' probeert vooral het maatschappelijke draagvlak voor natuur en landschap te versterken door aandacht te schenken aan de recreatieve mogelijkheden te vergroten. Natuur en landschap zijn in dit streefbeeld sterk met andere functies verweven. Het derde streefbeeld 'Functionele natuur' speelt ook in op medegebruik, maar dan op de uitdaging om natuurlijke hulpbronnen (ecosysteemdiensten) bij het produceren van voedsel, schoon drinkwater en dergelijke beter duurzaam te benutten. Het vierde en laatste streefbeeld 'Inpasbare natuur' speelt in op de mogelijkheden om mensen en natuur samen op te laten trekken, zoals de groene omgeving die ruimte voor wonen en ondernemen biedt.

Vanuit natuur en landschap geredeneerd lijkt 'Vitale natuur' vooral voor een financiële bijdrage van bedrijven relevant, 'Belevingsnatuur' en 'Functionele natuur' voor samenwerking, terwijl 'Inpasbare natuur' vooral van belang is voor bedrijven die hun onderneming zo goed mogelijk in de natuur willen laten passen. 'Belevingsnatuur' en 'Functionele natuur' laten ruimte aan zowel natuurorganisaties als aan bedrijven om deze nader in te vullen. De hoofdrolspelers zijn overheden, natuur-, landschaps- en milieuorganisaties en boeren. Bij 'Belevingsnatuur' kunnen dit ook projectontwikkelaars en recreatieondernemers zijn. In dit onderzoek hebben wij een aantal bouw-, water-, energie- en grondverwerkingsbedrijven actief gezien die bij 'Functionele natuur' een rol spelen. Treffend hierbij is dat een Hoogheemraadschap in een regio natuurorganisaties bij elkaar roept om proactiever met elkaar samen te gaan werken, elkaars kennis te delen en samen projecten op te zetten en uit te voeren.

De vraag is uiteindelijk wat er nodig is om de samenwerking tussen natuurorganisaties en bedrijven te intensiveren en het draagvlak voor elkaar te vergroten. Beide zullen zich dan eerst moeten afvragen wat zij van elkaar wensen. Zoekt een bedrijf meer bekendheid of een sterker imago dan lijken nationale organisaties meer aan de orde, terwijl voor het verkrijgen van meer

goodwill eerder regionale organisaties kunnen worden gevraagd. Zoeken natuurorganisaties een grote bijdrage, dan moeten zij een mooi project in de etalage hebben staan. Een bijdrage aan de interne organisatie zal daarentegen van beperkte omvang blijven. Een andere vraag is of men gebruik wil maken van elkaars kennis op het terrein van commercie en marketing van bedrijven en ecologische kennis van natuurorganisaties. Daarnaast gelden er ook een aantal verbeterpunten die in de volgende aanbevelingen staan.

5.2 Aanbevelingen

Versterk het relatiemanagement van natuurorganisaties in de regio

Hoewel de provinciale landschappen al langer met bedrijven in de regio samen werken, bestaat een versnipperd beeld en werkt hun imago nog niet duidelijk door naar bedrijven. Biedt het bedrijven nu een voordeel om aan derden te vertellen dat zij samen met hen aan projecten werken? Vertegenwoordigers van bedrijven willen graag duidelijkheid over de betekenis van de activiteiten van natuurorganisaties voor de regionale economie. Daarnaast hebben bedrijven behoefte aan kennis om duurzaam te kunnen produceren. De vraag is echter of natuurorganisaties deze 'unique buying reasons' communiceren of vooral de 'unique selling points' van hun eigen behaalde (ecologische) doelstellingen etaleren. Meer reflectie en communicatie over de betekenis van de activiteiten van natuurorganisaties voor de regio kan hieraan een flinke bijdrage leveren.

Betrek bedrijven intensiever bij natuur en landschap in de regio

In de gesprekken met directeuren en ondernemers in een regio blijkt vaak dat hun (kleine) bedrijf geen specifieke functies voor externe communicatie heeft. Het contact met een natuurorganisatie wordt vaak door de directeur of ondernemer zelf onderhouden. Hoewel sommigen vinden dat zij zelf meer aan externe communicatie moeten doen, kunnen ook natuurorganisaties hen de mogelijkheid bieden om in hun regio meer aan duurzaamheid te werken en dit extern te communiceren. Te denken valt hierbij aan het initiatief van de streekrekening dat door de provinciale landschappen in samenwerking met de plaatselijke Rabobank verder wordt uitgewerkt. Dit initiatief biedt mogelijkheden om bedrijven in de regio sterker te profileren. Allereerst is dit mogelijk door regelmatig de resultaten terug te koppelen naar de spaarders, te melden welke andere bedrijven deelnemen aan de streekrekening en de communicatie tussen bedrijven, gefinancierde projecten en de organisatie achter de streekrekening te bevorderen. Daarnaast kan het instrument bewoners en andere bedrijven in de regio duidelijk maken wie in duurzaamheid investeert.

