

Bachelor scriptie

Onderzoek naar de ontwikkeling van een sponsorbeleid voor een patiëntorganisatie

J.G. (Joost) Snellink

Hoofdfase bachelor Bedrijfskunde
Universiteit Twente

[S] s0199362

[E] joost.snellink@detwentsezorgcentra.nl

[M] 06 575 80 488

Afstudeercommissie:

Ir. J.W.L. (Jann) van Benthem

Faculteit Management & Bestuur

Drs. P. (Patrick) Blik

Faculteit Management & Bestuur

Mevr. E.W.G. (Irene) Traa

Hoofd Communicatie en Sponsorbeleid, De Twentse Zorgcentra

‘Je kunt de wind niet veranderen, maar wel de zeilen bijstellen’



De Twentse Zorgcentra, afdeling 't Bouwhuis
Welnaweg 100
Postbus 2112
7524 AK Enschede
Nederland



Universiteit Twente
Drienerlolaan 5
Postbus 217
7500 AE Enschede
Nederland

Titel

Onderzoek naar de ontwikkeling van een sponsorbeleid voor een patiëntorganisatie

Plaats en datum

Enschede 19 december 2011

Naam

J.G. (Joost) Snellink

Studentnummer

S0199362

Opleiding

Bachelor Bedrijfskunde

Instelling

Universiteit Twente

Begeleiding Universiteit Twente

Ir. J.W.L. (Jann) van Benthem

Drs. P. (Patrick) Blik

Opdrachtgever

De Twentse Zorgcentra

Begeleiding De Twentse Zorgcentra

Mevr. E.W.G. (Irene) Traa

Hoofd Communicatie en Sponsorbeleid



Dankwoord

Enschede, 2011

Afstuderen doe je niet alleen. Daarom wil ik een aantal mensen bedanken die dit onderzoek mede mogelijk hebben gemaakt. Allereerst wil ik **Irene Traa** van De Twentse Zorgcentra hartelijk danken voor de tijd, moeite en energie die ze in mijn onderzoek heeft gestoken. Daarnaast wil ik haar bedanken voor de kennis die ze met mij gedeeld heeft tijdens met afstudeerperiode. Ik heb in korte tijd veel gehoord en geleerd. Voor adviezen of vragen kon ik altijd bij haar terecht. Waarvoor nogmaals mijn dank.

Daarnaast wil ik examinerator van de Universiteit Twente, **Jann van Benthem**, hartelijk danken voor zijn hulp en vaardigheden die hij mij geboden heeft gedurende mijn afstudeerperiode. Het was fijn dat afspraken snel gemaakt konden worden en ik daardoor mijn tijdsplanning kon waar maken. Jann, nogmaals dank voor de prettige samenwerking. Tevens wil ik meelezer, **Patrick Blik**, danken voor zijn beoordeling van het verslag en presentatie.

Collega's van De Twentse Zorgcentra wil ik bedanken voor de warme opvang en de interesse die jullie getoond hebben in mijn onderzoek.

Als laatste wil ik iedereen danken die tijd vrij gemaakt heeft om in mijn onderzoek te participeren. Alle collega's van De Twentse Zorgcentra die ik heb mogen interviewen, kantoorgenoten die ik lastig heb mogen vallen met vragen en het secretariaat Raad van Bestuur wil ik tevens mijn blijk van waardering geven via deze weg. Vrienden en familie die interesse getoond hebben in mijn bachelor scriptie wil ik ook bedanken voor hun support.

With Complements,

Joost (J.G.) Snellink

Samenvatting

Voor u ligt een onderzoek naar het te vormen sponsorbeleid bij non-profitorganisatie De Twentse Zorgcentra, een instelling voor mensen met een verstandelijke handicap. In dit onderzoek worden criteria en richtlijnen gezocht die het meest ideale raamwerk vormen voor het sponsorbeleid van de organisatie. Daarnaast wordt er gekeken hoe deze richtlijnen en criteria het beste geïmplementeerd kunnen worden.

In het onderzoek staat allereerst een stuk literair onderzoek die wettelijke richtlijnen geeft over sponsoring. Daarnaast staat er tal van adviezen in de literatuur over het vormen van een sponsorbeleid. Naast literair onderzoek bestaat een groot gedeelte van de data uit informatie voortgekomen uit vraaggesprekken met medewerkers van de organisatie. Uit elke laag van de organisatie in het kader van het onderzoek zijn medewerkers gesproken over de meest wenselijke situatie omtrent sponsoring.

Overeenkomsten en verschillen tussen meningen van medewerkers en literatuur zijn geconstateerd om vervolgens tot een helder advies te komen. Tal van richtlijnen en criteria staan beschreven in het onderzoek.

De resultaten van het onderzoek zijn puntsgewijs verwerkt in hoofdstuk zeven van het onderzoek. Een helder functiebeschrijving is toegevoegd zodat er duidelijk geschept wordt in de organisatie. Het hoofd sponsoring wordt verantwoordelijk voor het actief benaderen van sponsors en het goedkeuren van sponsorverzoeken aan steunstichtingen. Indien een sponsor zichzelf meldt bij een medewerker van de organisatie, wordt deze doorverwezen naar het hoofd sponsoring. Het benaderen van leveranciers is niet toegestaan evenals het sponsor van een individuele cliënt. Wel mag een sponsor expliciet aangeven dat hij een aparte groep cliënten wil steunen.

Het advies dat gegeven wordt omtrent de steunstichtingen is om het beleidsstuk niet door te laten werken op hen. Enkel de aanvragen kunnen aan banden gelegd worden. Een optie is om de stichtingen volledig los te koppelen van de organisatie. Dit is echter een vraag voor een vervolgonderzoek.

De literatuur die gebruikt is tijdens het onderzoek zijn niet allemaal wetenschappelijk onderlegd. Een aantal stukken zijn geschreven op basis van ervaringen. Over de geldigheid van deze stukken valt dus te twisten. Waar mogelijk zijn de bronnen geverifieerd om de geldigheid van het onderzoek te vergroten.

De implementatie van het stuk gebeurt middels toevoeging van het beleidsstuk aan het kwaliteitshandboek en uitleg over het beleid aan clustermanagers en teamleiders. Na een jaar zal gekeken moeten worden of het huidige beleid goed werkt. Dan kan nagedacht worden op een aantal bevoegdheden via de lijn naar beneden kunnen worden geschoven.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	1
1.1	Aanleiding.....	1
1.2	Hoofdvraagstelling	2
1.3	Deelvragen.....	3
1.4	Doelstellingen	3
2.	Theoretisch kader	4
2.1	Code sponsoring zorgsector	5
2.2	Commissie en budget	5
2.3	Evaluatie	6
2.4	Clausule tot ontbinding	6
2.5	Implementeren.....	6
3.	Methodologie	7
4.	Operationalisatie [field research].....	9
4.1	Hoofd Communicatie & Sponsorbeleid	9
4.1	Management team	10
4.2	Recreatiecoördinatoren	11
4.3	Vrijwilligerscoördinatoren	12
4.4	Clustermanagers.....	12
4.5	Afdeling Communicatie	13
4.6	Teamleiders	13
4.7	Bedrijfsjuriste	14
4.8	Facilitair Bedrijf.....	14
4.9	Steunstichtingen.....	15
5.	Analyse	16
5.1	Functiebeschrijving.....	16
5.2	Criteria	17
5.3	Implementatie	18
6.	Conclusie en Aanbevelingen.....	19
6.1	Deelvraag één.....	19
6.2	Deelvraag twee.....	21
6.3	Deelvraag drie	22

6.4 Hoofdvraagstelling	23
7. Discussie	24
8. Literatuurlijst	26
Bijlage A: Code sponsoring zorgsector	27
Bijlage B: Standaard interviews.....	29
Bijlage C: Organogram.....	35
Bijlage D: Gestandaardiseerde tegenprestaties	36
Bijlage E: steekproefgrootte	38

1. Inleiding

In 1947 bestond de plaatselijke harmonie van Hoorn tien jaar. Om dit heugelijke feit te vieren besloot men een feest te geven aan alle leden van de harmonie. Men zorgde 's middags voor gezellige spelen om daarna te genieten van een welverdiende barbecue. Het vlees voor deze grill werd geleverd door slager Wittemans, die toevalligerwijs, gehuisvest zat naast het harmoniegebouw. Toen men een bestelling kwam plaatsen bij Wittemans zei hij tot ieder verbazing dat hij het vlees zou schenken aan de harmonie. In ruil daarvoor werd de harmonie omgedoopt tot 'de Wittemans harmonie Hoorn'.

Op het moment van schrijven van deze bachelor scriptie is er nog geen bestaand sponsorbeleid bij Stichting De Twentse Zorgcentra voor mensen met een verstandelijke handicap¹. Een eenduidig beleid ontbreekt sinds de fusering van verschillende stichtingen die is bewerkstelligd op 1 januari 2001. Volgens de fuseringsstatuten zijn De stichting 't Bouwhuis (gemeente Enschede), Stichting De Losserhof (gemeente Losser) en Stichting Dagcentra voor Verstandelijk Gehandicapten (gemeente Almelo) ondergebracht onder de naam De Twentse Zorgcentra. De nieuw gevormde stichting heeft ten doel zorg en diensten te verlenen aan mensen met een verstandelijke beperking, gericht op hun emancipatie, integratie en participatie in de samenleving. Daarnaast helpt het te bemiddelen, begeleiden en ondersteunen van werkzoekende mensen met een verstandelijke handicap bij het maken van een start en/of nieuwe start op de arbeidsmarkt.

Het communicatieplan van de organisatie vloeit voort uit een marketing- en een public relationsplan. Het communicatieplan geeft antwoord op de vraag; wie, wat, wanneer en hoe? Een onderdeel van dit plan is het sponsorbeleid. Omdat in paragraaf 1.2 een heldere definitie staat van het begrip sponsoring, is het onderzoek goed in te kaderen. Het is daarna duidelijk welke activiteiten, al dan niet, behoren tot het sponsorbeleid. (Keesen, 1989) De overige onderdelen van het communicatieplan worden beschreven in andere beleidsstukken. Dit vormt geen onderdeel van dit onderzoek.

1.1 Aanleiding

Samenwerking biedt, in deze tijd van maatschappelijk verantwoord ondernemen uitstekende mogelijkheden voor goede doelen en patiëntorganisaties om hun inkomsten te verhogen en hun doelen te bereiken. (Berg, 2011)

Het ontbreken van een eenduidig sponsorbeleid kan problemen opleveren voor de betrokken partijen. De sponsoring dient ten goede te komen aan de cliënten en zal de geloofwaardigheid van beide partijen niet in het geding brengen. De exacte reden dat bedrijven willen sponsoren verandert van tijd tot tijd. Momenteel is een belangrijk item het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Organisaties en bedrijven willen graag geassocieerd worden met De Twentse Zorgcentra omdat zij een maatschappelijke functie vervullen. Middels sponsoring aan deze organisatie willen zij hun bijdrage tonen aan de maatschappij.

Op het moment bestaat het grootste gedeelte van de sponsoring uit product sponsoring. Dat wil zeggen dat bedrijven producten leveren ten behoeve van de cliënten van De Twentse Zorgcentra. Omdat er op dit moment geen beleid aanwezig is over sponsoring, is het niet helder wat de tegenprestatie is voor elke sponsor. Een sponsor van de Zorgcentra kan als tegenprestatie bijvoorbeeld een advertentie krijgen in maandblad 'Nieuws' terwijl een andere sponsor (die voor hetzelfde bedrag sponsort) dit niet krijgt. In dat geval ontstaan er scheve gezichten waarbij De Twentse Zorgcentra als boosdoener wordt aangemerkt. Omdat dit soort misverstanden te voorkomen is het essentieel dat er een eenduidig sponsorbeleid komt voor alle fondsen, stichtingen en locaties van De Twentse Zorgcentra.

¹ Hierna 'De Twentse Zorgcentra'.

De basis van sponsoring staat beschreven in de eerste alinea van deze inleiding. Omdat iemand een goede relatie heeft met één van de medewerkers, sponsorde het bedrijf. De gedachten achter sponsoring zijn inmiddels veranderd. De belangen die hangen aan sponsoring zijn daarnaast ook vele malen groter geworden. Omdat er op dit moment geen eenduidig beleid aanwezig is over sponsoring, kunnen een aantal medewerkers van de organisatie een sponsorcontract afsluiten met een bedrijf. Het kan daardoor zijn dat men in zee gaat met bedrijven waarvan besloten is er eigenlijk niet mee samen te willen werken. Het gebeurt niet zelden dat een bedrijf besluit tot sponsoring op basis van motieven die niet in het sponsorbeleid zijn opgenomen. Dit heeft te maken met de vaak grote betrokkenheid van een of meer leden van het management bij de selectie van sponsoractiviteiten. Een eenkennig en helder selectieproces ondersteunt het pleidooi voor afbakening van verantwoordelijkheden. Door het formuleren van randvoorwaarden wordt er een marginale toetsing gecreëerd. Een project voldoet wel of niet aan een randvoorwaarde. Een kwestie van ja of nee, discussie is uitgesloten. Het is het enige wapen op consequent te blijven, en de andere partij weet waar zij aan toe is. (*van Maren, 2001*)

Bedrijven sponsoren De Twentse Zorgcentra omdat ze hierbij een bepaald belang hebben. Bijvoorbeeld het verbeteren van hun reputatie of het creëren van extra inkomsten. Omdat de belangen vele malen groter geworden zijn in de loop der jaren is het essentieel dat organisaties aandacht besteden aan het sponsorbeleid. De huidige manier van sponsoren in Nederland is ruim dertig jaar oud en de opmars lijkt nog niet ten einde gekomen. (*Lokerman en Westermann, 2000*) Daarom is het juist nu belangrijk een goed sponsorbeleid te hebben.