Versterk goed gedrag van bedrijven voor natuur en landschap

Zoals voor milieu al langer gebeurt via de ecologische voetafdruk, wordt het gebruik van natuur en landschap door ketenbedrijven (in zin van biodiversiteit, grondgebruik etc.) minder als zodanig geanalyseerd en gecompenseerd. Bedrijven zullen gaan bijdragen wanneer ze bang zijn voor reputatieschade en hun bijdrage een markt van duurzaam concurrerend gedrag creëert. Zij erkennen ook vaker niet alleen de impact op, maar ook de afhankelijkheid van (schaarse) biodiversiteit en ecosysteemdiensten als schoon water en lucht. Hierdoor ontstaat een toenemend eigenbelang voor een win-winoplossing. Het Nederlandse bedrijfsleven en ruim 30 natuurorganisaties willen via de oprichting van het Platform Biodiversiteit en Bedrijfsleven samen naar mogelijkheden zoeken om het verlies van biodiversiteit tegen te gaan. Tegelijkertijd kunnen milieu- en natuurorganisaties bedrijven die wel bewust duurzaam produceren, stimuleren door deze bij hun interne bedrijfsvoering en de productie van groene diensten te betrekken. Ook de rijksoverheid kan hierbij een rol spelen door in wet- en regelgeving bedrijven te stimuleren die hierin koploper willen zijn. De Taskforce Biodiversiteit en Natuurlijke Hulpbronnen is hierbij een nuttige aanjager gebleken.

Literatuur

- Austin, J. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business, *Nonprofit and Voluntary Sector quarterly* 29, 69-97.
- Austin, J, H. Stevenson & J. Wei-Skillern (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1-22.
- Buijs, A.E. (2009). Protest door betrokkenheid: de draagvlakmatrix als denkmodel om maatschappelijk protest te begrijpen, in: B. H. M. Elands & E. Turnhout (red.): *Burgers, beleid en natuur: tussen draagvlak en betrokkenheid*, Wageningen: Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu. WOt-studies 9, 15-24.
- Commissie Evaluatie Staatsbosbeheer (2009). *Ruimte in het bos. Evaluatie van Staatsbosbeheer. Staatsbosbeheer als maatschappelijke organisatie*. Den Haag: Ministerie van LNV.
- De Gilder, T.C. & Th. N.M. Schuyt (2009). Giften en sponsoring door bedrijven, in: Th. N.M. Schuyt, B.M. Gouweberg & R. H. F. P. Bekkers (red), *Geven in Nederland 2009*, 64-82. Reed Business bv.
- De Koeijer, T.J. (2007). *Van aankoop naar beheer II: ex ante evaluatie omslag natuurbeleid*, Bilthoven: Milieu- en Natuurplanbureau.
- Dentchev, N.A. (2009). To what extent is business and society literature idealistic? *Business Society* 48, 10-38.
- Elands, B.H.M. & E. Turnhout (2009, red.). *Burgers, beleid en natuur: tussen draagvlak en betrokkenheid*. Wageningen: Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu. WOt-studies 9.
- Elbers, W. (2004). *Doing business with business*, Nijmegen: Centre for International Development Issues Nijmegen.
- Geelen, J. & H. Leneman (2007). *Belangstelling, motieven en knelpunten van natuuraanleg door grondeigenaren: uitkomsten van een marktonderzoek*, Wageningen: Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu. WOt-werkdocument 69.
- Haibach, M. (1998). *Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis*, Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Hupperts, P. & C. van Leenders (2003). *Bedrijven en maatschappelijke organisaties: samenwerken voor duurzaam ondernemen*, Leeuwarden: NIDO.
- Janssen Groesbeek, M (2009). *Duurzamer ondernemen*, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Jonker, J. & A. Nijhof (2006). Looking through the eyes of others: assessing mutual expectations and experiences in order to shape dialogue and collaboration between businesses and NGOs with respect to CSR, *Corporate Governance*, 14(5), 456-466.
- Verburg, R.W., H. Leneman, B. de Knegt & J. Vader (2007). Beleid voor particulier natuurbeheer bij provincies. Achtergronddocument bij 'Evaluatie omslag natuurbeleid'. Wageningen: Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu. WOt-rapport 59.
- LNV (2000). *Natuur voor mensen, mensen voor natuur. Nota natuur, bos en landschap in de 21e eeuw*, Den Haag: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.
- LNV & VROM (2008). *Agenda Landschap. Landschappelijk verantwoord ondernemen voor iedereen*, Den Haag: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu.