De optimale richtlijnen en criteria die we vormen zijn de input van een model waaruit een kader moet rollen die zorgt voor een optimale situatie waarbij de financiële omstandigheden verbeteren en de reputatie ook verbeterd wordt.

1.2 Hoofdvraagstelling

De definitie van sponsoring die gehanteerd wordt in dit onderzoek is de volgende; Sponsoring is de financiële of materiële bijdrage aan een project of een programma of een persoon of een organisatie op gebied van sport, cultuur, entertainment of een maatschappelijk doel; de betreffende persoon, het programma of het project ontvangt in ruil daarvoor toegang tot het exploiteerbare, commerciële potentieel. (*Kees van Maren*)

Sponsoring wordt gebruikt als kers op de taart. Sponsoring hangt samen met recreatie, de recreatieactiviteiten mogen bekostigd worden door middel van sponsoring. Echter mogen sponsoren de recreatie agenda niet bepalen. De activiteiten moeten ook zonder de sponsoring kunnen bestaan. Zoals besproken in de werkgroep recreatie van De Twentse Zorgcentra moeten activiteiten eerst betaald worden uit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ), de vrijwillige collectieve bijdrage of door de cliënt zelf betaald te worden. Pas wanneer deze middelen niet voldoende zijn om een activiteit te kunnen financieren is het mogelijk sponsoring aan te wenden als middel.

De onderzoeksvraag moet voldoen aan de een aantal eisen. Zo moet de hoofdvraag niet te globaal zijn, duidelijk afgebakend zijn, maar op één manier uit te leggen zijn én haalbaar zijn binnen de beschikbare tijd. (*Havisten Competent, 2011*) Deze kennis in acht nemende, is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd.

Welke criteria en richtlijnen zijn van invloed op het optimaal te vormen sponsorbeleid van De Twentse Zorgcentra en hoe zijn deze criteria en richtlijnen het beste te implementeren in de organisatie?

1.3 Deelvragen

De deelvragen zijn er om het onderzoek gestructureerd uit te voeren. Het zijn vragen die helpen de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. We moeten bedenken welke onderdelen belangrijk zijn voor het antwoord op de probleemstelling. De deelvragen maken de onderzoekstaak specifiek. Ze moeten, met andere antwoorden, in de centrale vraag liggen opgesloten. (Nederhoed, 2010)

De deelvragen bij het onderzoek luiden als volgt:

- ❧ Welke eisen worden er gesteld aan het sponsorbeleid door de organisatie 'De Twentse Zorgcentra'?
- ❧ Welke eisen worden er gesteld aan het sponsorbeleid in de literatuur die te vinden is over sponsoring in organisaties?
- ❧ Welke manier van implementatie werkt het beste voor De Twentse Zorgcentra?

1.4 Doelstellingen

Wanneer het onderzoek afgerond is moet het duidelijk zijn welke criteria en richtlijnen er gelden voor het afsluiten van een sponsorcontract. Dat houdt in dat bedrijven die willen sponsoren gekeurd kunnen worden op basis van de vastgestelde richtlijnen.

Daarnaast moet het helder zijn welke persoon verantwoordelijk is voor welke handelingen in het proces. Het moet duidelijk zijn wie er sponsorcontracten mag afsluiten en wie de eindverantwoordelijkheid heeft in het proces. Wie er controle uitoefent op het sponsorproces moet duidelijk zijn na afloop van het onderzoek.

De criteria en richtlijnen die gevormd worden in dit onderzoek, zorgen voor een kader voor de ideale situatie op gebied van sponsoring. In de organisatie zijn de mensen van het management team, de clustermanagers, recreatiecoördinatoren, vrijwilligerscoördinatoren en de communicatie-medewerkers verantwoordelijk voor de sponsoring. Dit betekent dat ongeveer twintig personen invloed hebben op het te vormen beleid. Het beleidsplan zorgt niet direct voor optimalisatie van de inkomsten en reputatieverbetering door middel van sponsoring. Echter kan dit wel een gevolg zijn van de gevormde criteria. In de meest ideale vorm zullen de criteria en richtlijnen kunnen leiden tot reputatieverbetering en maximalisatie van inkomsten.

De gevormde richtlijnen en criteria worden geïmplementeerd in de organisatie. De manier waarop de aanbevelingen geïmplementeerd worden in de organisatie is duidelijk na afloop van het onderzoek. De Twentse Zorgcentra kan op deze manier de richtlijnen en criteria ook goed in de organisatie laten landen.

Het uitbreiden van naamsbekendheid van de organisatie kan door middel van sponsoring. Activiteiten kunnen bovendien kwalitatief verbeterd worden.

Na afronding van het onderzoek ligt er een advies voor de Raad van Bestuur waarmee men een beleid kan vormen die door iedereen in de organisatie gebruikt kan worden in het proces omtrent sponsoring. Met dit beleidsstuk zullen bovenstaande doelstellingen gerealiseerd kunnen worden.

2. Theoretisch kader

Het theoretisch kader bevat een model waaraan we alle stakeholders kunnen toetsen. Er zijn verschillende modellen in de theorie te vinden die een oplossing geven om de stakeholders te analyseren. Het model dat gebruikt wordt in dit onderzoek is het zogenoemde PESTEL analyse. Het model bekijkt de aspecten die van invloed zijn op een organisatie op dat moment. Het PESTEL model kijkt naar de politieke, economische, socio-culturele, technologische, ecologische en legale invloeden op de organisatie. (Boddy, 2008) Een schematische weergave van het model staat in *figuur 1*.

In het onderzoek worden alle factoren van het model belicht. Om zeker te weten dat het onderzoek compleet is, is dit een goed model om te hanteren tijdens het onderzoek.

De economische belangen van het sponsorbeleid lijken groot. Het beleid zorgt ervoor dat de activiteiten voor de cliënten verbeterd worden. Dit kan doordat er meer financiële middelen beschikbaar zijn door

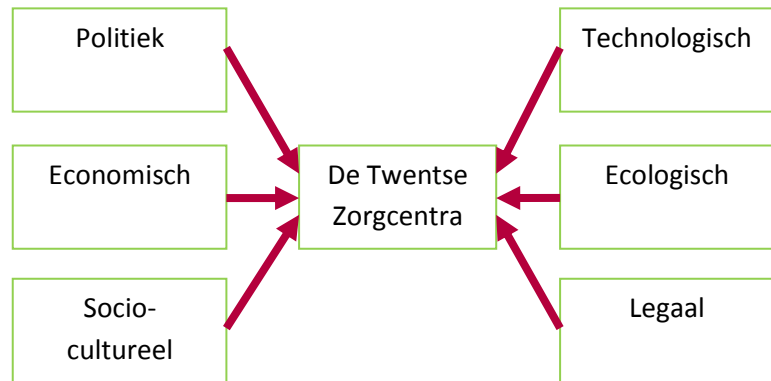
sponsorwerving. Zoals eerder vermeld in hoofdstuk één, worden de belangen van sponsoring steeds groter. Steeds grotere bedragen worden besteed aan sponsoring. De partijen die een bijdrage leveren aan de organisatie verwachten daarvoor ook een tegenprestatie. Ook deze brengen kosten met zich mee. Een goed overzicht en een helder budget lijken hiervoor een goede oplossing.

Op socio-cultureel gebied wordt sponsoring ook steeds belangrijker. Zoals eerder gezegd is het maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijk item geworden. Veel bedrijven sponsoren op basis van dit principe. Het MVO helpt de sponsorinkomsten te vergroten. Daarnaast is een goede relatie met een sponsor van groot belang. De literatuur schrijft hierover dat een evaluatie met de sponsorende partij kan bijdragen aan een duurzame relatie tussen beide partijen. Daarnaast zijn er in dit onderzoek veel meningen van medewerkers over de te vormen richtlijnen en criteria. Deze richtlijnen en criteria komen voort uit de verschillende interviews met de medewerkers. Hierover staat in het volgende hoofdstuk meer beschreven.

Technologische aspecten komen nauwelijks voor in het onderzoek. Enkel het onderzoek naar de implementatie van het beleid bevat enkele technische aspecten die terug komen in het sponsorbeleid. Zoals eerder gezegd is het sponsorbeleid een onderdeel van het communicatieplan van de organisatie. Dit is een technisch aspect dat niet verder behandeld wordt in dit onderzoek. Of de huidige wijze van communicatie de juiste is wordt buiten beschouwing gelaten wegens tijdgebrek.

De ecologische aspecten zijn er in beperkte mate. In het onderzoek is op dit vlak enkel gekeken naar beleidsstukken die in de omgeving te vinden zijn. Via de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) zijn beleidsstukken van collega ondernemingen opgevraagd. Echter leverde deze beleidsstukken geen bruikbare informatie op. De beleidsstukken op gebied van sponsoring gemaakt door collega zorginstellingen zijn zeer beperkt en daardoor niet bruikbaar voor het onderzoek. Verder ecologische invloeden zijn buiten beschouwing gelaten.

Het laatste gedeelte van het PESTEL model kijkt naar de legaliteit van het beleidsstuk. Zijn er bijvoorbeeld rechtsregels van invloed op het beleidsstuk of zijn er regels gemaakt door de organisatie. Na onderzoek blijkt dat er wel degelijk een code op gebied van sponsoring is in de zorgsector. Deze code hangt tevens nauw samen met de politiek. Uit navraag bij de Vereniging



Figuur 1

Gehandicaptenzorg Nederland blijkt dat het plan is de code te veranderen in een wet waardoor het op alle bedrijven in de zorg van invloed is. Echter is dit de enige wettelijke verplichting en tevens de enige invloed van de politiek op de sponsoring van organisaties. De organisatie stelt als wet om een clause tot ontbinding in te stellen. Dit in verband met mogelijk imagoschade te voorkomen.

In de volgende paragrafen volgt een overzicht en uitwerking van deze theoretische beweringen aan de hand van het PESTEL model. Een aantal belangrijke criteria zijn af te leiden uit deze literatuur. Deze criteria vormen tevens een maatstaf voor de interviews die volgen tijdens het veld onderzoek. Dat wil zeggen dat de vragen van de interviews vallen binnen de criteria die vast te stellen zijn op basis van de gebruikte literatuur.

2.1 Code sponsoring zorgsector

De criteria waarvan per definitie niet kan worden afgeweken, zijn de juridisch vastgestelde criteria. Voor organisaties die actief zijn in de zorgsector geldt er een code. Deze code is een horizontale afspraak tussen verschillende organisaties op brancheniveau, waarbij voor de bij hen aangesloten leden gedragsregels worden geformuleerd. Als in deze code geen sanctie is opgenomen ingeval van overtreding, zijn de afspraken vaak vrijblijvend. (*Dellebeke, et al., 2002*)

De gedragscode Fondsenwerving is ontwikkeld in 2010 door het Instituut voor Sponsoring en Fondsenwerving (ISF) in samenwerking met Nederlands Genootschap van Fondsenwerfers (NGF). Doel van de code is om transparantie te creëren bij zowel de organisatie en de sponsor als de buitenwereld. Er wordt daarbij geconcentreerd met gelijke spelregels. Daarnaast is het doel om het verantwoord gebruik van Fondsenwerving te stimuleren middels de Code met als gevolg efficiënte en effectieve fondsenwerving.

In het artikel staat dat men transparant en onafhankelijk dient te zijn. Men mag de naam van De Twentse Zorgcentra niet verbinden aan een sponsor waardoor de onafhankelijkheid in het geding komt. Exclusieve verbintenissen aan een sponsor zijn daarom verboden. Men mag enkel exclusiviteit verlenen als er sprake is van sponsoring van een kortlopende activiteit. Indien er sprake is van een concrete activiteit, dient de gesponsorde de naam van de sponsor expliciet te vermelden. Een concreet contract dient altijd schriftelijk overeen te worden gekomen. Een sponsor mag nooit invloed krijgen op de bedrijfsvoering van De Twentse Zorgcentra. Dit sluit aan bij het principe in de code beschreven over onafhankelijkheid van het bedrijf en opzichte van de sponsor.

Belangverstrengeling moet daarmee voorkomen worden.

Transparantie is een ander doel van de gedragscode Fondsenwerving. Het woord transparantie staat voor openheid, duidelijkheid en toegankelijkheid. De gedragscode schrijft voor dat de beloning van de sponsorwerving inzichtelijk moet zijn voor derden. (*Instituut Fondsenwerving, 2010*) In bijlage A staat een deel van de letterlijke uitwerking van de gedragscode. De werking van de code is beperkt. Momenteel is de code alleen geldig voor organisaties die aangesloten zijn bij het Instituut Fondsenwerving. Uit navraag bij het instituut blijkt dat men de code algemeen verbindend wil laten verklaren voor alle zorginstellingen van Nederland. Voorlopig is dit nog niet aan de orde en kan De Twentse Zorgcentra zelf besluiten welke artikelen ze uit de code overnemen.