- Maessen, R., K. Bastmeijer, E van Rijckevorsel & P. van Seters (2005). *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en de Globalisering van de Civil Society*, Tilburg: Tilburg University, Globus Institute for Globalization and Sustainable Development.
- Meijs, L.C.P.M. & J.M. van der Voort (2005). Duurzame partnerschappen in perspectief: samenwerken tussen bedrijven en non-profitorganisaties, *Markant*, 1, 5-14.
- Netherlands Environmental Assessment Agency (2010). *Rethinking Global Biodiversity Strategies: Exploring structural changes in production and consumption to reduce biodiversity loss*. Bilthoven/The Hague: Netherlands Environmental Assessment Agency (PBL) in cooperation with LEI Wageningen UR and the University of British Columbia.
- Nijhof, A., T. de Bruin & H. Honders (2007). Partnerships for corporate social responsibility; a review of concepts and strategic options. *Management Decision*, 46,1, 152-167.
- Overbeek, G. & S. Lijmbach (2004, red.). *Medeverantwoordelijkheid voor natuur*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers.
- Overbeek, M.M.M. & R.P.M. De Graaff (2010). *Blauwe ogen schieten tekort, Lessen voor sponsoring van landschap*, Den Haag: LEI Wageningen UR. Rapport 2010-001.
- RLG, RvV&W en Vromraad (2010). *Maak ruimte voor vernieuwing. Investeren en besparen in het fysieke domein*, Den Haag: Raad voor het Landelijk Gebied, Raad voor Verkeer en Waterstaat en Vromraad.
- Rondinelli, D. A. & T. London (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations, *Academy of Management Executive* 17,1, 61-74.
- SER (2000). *De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen*, Den Haag, 11.
- Spaargaren, G. & C.S.A. van Koppen (2009). Provider strategies and the greening of consumption practices: Exploring the role of companies in sustainable consumption, in: H. Lange & L. Meier (eds.), *The new Middle Classes*, 81-100. Springer Science+Business Media B.V.
- Van der Westen, H. (2003). *Praktijkboek Sponsor- en Fondsenwerving voor Non-Profit Organisaties*, Zutphen: Walburg Pers.
- Van Huijstee, M. (2010). *Business and NGO's in interaction. A quest for corporate social responsibility* (proefschrift), Utrecht: Nederlandse Geografische Studies 393.
- Van Koppen, K. & G. Spaargaren (2004). Natuurgebruik en medeverantwoordelijkheid voor natuur via de productie- en consumptieketen, in G. Overbeek & S. Lijmbach (red): *Medeverantwoordelijkheid voor natuur*, Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 165-177.
- Van Oostenbrugge, R., P. van Egmond & I. Jorritsma (2010). Natuur als luxe of noodzaak: natuurbeleid in beweging. *De Levende Natuur*, 111, 5, 208-210.
- Van Woerkum, C. & N. Aarts (2008). Staying connected. The communication between organizations and their environment. *Corporate Communications: An International Journal* 13, 2, 197-211.
- Verstegen, M.C.G. (2003). *Mede Mogelijk Gemaakt Door ...: Het complete werk over sponsoring en fondsenwerving in de non-profitsector*, Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg, derde herziene druk.
- Vogelbescherming (2009). *Jaarverslag 2008*, Zeist.
- Vogelbescherming (2010). *Jaarverslag 2009*, Zeist.
- Zadek, S., J. Sabapathy, H. Dossing & T. Swift (2003). *Responsible competitiveness: corporate responsibility clusters in action*. London: AccountAbility.

Bijlage 1 Geïnterviewden

A. van Baaren (Hoogheemraadschap Rijnland)
H. Beentjes (Akerbouw)
H. Beke (Rabobank)
P. Boehle (Essent)
W. Buitelaar (Du pont)
L. Clemens (3M)
H. Coppus (Dekker Van de Kamp)
M. van Dilgt (SNP Naturreizen)
M. Fris (Vogelbescherming)
S. Gutker de Geus (12 Landschappen)
R. Heerkens Thijssen (Landschap Noord-Holland)
T. Heesters (Fujifilm Manufacturing Europe)
C. Hendrix (Vivara)
C. de Jong (Europcar)
M. Overbeeke (Vogelbescherming)
P. Peeters (woningstichting Venlo-Blerick)
R. van Raaij (Ministerie van LNV)
N. Schipper-Timmerman (Natuurmonumenten Zuid-Holland & Zeeland)
E. Scholten (De Vries & van de Wiel)
D. Smid (Gelders Landschap en Gelderse Kastelen)
E. Staal (Limburgs Landschap)
J. Thomassen (Vivara)
A. Vijge (Utrechts Landschap)
V. Welter (Dierenbescherming)

Bijlage 2 Gespreksonderwerpen

Natuurorganisaties

1. Achtergrond

- a. Karakteristiek van uw organisatie (aantal werknemers, beheer/consumentgericht, regio-/(inter)nationaal georiënteerd)?
- b. In hoeverre maakt maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) deel uit van uw beheer-/consumptiegerichte activiteiten en behoort mvo tot de kern activiteiten? Heeft uw organisatie beleid op het gebied van mvo? Zo ja wat houdt dit in (beleidsdocument of vuistregels)?
- c. Wat is de gewenste positionering van uw organisatie qua imago naar bedrijven?
- d. Wat is uw affiniteit met de regionale economie, politieke besluitvorming en met bedrijven in de regio?

2. Huidige sponsoring

- a. Heeft u bedrijven als sponsors? Wie en waarom? Indicatie bijdrage?
- b. Heeft uw organisatie een sponsorwervingsbeleid? Wat houdt dit in (beleid, criteria)? Hoe is de werving intern georganiseerd? In hoeverre wordt het strategisch van belang geacht (financieel, gedrag bedrijven, vergroten lokaal draagvlak)?
- c. Welke eisen stelt uw organisatie aan bedrijven om te sponsoren (branche, locatie, mvo, deelname aan politieke besluitvorming)?

3. Motivatie voor huidige sponsors natuur en landschap

- a. Hoe heeft uw relatie met de sponsors zich ontwikkeld (bedrijven die later worden geïnterviewd): hoe bent u met elkaar in contact gekomen, waar bent u mee gestart, welke doelen beoogt u en hoe heeft uw bijdrage zich ontwikkeld?
- b. Wat heeft u geleerd van de samenwerking?

4. Verwachtingen en toekomstige samenwerking mbt. natuur en landschap

- a. Welke rol wil uw organisatie naar bedrijven vervullen (zie 1c.)? Wat heeft uw organisatie bedrijven te bieden? Op welk niveau wilt u zichtbaar zijn (lokaal/regionaal/nationaal/internationaal)?
- b. In hoeverre kan samenwerking met bedrijven voor natuur en landschap hier een bijdrage aan leveren? Wat wilt u dan uit de samenwerking halen?
- c. Welke sterke punten van uw eigen organisatie van belang voor bedrijven wilt u in de samenwerking inzetten?
- d. Welke punten van uw eigen organisatie en bedrijven vragen volgens u aandacht om de samenwerking goed te benutten? In hoeverre heeft u behoefte aan informatie over goede praktijken?

Bedrijven

1. Achtergrond

- a. Karakteristiek van uw bedrijf (aantal werknemers, branche, leverancier/consumentgericht, regio-/(inter)nationaal georiënteerd)
- b. In hoeverre maakt maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) deel uit van uw productie-/consumptiegerichte activiteiten en in hoeverre behoort mvo tot de

- kernactiviteiten? Heeft uw bedrijf beleid op het gebied van mvo? Zo ja wat houdt dit in (beleidsdocument of vuistregels)?
- c. Wat is de gewenste positionering van uw bedrijf qua imago van maatschappelijk ondernemen?
 - d. Wat is uw affiniteit met de regio, natuur en landschap en de begunstigde organisatie?
2. *Huidige sponsoring*
- a. Doet uw bedrijf aan sponsoring? Aan wie en waarom? Waarom sponsort u natuur en landschap?
 - b. Heeft uw bedrijf een sponsorbeleid? Wat houdt dit in (beleid, criteria)? Hoe is sponsoring intern georganiseerd? Wie houdt zich bezig met sponsoring?
 - c. Welke eisen stelt uw bedrijf aan de activiteiten om te sponsoren t.a.v. de begunstigde organisatie, te bereiken doelgroep, maatschappelijke resultaten (bij het beoogde doel) en relatie met gesponsorde object?
 - d. Welke prestaties aan u hebben uw voorkeur? Welke ervaringen heeft u met de geleverde tegenprestaties?
3. *Motivatie voor huidige sponsoring natuur en landschap*
- a. Hoe heeft uw relatie met de begunstigde natuurorganisatie zich ontwikkeld: hoe bent u met elkaar in contact gekomen, waar bent u mee gestart, welke doelen beoogt u en hoe heeft uw bijdrage zich ontwikkeld?
 - b. Wat heeft u geleerd van de samenwerking?
4. *Verwachtingen en toekomstige samenwerking voor natuur en landschap*
- a. Welke rol wil uw bedrijf als maatschappelijk ondernemer vervullen en wat heeft mvo hierbij te bieden? Op welk niveau wilt u zichtbaarheid (lokaal/regionaal/nationaal/internationaal)?
 - b. In hoeverre kan meer samenwerking met maatschappelijke organisaties voor natuur en landschap hier een bijdrage aan leveren? Wat wilt u dan uit de samenwerking halen?
 - c. Welke sterke punten van uw eigen organisatie van belang voor natuur en landschap wilt u in de samenwerking inzetten?
 - d. Welke punten van uw eigen organisatie en maatschappelijke organisatie vragen volgens u aandacht om de samenwerking goed te benutten? In hoeverre heeft u behoefte aan informatie over goede praktijken?

Bijlage 3 Bijeenkomst Kasteel Woerden

Bedrijven aan de slag met natuur en landschap

Relaties tussen bedrijven en natuurorganisaties

Voor natuur en landschap wordt steeds vaker naar duurzame private financiering gezocht. Om maatschappijsponsoring voor natuur en landschap te realiseren, is een structureel en relatiegericht contact tussen bedrijven en begunstigde organisatie gewenst. In hoeverre lukt dit en hoe kunnen/willen bedrijven meer in natuur en landschap investeren?