Men mag geen sponsoring verlenen aan individuele beroepsbeoefenaren, tenzij het gaat om financiële ondersteuning voor proefschriften. Individuele sponsoring van cliënten is dus wel toegestaan bij De Twentse Zorgcentra. (*CGR, 2008*)

2.2 Commissie en budget

Wanneer de vraag of een onderneming sponsoring als promotiemiddel gaat benutten, positief wordt beantwoord, zullen daarvoor allereerst wat uitgangspunten en regels moeten worden vastgesteld. Naar goed Nederlands gebruik is het nuttig daarvoor een commissie in te stellen, die later ook kan dienen om concrete plannen te beoordelen. Het gaat er om de sponsoring objectief te beoordelen. Het is daarnaast ook nuttig om een budget vast te stellen. (*Keesen, 1989*)

Uit deze woorden van *Keesen* blijkt dat het nuttig is om een commissie verantwoordelijk te maken voor de beoordeling van sponsoring. Op dit moment is één persoon verantwoordelijk voor de sponsoring. Om de objectiviteit omtrent sponsoring te waarborgen zou het beter zijn meerdere personen in de commissie te plaatsen. Iemand van de afdeling public relations of marketing lijkt een logische keuze om toe te voegen aan de commissie. Deze afdelingen hebben namelijk de meeste raakvlakken met het vakgebied sponsoring.

Daarnaast luidt het advies, volgens de literatuur, een budget vast te stellen. De voornaamste reden voor het maken van een budget is het betere inzicht dat het oplevert op gebied van de geleverde tegenprestatie door de gesponsorde. Wanneer De Twentse Zorgcentra een advertentie laten plaatsen in het maandblad 'Nieuws' moet men daarvoor drukkosten betalen. Deze kosten gaan af van het gesponsorde bedrag. Het is belangrijk dat men vooraf weet welke kosten gemaakt worden voor een sponsor. Als hiervoor budget is kun je de inkomsten en uitgaven beter beheersen. De sponsoring moet immers wel lonend zijn

2.3 Evaluatie

Tussentijdse evaluatie en evaluatie na afloop ontbreken nogal eens in een sponsorprogramma, maar behoren vaste onderdelen te zijn. Bij evenementen liefst kort na afloop van het evenement als alles nog vers in het geheugen zit. Sponsors kunnen aangeven wat goed en wat minder goed is verlopen. Deze opmerking is één van de zes gouden regels uit de checklist van een professioneel sponsorbeleid volgens *van Maren* (2001). Op het moment van schrijven is het niet duidelijk waarom bepaalde sponsorcontracten worden beëindigd. Dit kan voort vloeien uit ontevredenheid van sponsors. De inkomsten uit sponsoring kunnen vergroot worden wanneer men beter kijkt naar het, mogelijke, ongenoegen van de geldschieter. Het toevoegen van een evaluatie aan het proces is dus wel degelijk van belang voor De Twentse Zorgcentra.

2.4 Clausule tot ontbinding

De belangen van sponsoring zijn steeds groter geworden. Daarom zijn ook goede afspraken zeer belangrijk. In het geval één van beide partijen zijn verplichtingen niet kan nakomen of schade toebrengt aan het imago van de tegenpartij is hij in overtreding. De sponsoring dient immers ten goede te komen aan de cliënten en zal de geloofwaardigheid van beide partijen niet in het geding brengen (zie paragraaf 1.1). Omdat dit punt niet is opgenomen in de code sponsoring zorgsector is het belangrijk dat het gevaar voor imagoschade opgevangen wordt middels een richtlijn in het beleidsplan. *Lokerman en Westermann* (2000) omschrijven dit als een clausule voor ontbinding in geval van misstand of calamiteit. In de praktijk blijkt dat er door sponsoring geen afbraak van imago mogelijk is. Mensen associëren misstanden van de gesponsorde niet met de sponsor. Echter blijkt hieruit niet dat deze oorzaak-gevolg relatie ook andersom geldig is. Om deze reden is het verstandig voor De Twentse Zorgcentra om een clausule tot ontbinding op te nemen in het sponsorcontract. Hierover moet een regel komen te staan in het te schrijven beleidsplan.

2.5 Implementeren

De optimale richtlijnen en criteria die worden vastgesteld moeten vervolgens in de organisatie worden geïmplementeerd. Daarvoor zijn verschillende manieren mogelijk. Er is reeds wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de juiste wijze van implementatie. Het blijkt dat regels beter in een organisatie kunnen neerdalen indien deze gemaakt zijn door specialisten op het vakgebied waarover de nieuwe richtlijnen gaan. (*Hulscher*, 2000) Daarbij moet de inhoud van de nieuwe regelgeving voldoen aan een aantal eisen. Wanneer ze hieraan voldoen zal de acceptatie breder gedragen worden in de organisatie. Het gaat daarbij om valide, betrouwbare, reproduceerbare, flexibele, duidelijke en eenduidige richtlijnen die goed gedocumenteerd zijn. (*Grol*, 2003)

Het kan daarnaast overwogen worden de richtlijn om te zetten naar een protocol. Men mag immers van een richtlijn afwijken, maar dient zich wel te houden aan een protocol. Daardoor kun je het draagvlak van de richtlijn vergroten. (*Trimbos instituut*, 2009)

3. Methodologie

Om tot een heldere en bruikbare conclusie te komen in dit onderzoek is het belangrijk dat de juiste structuur gehanteerd wordt. Het schema van *Earl Babbie* (2007) zoals beschreven in figuur 4-5 wordt daarvoor gebruikt. Volgens deze strategie van *Babbie* is het belangrijk dat eerst de desk research uitgevoerd wordt om informatie over het onderwerp in te winnen. Daarbij is een klein deel van de benodigde informatie reeds voor handen. Het gaat daarbij om bedrijfsinformatie over de verschillende fondsen van De Twentse Zorgcentra. Daarnaast zijn er artikelen bestudeerd die betrekking hebben op sponsoring. Het gaat daarbij om artikelen over sponsoring in algemene zin, maar ook om het sponsorbeleid van andere bedrijven. De relevantie van deze literatuur zal verduidelijkt worden in de operationalisatie van het onderzoek. Het schema van *Babbie* vormt de leidraad voor het onderzoek.

De overige informatie die nodig is voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen zal vergaard moeten worden middels field research. Daarbij kunt u bijvoorbeeld denken aan een survey, interviews, observatie, experimenten of steekproeven. Omdat er sprake is van een beschrijvend én obtrusief² onderzoek, vallen de opties experiment en steekproeven af. (*Babbie*, 2007) Om een eenduidig beeld te krijgen van de verschillende stichtingen die verbonden zijn aan De Twentse Zorgcentra, is het logisch om een gesprek te voeren met de voorzitters van de verschillende (voormalige) stichtingen en commissies. Door middel van een observatie zal het niet lukken de juiste informatie te verkrijgen. Bepaalde aspecten van de sponsoractiviteiten zijn niet waar te nemen. Doorvragen over bepaalde onderwerpen is noodzakelijk. Daarnaast gaat het om antwoorden die niet gestandaardiseerd kunnen worden. Om deze reden is een half gestructureerd interview, ofwel een halfgesloten interview, de meest logische keuze. Je combineert een aantal van tevoren vastgelegde vragen met vragen die zich in de loop van het interview aandienen. Kies voor dit type interview wanneer de antwoorden op de vragen die je wél op papier hebt gezet bepalen welke vervolgvragen moeten worden gesteld. (*Nederhoed*, 2010)

Er zijn bij de Twentse Zorgcentra verschillende personen die invloed hebben op het sponsorbeleid. Elk interview zal daarom afzonderlijk plaatsvinden om te achterhalen wat de definitieve criteria en richtlijnen behoren te zijn. De gesprekken vinden plaats met medewerkers uit het management team, de recreatiecoördinatoren, de vrijwilligerscoördinatoren, de clustermanagers, de afdeling communicatie en teamleiders. Op die manier zijn alle belanghebbenden van De Twentse Zorgcentra omtrent het sponsorbeleid gesproken. Deze manier van veldonderzoek is zeer geschikt om de bruikbaarheid van het onderzoek te vergroten.

Er is gekozen om personen te spreken uit verschillende lagen in de organisatie. Op deze manier kunnen extreme uitkomsten voorkomen worden. Echter zijn de medewerkers binnen elke laag gekozen door de organisatie. Deze vorm van selectie is dus niet random gebeurt en heeft zijn invloed op het resultaat. Het kan zijn dat deze personen op één golflengte liggen met de Raad van Bestuur qua gedachten over sponsoring. De betrouwbaarheid van de uitkomsten is daardoor minder. Echter heeft niet iedereen binnen een afdeling iets te maken met het onderwerp. Door medewerkers selectief te kiezen is de kans op bruikbare antwoorden wel groter. De reden dat er van een aantal afdelingen slechts één of twee medewerkers ondervraagd zijn is dat het onderzoek aan een strakke planning gebonden is. Daarnaast behoren er soms slechts twee personen tot een afdeling. Dit komt de betrouwbaarheid van het onderzoek ook niet ten goede.

² Opdringend

Tijdens het onderzoek is te volstaan met een cross-sectioneel onderzoek. Tijdens het onderzoek zullen de omstandigheden naar verwachting gelijk blijven. Daarbij is de tijdsvolgorde in het onderzoek niet van belang. We hebben geen variabelen die elkaar op een bepaalde manier kunnen beïnvloeden. Er is immers ook geen sprake van een experiment of iets dergelijks. Eén meetmoment per stakeholder volstaat dus en wekelijks terug keren om een verandering te kunnen waarnemen is niet nodig. (*Babbie, 2007*)

Wanneer de benodigde informatie verkregen is uit literatuur en veldonderzoek is deze een vorm te geven zodat ze ook daadwerkelijk bruikbaar zijn. Dat betekent dat de interviews op een gestructureerde manier uitgewerkt en samengevat zullen worden. De punten die naar voren komen uit de verschillende naslagwerken worden samengevat.

Wanneer deze stap is afgerond worden de resultaten nauwkeurig geanalyseerd. Waar zitten de knelpunten en welke criteria wegen het zwaarst? De analyse is een belangrijk onderdeel van het proces. Het zal voort vloeien uit de desk- en fieldresearch en de basis vormen voor het beleidsplan. Het is van zeer groot belang dat alle wensen en vereisten van alle partijen worden meegenomen in de analyse.

De laatste stap uit het schema van *Babbie* (2007) is de applicatie. In deze stap worden de resultaten beoordeeld en wordt een advies gegeven om ze te implementeren. Dat wil zeggen dat een concrete oplossing gezocht wordt in deze fase van het onderzoek. Alle bevindingen van het onderzoek moeten terug te vinden zijn in de aanbevelingen voor het sponsorbeleid. De oplossing moet door de raad van bestuur van De Twentse Zorgcentra één op één over te nemen zijn. Helderheid en transparantie zijn daarom van groot belang tijdens dit onderzoek.

De geldigheid van het onderzoek is eindig, dit omdat de organisatie en omgeving constant verandert. Nieuwe wetgeving kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat men de richtlijnen moet aanpassen. Tijdens de evaluatie van de criteria is het van belang dat de Raad van Bestuur terug kan vinden waarop bepaalde keuzes zijn gebaseerd. Daarom is een goede documentatie en handelingswijze van groot belang in dit onderzoek. (*Shadish, Cook & Campbell, 2002*)

4. Operationalisatie [field research]

Tijdens de field operationalisatie ga ik, zoals eerder vermeld, diepte interviews afnemen bij de verschillende stichtingen die onderdeel zijn van De Twentse Zorgcentra. Deze vraaggesprekken gaan over de huidige gang van zaken en daarnaast over het gewenste beeld in de toekomst. Het beleidsplan moet immers door iedereen in de organisatie gebruikt worden en daarbij ook door iedereen geaccepteerd worden. Uit instructie gesprekken met het Hoofd Communicatie & Sponsorbeleid blijkt wat de Raad van Bestuur graag terugziet in het beleidsplan. De standaard interviews staan als bijlage achter het verslag en zijn te vinden onder de naam bijlage B. Om de structuur te verduidelijken staat er een organogram in Bijlage C. Dit helpt de analyse beter te begrijpen.

De volledig uitgewerkte interviews zijn op te vragen via De Twentse Zorgcentra. De samenvatting van al deze interviews zijn hieronder te vinden.

4.1 Hoofd Communicatie & Sponsorbeleid

Allereerst is er een vraaggesprek gevoerd met het Hoofd Communicatie en Sponsorbeleid. In dit gesprek staan de huidige situatie en de gewenste situatie centraal. In het gesprek bespreken we de criteria en richtlijnen die van belang zijn in het te ontwikkelen sponsorbeleid. Dit gesprek is een goede basis om interviews te houden moet overige medewerkers van De Twentse Zorgcentra.

De kernwaarden van de Twentse Zorgcentra moeten terug te vinden zijn in de sponsorende organisatie. De Twentse Zorgcentra moet zich kunnen identificeren met de sponsorende bedrijven volgens de kernwaarden kwaliteit, betrouwbaarheid, integriteit en respect. De beoordeling van dit criterium is aan de persoon die de bevoegdheid krijgt om contracten te sluiten. Volgens hoofd communicatie mag dit vanaf het niveau clustermanager.

Op het moment van schrijven is er nog geen overzicht over de huidige sponsors van De Twentse Zorgcentra. Het is belangrijk dat in de toekomst de sponsors van de organisatie in een centrale database vastgelegd worden. Contractafspraken komen in de database te staan. Wanneer verzoeken tot sponsoring afgewezen worden, zal dit ook in de database vermeldt worden. De reden van afwijzing zal tevens genoteerd moeten worden.