In opdracht van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) onderzocht LEI Wageningen UR vijf natuur- en landschapsorganisaties en twaalf bedrijven die regionaal en/of nationaal samen aan natuur en landschap werken. De voorlopige conclusies en aanbevelingen worden besproken op:

Donderdagmiddag 25 november 13.00 -17.00

Kasteel Woerden (www.kasteelwoerden.nl; 0348-431000)

Kasteel 3, Woerden (6 min. lopen van Woerden CS)

Van Brunswijckzaal, boven de poort

Bijeenkomst is intern en bedoeld voor ieder betrokken bij het onderzoek en de toekomstige relatie tussen bedrijven en natuurorganisaties.

Programma

13.30-13.50 Welkom door de voorzitter (Ronald de Graaff, LEI Wageningen UR)

13.50-14.00 Opdrachtgever PBL over belang van dit onderzoek (Petra van Egmond)

14.00-14.15 Toelichting resultaten LEI Wageningen UR (Greet Overbeek)

Reactie

14.25-14.40 Bijdrage Rabobank aan duurzaamheid van bedrijven in regio (Henk Beke)

14.40-14.55 Samenwerking Essent met natuurorganisaties (Paul Boehle)

Reactie & pauze

15.30-16.30 Discussie: op weg naar meer samenwerking

16.30-16.45 Afsluiting

16.45-17.30 Borrel

Verschenen documenten in de reeks Werkdocumenten van de Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu vanaf 2009

Werkdocumenten zijn verkrijgbaar bij het secretariaat van Unit Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu, te Wageningen. T 0317 – 48 54 71; F 0317 – 41 90 00; E info.wnm@wur.nl

De werkdocumenten zijn ook te downloaden via de WOt-website www.wotnatuurenmilieu.wur.nl