In de meest ideale situatie kunnen sponsors gestandaardiseerde tegenprestaties geboden worden. Dat wil zeggen dat sponsors van hetzelfde kaliber dezelfde tegenprestaties hiervoor ontvangen. Tegenprestaties op gebied van sponsoring zijn voornamelijk communicatieve uitingen. Hierbij valt te denken aan vermelding op de website, in een maandblad of via banners, vlaggen of reclameborden. Op moment van schrijven worden alle sponsors op een andere manier tegemoet gekomen. Om de duurzaamheid van de sponsorcontracten te vergroten en de sponsorinkomsten te vergroten is het belangrijk dat de tegenprestaties eenduidig zijn. De gestandaardiseerde tegenprestaties zijn vormgegeven en terug te vinden in bijlage D.

Het is momenteel niet duidelijk wie de sponsors van De Twentse Zorgcentra zijn. De uitgaven die bekostigd worden met sponsorgelden zijn ook niet in kaart gebracht. De kosten van de tegenprestaties zijn niet helder evenals het bedrag dat binnenkomt door sponsorgeld. Zoals eerder in deze paragraaf aangegeven kan dit verbeterd worden met een centrale database. Daarnaast is het een goede mogelijkheid om een enkele persoon verantwoordelijkheid maken om de contracten te beheren. De controle is op die manier beter, waarmee voorkomen kan worden dat bedrijven door twee afzonderlijke personen uit de organisatie benaderd worden.

Naast financiële sponsoring heeft De Twentse Zorgcentra ook te maken met productsponsoring. Dit houdt in dat bedrijven een schenking doen in de vorm van een product. Denk daarbij aan speeltoestellen voor cliënten, busjes voor ophalen van afval en nog veel andere producten. Al deze producten moeten ook voldoen aan de kernwaarden, zoals kwaliteit. Omdat deze producten

rechtstreeks gebruikt worden door de cliënten moeten de producten goedgekeurd worden op grond van kwaliteit door afdeling Inkoop van het Facilitair Bedrijf.

De implementatie van de richtlijnen en criteria is een apart vraagstuk binnen het onderzoek. Tijdens het proces werd geopperd een enquête te houden onder de medewerkers van De Twentse Zorgcentra, om zo te onderzoeken welke manier van implementatie het beste werkt. De oplossing die uit een dergelijk onderzoek komt heeft immers een breed draagvlak en is daarom ook het meest geschikt als implementatiemethode. Om een betrouwbare enquête te houden onder de medewerkers van De Twentse Zorgcentra moeten er driehonderddertig (330) respondenten zijn om het onderzoek betrouwbaar te houden (Bijlage E). Uit ervaringen uit het verleden binnen de organisatie blijkt dat een dergelijk aantal personen niet haalbaar is. De respons op vergelijkbare enquêtes uit het verleden blijkt veel lager dan de benodigde driehonderddertig (330). Dit is de reden dat in dit onderzoek gekozen wordt voor een andere methode om een implementatiemethode te kiezen.

Uit het overleg met de afdeling communicatie blijkt dat men al onderzoek heeft verricht naar de manier van implementatie. Dat wil zeggen dat het instrument om de criteria in te voeren al bekend is. De kwaliteitsfunctionaris heeft bepaald dat processen in de organisatie beschreven dienen te worden in een beleidsplan met daaraan gekoppeld een werkinstructie. Een beleidsplan en werkinstructie dienen geschreven te worden volgens vaste opmaak.

Over de manier waarop werknemers bekend worden met het beleidsstuk is minder bekend. Volgens Hoofd Communicatie kan dit door het beleidsstuk op te nemen in het kwaliteitshandboek. Het is een professionele organisatie waarin de medewerkers weten dat ze het handboek dienen te raadplegen alvorens ze een activiteit starten. Wanneer een medewerker niet bevoegd is om een handeling te verrichten, zal hij deze taak overdragen aan zijn leidinggevende. Er wordt gehandeld via de lijn tot op het juiste niveau. Voor een helder overzicht van de organisatiestructuur staat een organogram in bijlage C.

(E.W.G., Traa, 19 oktober 2011)

4.1 Management team

Het management team bestaande uit zeven leden, heeft de uiteindelijke bevoegdheid om het beleidsstuk goed te keuren. Dit is de reden dat er gesprekken en denksessies hebben plaats gevonden met leden van het management team. Uitkomsten van deze gesprekken hebben dus wel degelijk veel invloed op het te vormen beleid. Blindelings de aanbevelingen van het management team volgen hoeft niet de beste oplossing te zijn. Wanneer er meer draagvlak is voor een andere oplossing kan ook dit een aanbeveling vormen in het beleidsstuk.

In de functiebeschrijving moet er onderscheid gemaakt worden tussen het actief benaderen van sponsors, het indienen van een aanvraag bij een steunstichting en zelf benaderd worden door bedrijven. Het is wenselijk dat de aanvragen bij de verschillende steunstichtingen met goedkeuring door het management team verstuurd worden.

Indien een sponsor zich meldt bij een medewerker van De Twentse Zorgcentra, dan kan de sponsor doorgestuurd worden naar het hoofd communicatie en sponsorbeleid. Niet alle sponsorcontracten hebben goedkeuring nodig van het hoofd sponsorbeleid. Er moet onderscheid gemaakt worden in het bedrag dat gemoeid gaat met de overeenkomst. De kleinere contracten worden wel kenbaar gemaakt bij hoofd sponsorbeleid, maar kunnen verder afgehandeld worden door de teamleider of clustermanager. Wanneer het gaat om serieuze bedragen dient het hoofd sponsoring hierin betrokken te worden.

Het actief benaderen van potentiële sponsors gebeurt louter door het hoofd communicatie en sponsorbeleid.

De implementatie van het beleidsstuk kan het beste gebeuren door informeren op te treden tot op het niveau van teamleiders. Door aanwezig te zijn bij het werkoverleg tussen de clustermanagers en de teamleiders, is het eenvoudig iedereen te informeren. Het is belangrijk dat het beleidsstuk geïmplementeerd wordt op het moment dat het rustig is in de organisatie. Wanneer er in een paar weken tijd verschillende beleidsstukken voorbij komen, zal het beleidsstuk onderop de stapel komen te liggen met als gevolg dat het slecht gebruikt wordt. Het evalueren van het beleidsstuk moet na een jaar plaatsvinden. Eventuele verbeteringen kunnen dan in het beleidsstuk gezet worden. De werkinstructie die geschreven wordt voor het beleidsplan moet eenvoudig zijn en voor iedereen in de organisatie bruikbaar zijn.

Het zou wenselijk zijn wanneer het beleid van De Twentse Zorgcentra door zou werken op de steunstichtingen. Op die manier wordt een constructie vermeden waarbij geld kan instromen dat door de organisatie eerder is afgewezen.