2009

- 126** *Kamphorst, D.A.* Keuzes in het internationale biodiversiteitsbeleid; Verkenning van de beleidstheorie achter de internationale aspecten van het Beleidsprogramma Biodiversiteit (2008-2011)
- 127** *Dirkx, G.H.P. & F.J.P. van den Bosch.* Quick scan gebruik Catalogus groenblauwe diensten
- 128** *Loeb, R. & P.F.M. Verdonschot.* Complexiteit van nutriëntenlimitaties in oppervlaktewateren
- 129** *Kruit, J. & P.M. Veer.* Herfotografie van landschappen; Landschapsfoto's van de 'Collectie de Boer' als uitgangspunt voor het in beeld brengen van ontwikkelingen in het landschap in de periode 1976-2008
- 130** *Oenema, O., A. Smit & J.W.H. van der Kolk.* Indicatoren Landelijk Gebied; werkwijze en eerste resultaten
- 131** *Agricola, H.J.A.J. van Strien, J.A. Boone, M.A. Dolman, C.M. Goossen, S. de Vries, N.Y. van der Wulp, L.M.G. Groenemeijer, W.F. Lukey & R.J. van Til.* Achtergrond-document Nulmeting Effectindicatoren Monitor Agenda Vitaal Platteland
- 132** *Jaarrapportage 2008.* WOT-04-001 – Koepel
- 133** *Jaarrapportage 2008.* WOT-04-002 – Onderbouwend Onderzoek
- 134** *Jaarrapportage 2008.* WOT-04-003 – Advisering Natuur & Milieu
- 135** *Jaarrapportage 2008.* WOT-04-005 – MAVP
- 136** *Jaarrapportage 2008.* WOT-04-006 – Natuurplanbureaufunctie
- 137** *Jaarrapportage 2008.* WOT-04-007 – Milieuplanbureaufunctie
- 138** *Jong de, J.J., J. van Os & R.A. Smidt.* Inventarisatie en beheerskosten van landschapselementen
- 139** *Dirkx, G.H.P., R.W. Verburg & P. van der Wielen.* Tegenkrachten Natuur. Korte verkenning van de weerstand tegen aankopen van landbouwgrond voor natuur
- 140** *Annual reports for 2008; Programme WOT-04*
- 141** *Vullings, L.A.E., C. Blok, G. Vonk, M. van Heusden, A. Huisman, J.M. van Linge, S. Keijzer, J. Oldengarm & J.D. Bulens.* Omgaan met digitale nationale beleidskaarten
- 142** *Vreke, J., A.L. Gerritsen, R.P. Kranendonk, M. Pleijte, P.H. Kersten & F.J.P. van den Bosch.* Maatlat Government – Governance
- 143** *Gerritsen, A.L., R.P. Kranendonk, J. Vreke, F.J.P. van den Bosch & M. Pleijte.* Verdrogingsbestrijding in het tijdperk van het Investeringsbudget Landelijk Gebied. Een verslag van casuonderzoek in de provincies Drenthe, Noord-Brabant en Noord-Holland.
- 144** *Luesink, H.H., P.W. Blokland, M.W. Hoogeveen & J.H. Wisman.* Ammoniakemissie uit de landbouw in 2006 en 2007
- 145** *Bakker de, H.C.M. & C.S.A. van Koppen.* Draagvlakonderzoek in de steigers. Een voorstudie naar indicatoren om maatschappelijk draagvlak voor natuur en landschap te meten
- 146** *Goossen, C.M.,* Monitoring recreatiegedrag van Nederlanders in landelijke gebieden. Jaar 2006/2007
- 147** *Hoefs, R.M.A., J. van Os & T.J.A. Gies.* Kavelruil en Landschap. Een korte verkenning naar ruimtelijke effecten van kavelruil.
- 148** *Klok, T.L., R. Hille Ris Lambers, P. de Vries, J.E. Tamis & J.W.M. Wijsman.* Quick scan model instruments for marine biodiversity policy.
- 149** *Spruijt, J., P. Spoorenberg & R. Schreuder.* Milieueffectiviteit en kosten van maatregelen gewasbescherming.
- 150** *Ehlert, P.A.I. (rapporteur).* Advies Bemonstering bodem voor differentiatie van fosfaatgebruiksnormen.
- 151** *Wulp van der, N.Y.* Storende elementen in het landschap: welke, waar en voor wie? Bijlage bij WOT-paper 1 – Krassen op het landschap
- 152** *Oltmer, K., K.H.M. van Bommel, J. Clement, J.J. de Jong, D.P. Rudrum & E.P.A.G. Schouwenberg.* Kosten voor habitattypen in Natura 2000-gebieden. Toepassing van de methode Kosteneffectiviteit natuurbeleid.
- 153** *Adrichem van, M.H.C., F.G. Wortelboer & G.W.W. Wamelink (2010).* MOVE. Model for terrestrial Vegetation. Version 4.0
- 154** *Wamelink, G.W.W., R.M. Winkler & F.G. Wortelboer.* User documentation MOVE4 v 1.0
- 155** *Gies de, T.J.A., L.J.J. Jeurissen, I. Staritsky & A. Bleeker.* Leefomgevingsindicatoren Landelijk gebied. Inventarisatie naar stand van zaken over geurhinder, lichthinder en fijn stof.
- 156** *Tamminga, S., A.W. Jongbloed, P. Bikker, L. Sebek, C. van Bruggen & O. Oenema.* Actualisatie excretiecijfers landbouwhuisdieren voor forfaits regeling Meststoffenwet
- 157** *Van der Salm, C., L. M. Boumans, G.B.M. Heuvelink & T.C. van Leeuwen.* Protocol voor validatie van het nutriëntenemissiemodel STONE op meetgegevens uit het Landelijk Meetnet effecten Mestbeleid
- 158** *Bouwma, I.M.* Quickscan Natura 2000 en Programma Beheer. Een vergelijking van Programma Beheer met de soorten en habitats van Natura 2000
- 159** *Gerritsen, A.L., D.A. Kamphorst, T.A. Selnes, M. van Veen, F.J.P. van den Bosch, L. van den Broek, M.E.A. Broekmeyer, J.L.M. Donders, R.J. Fontein, S. van Tol, G.W.W. Wamelink & P. van der Wielen.* Dilemma's en barrières in de praktijk van het natuur- en landschapsbeleid; Achtergronddocument bij Natuurbalans 2009.
- 160** *Fontein R.J., T.A. de Boer, B. Breman, C.M. Goossen, R.J.H.G. Henkens, J. Luttkik & S. de Vries.* Relatie recreatie en natuur; Achtergronddocument bij Natuurbalans 2009
- 161** *Deneer, J.W. & R. Kruijne. (2010).* Atmosferische depositie van gewasbeschermingsmiddelen. Een verkenning van de literatuur verschenen na 2003.
- 162** *Verburg, R.W., M.E. Sanders, G.H.P. Dirkx, B. de Knegt & J.W. Kuhlman.* Natuur, landschap en landelijk gebied. Achtergronddocument bij Natuurbalans 2009.
- 163** *Doorn van, A.M. & M.P.C.P. Paulissen.* Natuurgericht milieubeleid voor Natura 2000-gebieden in Europees perspectief: een verkenning.
- 164** *Smidt, R.A., J. van Os & I. Staritsky.* Samenstellen van landelijke kaarten met landschapselementen, grondeigendom en beheer. Technisch achtergronddocument bij de opgeleverde bestanden.
- 165** *Pouwels, R., R.P.B. Foppen, M.F. Wallis de Vries, R. Jochem, M.J.S.M. Reijnen & A. van Kleunen.* Verkenning LARCH: omgaan met kwaliteit binnen ecologische netwerken.
- 166** *Born van den, G.J., H.H. Luesink, H.A.C. Verkerk, H.J. Mulder, J.N. Bosma, M.J.C. de Bode & O. Oenema,* Protocol voor monitoring landelijke mestmarkt onder een stelsel van gebruiksnormen, versie 2009.
- 167** *Dijk, T.A. van, J.J.M. Driessen, P.A.I. Ehlert, P.H. Hotsma, M.H.M.M. Montforts, S.F. Plessius & O. Oenema.* Protocol beoordeling stoffen Meststoffenwet- Versie 2.1
- 168** *Smits, M.J., M.J. Bogaardt, D. Eaton, A. Karbauskas & P. Roza.* De vermaatschappelijking van het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid. Een inventarisatie van

visies in Brussel en diverse EU-lidstaten.

- 169 *Vreke, J. & I.E. Salverda*. Kwaliteit leefomgeving en stedelijk groen.
- 170 *Hengsdijk, H. & J.W.A. Langeveld*. Yield trends and yield gap analysis of major crops in the World.
- 171 *Horst, M.M.S. ter & J.G. Groenwold*. Tool to determine the coefficient of variation of DegT50 values of plant protection products in water-sediment systems for different values of the sorption coefficient
- 172 *Boons-Prins, E., P. Leffelaar, L. Bouman & E. Stehfest (2010)* Grassland simulation with the LPJmL model
- 173 *Smit, A., O. Oenema & J.W.H. van der Kolk*. Indicatoren Kwaliteit Landelijk Gebied
- 2010**
- 174 *Boer de, S., M.J. Bogaardt, P.H. Kersten, F.H. Kistenkas, M.G.G. Neven & M. van der Zouwen*. Zoektocht naar nationale beleidsruimte in de EU-richtlijnen voor het milieu- en natuurbeleid. Een vergelijking van de implementatie van de Vogel- en Habitatrichtlijn, de Kaderrichtlijn Water en de Nitraatrichtlijn in Nederland, Engeland en Noordrijn-Westfalen
- 175 *Jaarrapportage 2009*. WOT-04-001 – Koepel
- 176 *Jaarrapportage 2009*. WOT-04-002 – Onderbouwend Onderzoek
- 177 *Jaarrapportage 2009*. WOT-04-003 – Advisering Natuur & Milieu
- 178 *Jaarrapportage 2009*. WOT-04-005 – M-AVP
- 179 *Jaarrapportage 2009*. WOT-04-006 – Natuurplanbureau functie
- 180 *Jaarrapportage 2009*. WOT-04-007 – Milieuplanbureau functie
- 181 *Annual reports for 2009; Programme WOT-04*
- 182 *Oenema, O., P. Bikker, J. van Harn, E.A.A. Smolders, L.B. Sebek, M. van den Berg, E. Stehfest & H. Westhoek*. Quicksan opbrengsten en efficiëntie in de gangbare en biologische akkerbouw, melkveehouderij, varkenshouderij en pluimveehouderij. Deelstudie van project 'Duurzame Eiwitvoorziening'.
- 183 *Smits, M.J.W., N.B.P. Polman & J. Westerink*. Uitbreidingsmogelijkheden voor groene en blauwe diensten in Nederland; Ervaringen uit het buitenland
- 184 *Dirkx, G.H.P. (red.)*. Quick responsefunctie 2009. Verslag van de werkzaamheden.
- 185 *Kuhlman, J.W., J. Luijt, J. van Dijk, A.D. Schouten & M.J. Voskuilen*. Grondprijskaarten 1998-2008
- 186 *Slangen, L.H.G., R.A. Jongeneel, N.B.P. Polman, E. Lianouridis, H. Leneman & M.P.W. Sonneveld*. Rol en betekenis van commissies voor gebiedsgericht beleid.
- 187 *Temme, A.J.A.M. & P.H. Verburg*. Modelling of intensive and extensive farming in CLUE
- 188 *Vreke, J*. Financieringsconstructies voor landschap
- 189 *Slangen, L.H.G*. Economische concepten voor beleidsanalyse van milieu, natuur en landschap
- 190 *Knotters, M., G.B.M. Heuvelink, T. Hoogland & D.J.J. Walvoort*. A disposition of interpolation techniques
- 191 *Hoogeveen, M.W., P.W. Blokland, H. van Kernebeek, H.H. Luesink & J.H. Wisman*. Ammoniakemissie uit de landbouw in 1990 en 2005-2008
- 192 *Beekman, V., A. Pronk & A. de Smet*. De consumptie van dierlijke producten. Ontwikkeling, determinanten, actoren en interventies.
- 193 *Polman, N.B.P., L.H.G. Slangen, A.T. de Blaeij, J. Vader & J. van Dijk*. Baten van de EHS; De locatie van recreatiebedrijven
- 194 *Veeneklaas, F.R. & J. Vader*. Demografie in de Natuurverkenning 2011; Bijlage bij Wot-paper 3
- 195 *Wascher, D.M., M. van Eupen, C.A. Mûcher & I.R. Geijzendorffer*. Biodiversity of European Agricultural landscapes. Enhancing a High Nature Value Farmland Indicator
- 196 *Apeldoorn van, R.C., I.M. Bouwma, A.M. van Doorn, H.S.D. Naeff, R.M.A. Hoefs, B.S. Elbersen & B.J.R. van Rooij*. Natuurgebieden in Europa: bescherming en financiering
- 197 *Brus, D.J., R. Vasat, G. B. M. Heuvelink, M. Knotters, F. de Vries & D. J. J. Walvoort*. Towards a Soil Information System with quantified accuracy; A prototype for mapping continuous soil properties
- 198 *Groot, A.M.E. & A.L. Gerritsen, m.m.v. M.H. Borgstein, E.J. Bos & P. van der Wielen*. Verantwoording van de methodiek Achtergronddocument bij 'Kwalitatieve monitor Systeeminnovaties verduurzaming landbouw'
- 199 *Bos, E.J. & M.H. Borgstein*. Monitoring Gesloten voer-mest kringlopen. Achtergronddocument bij 'Kwalitatieve monitor Systeeminnovaties verduurzaming landbouw'
- 200 *Kennismarkt 27 april 2010*; Van onderbouwend onderzoek Wageningen UR naar producten Planbureau voor de Leefomgeving.
- 201 *Wielen van der, P.* Monitoring Integrale duurzame stallen. Achtergronddocument bij 'Kwalitatieve monitor Systeeminnovaties verduurzaming landbouw'
- 202 *Groot, A.M.E. & A.L. Gerritsen*. Monitoring Functionele agrobiodiversiteit. Achtergrond-document bij 'Kwalitatieve monitor Systeeminnovaties verduurzaming landbouw'
- 203 *Jongeneel, R.A. & L. Ge*. Farmers' behavior and the provision of public goods: Towards an analytical framework.
- 204 *Vries, S. de, M.H.G. Custers & J. Boers*. Storende elementen in beeld; de impact van menselijke artefacten op de landschapsbeleving nader onderzocht.
- 205 *Vader, J. J.L.M. Donders & H.W.B. Bredenoord*. Zicht op natuur- en landschapsorganisaties; Achtergronddocument bij Natuurverkenning 2011.
- 206 *Jongeneel, R.A., L.H.G. Slangen & N.B.P. Polman*. Groene en Blauwe Diensten; Een raamwerk voor de analyse van doelen, maatregelen en instrumenten
- 207 *Letourneau, A.P., P.H. Verburg & E. Stehfest*. Global change of land use systems; IMAGE: a new land allocation module
- 208 *Heer, M. de*. Het Park van de Toekomst. Achtergronddocument bij Natuurverkenning 2011
- 209 *Knotters, M., J. Lahr, A.M. van Oosten-Siedlecka & P.F.M. Verdonschot, 2010*. Aggregation of ecological indicators for mapping aquatic nature quality. Overview of existing methods and case studies.
- 210 *Verdonschot, P.F.M. & A.M. van Oosten-Siedlecka*. Graadmeters Aquatische natuur. Analyse gegevenskwaliteit Limnodata
- 211 *Linderhof, V.G.M. & Hans Leneman, 2010*. Quicksan kosteneffectiviteitsanalyse aquatische natuur
- 212 *Leneman, H. V.G.M. Linderhof & R. Michels, 2010*. Mogelijkheden voor het inbrengen van informatie uit de 'KRW database' in de 'KE database'
- 213 *Schrijver, R.A.M., A. Corporaal, W.A. Ozinga & D. Rudrum*. Kosteneffectieve natuur in landbouwgebieden; Methode om effecten van maatregelen voor de verhoging van biodiversiteit in landbouwgebieden te bepalen, een test in twee gebieden in Noordoost-Twente en West-Zeeuws-Vlaanderen
- 214 *Hoogland, T., R.H. Kemmers, D.G. Cirkel & J. Hunink*. Standplaatsfactoren afgeleid van hydrologische modeluitkomsten; Methodeontwikkeling en toetsing in het Drentse Aa-gebied.
- 215 *Agricola, H.J., R.M.A. Hoefs, A.M. van Doorn, R.A. Smidt & J. van Os*. Landschappelijke effecten van ontwikkelingen in de landbouw
- 216 *Kramer, H., J. Oldengarm en L.F.S. Roupioz*. Nederland is groener dan kaarten laten zien; Mogelijkheden om 'groen' beter te inventariseren en monitoren met de automatische classificatie van digitale luchtfoto's
- 2011**
- 230 *Jaarrapportage 2009*. WOT-04-001 – Koepel
- 231 *Jaarrapportage 2009*. WOT-04-002 – Onderbouwend Onderzoek
- 232 *Jaarrapportage 2009*. WOT-04-003 – Advisering Natuur & Milieu
- 233 *Jaarrapportage 2009*. WOT-04-005 – M-AVP
- 234 *Jaarrapportage 2009*. WOT-04-006 – Natuurplanbureau functie
- 235 *Jaarrapportage 2009*. WOT-04-007 – Milieuplanbureau functie
- 237 *Harms, B. & M.M.M. Overbeek*. Bedrijven aan de slag met natuur en landschap; relaties tussen bedrijven en natuurorganisaties. Achtergronddocument bij Natuurverkenning 2011