(B., ter Bekke, 26 oktober 2011, A., Froma, 18 oktober 2011, J., Jacobs, 15 november 2011, A., Leferink, 14 november 2011, H., van Oosten, 15 november 2011, L., de Roy van Zuydewijn, 28 oktober 2011)

4.2 Recreatiecoördinatoren

De recreatiecoördinatoren van De Twentse Zorgcentra zorgen voor het organiseren van activiteiten voor de cliënten. Deze activiteiten worden bekostigd met behulp van stichting G.O.A.L. De activiteiten op de locaties worden dus mogelijk gemaakt met behulp van sponsorgeld. Volgens de organisatoren van de activiteiten moeten recreatiecoördinatoren, regiomanagers en clustermanager in staat zijn een sponsorcontract te ondertekenen.

Deze personen maken veel praktijkvoorbeelden mee waarbij in een contract niet gedacht is aan het onderhoud van het product. Zoals in één van de gesprekken werd gezegd kun je een product in één dag afbreken maar duurt het een jaar om het te bouwen. Het is dus belangrijk dat ook het onderhoud wordt meegenomen in de sponsorcontracten.

Daarbij is het wenselijk dat er één persoon verantwoordelijk wordt gemaakt om sponsoren te binden aan De Twentse Zorgcentra. Die persoon zou de inkomsten moeten maximaliseren op gebied van sponsorgeld.

Aanvragen die ingediend worden bij de steunstichtingen van De Twentse Zorgcentra moeten eerst goedgekeurd worden door leden van het management team. Ditzelfde geldt voor sponsoren die zichzelf melden bij De Twentse Zorgcentra.

Ook de recreatiecoördinatoren geven aan dat een splitsing van de functie recreatiecoördinator en bestuurslid van een steunstichting wenselijk is. Iedere vorm van belangenverstrengeling moet voorkomen worden.

(O., Erken, 31 oktober 2011, P., Gelen, 16 november 2011, G., Veldscholte, 19 oktober 2011)

4.3 Vrijwilligerscoördinatoren

Middels bedrijven die graag een dag de handen uit de mouwen komen steken, hebben de vrijwilligerscoördinatoren te maken met sponsoring. Steeds meer bedrijven komen in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen een dagje helpen bij De Twentse Zorgcentra. Deze dag wordt dan geregeld door de vrijwilligerscoördinatoren.

Het regelen van een dergelijke activiteit is geheel in handen van de vrijwilligerscoördinatoren. Ook in de wenselijke situatie blijven de vrijwilligerscoördinatoren de contracten tekenen met de bedrijven. De uitvoering kan in dat geval prima gedaan worden door de teamleider. Het hoofd sponsorbeleid moet afweten van de activiteit maar hoeft geen aandeel te hebben in de contract ondertekening. Beide coördinatoren geven aan dat implementatie het beste slaagt wanneer er op vergaderingen uitleg wordt gegeven aan de teamleiders over het beleid. Het is wenselijk dat het beleid meerdere malen besproken wordt. De functiebeschrijving moet helder zijn zodat de twijfel die daar momenteel over is verdwijnt.

(P., oude Hengel, 15 november 2011, A., Weelink, 20 oktober 2011)

4.4 Clustermanagers

Op het moment is het management team verantwoordelijk voor het goedkeuren van de verzoeken die verzonden worden naar de steunstichtingen. De beslissingen over de kleinere bedragen kunnen prima neergelegd worden bij de clustermanagers of zelfs de teamleiders. In de meest ideale situatie schrijft de teamleider de aanvraag voor het sponsorgeld van een steunstichting. Via de lijn wordt vervolgens het project afgehandeld. De clustermanager geeft goedkeuring en laat ter controle de aanvraag nog via de regiomanager lopen.

Wanneer de organisatie ook sponsoren aan zichzelf wil binden, dan is het noodzakelijk dat één persoon zich bezig gaat houden met het werven van sponsoren. Wanneer er bedrijven zijn die zich willen binden aan De Twentse Zorgcentra moeten deze bedrijven ook een specifieke woongroep kunnen sponsoren. Er zijn gevallen waarbij het sponsorende bedrijf een relatie is van één van de cliënten. In dat geval kan zijn voorkeur voor sponsoring uitgaan naar één woongroep. Dit moet mogelijk zijn volgens de clustermanagers.

Een punt van aandacht is het onderhoud dat komt kijken bij productsponsoring. Er zijn gevallen waarbij een product gesponsord is. Vervolgens is er geen geld voor onderhoud of reparatie, waardoor het product binnen afzienbare tijd afgeschreven is. Het zou goed werken wanneer er in de sponsorovereenkomst iets afgesproken wordt over onderhoudskosten.

Voor de implementatie van het plan is het essentieel dat de juiste mensen geïnformeerd worden over het beleid. Wanneer tijdens een bijeenkomst van teamleiders uitleg gegeven kan worden over het beleid zal dit leiden tot een betere bruikbaarheid.

(C., Engelhart, 20 oktober 2011, H., Henkelman, 15 november 2011, C., Nijhuis, 17 oktober 2011)

4.5 Afdeling Communicatie

De afdeling communicatie van De Twentse Zorgcentra bestaat uit twee personen. De afdeling communicatie heeft vooral te maken met sponsoring als het gaat om de geleverde tegenprestaties die men doet aan sponsors. Tegenprestaties bij sponsors zijn vaak een communicatieve uiting waarbij de naam van De Twentse Zorgcentra gekoppeld wordt aan die van de sponsor. Op deze communicatieve uitingen wil men graag controle hebben vanuit de afdeling communicatie. Wanneer het communicatieve uitingen betreft die via externe kanalen geprofileerd wordt, is het wenselijk dat deze gecontroleerd worden door communicatie. De interne communicatie in de Nieuws, intranet en internet worden al gecontroleerd door communicatie en behoeven daarom geen dubbele controle. Echter hoeven niet alle contracten te lopen via deze afdeling. Het onderscheid kan worden gemaakt op basis van bedrag of voor hoeveel personen in de organisatie gebruik maken van de sponsoring. De kleinere contracten moeten lopen via de lijn en bij clustermanagers of regiomanagers neergelegd worden.

De implementatie van de richtlijnen en criteria moeten samengevoegd worden in een beleidsstuk die gestationeerd wordt in het kwaliteitshandboek. Informeren van de regiomanagers, clustermanagers en teamleiders hoort ook bij de implementatie. Tijdens een regio overleg moet het onderwerp sponsoring op de agenda komen te staan. De aanwezigheid van het beleid moet tevens via intranet, Nieuws of het digitaal journaal gecommuniceerd worden.

(A., Stoeten, 20 oktober 2011, E.W.G., Traa, 19 oktober 2011)

4.6 Teamleiders

De teamleiders hebben leiding over een woongroep en hebben daarbij wel eens een contract gesloten. Beide medewerkers zijn van mening dat een teamleider een sponsorcontract moet kunnen afsluiten met controle van een clustermanager of een regiomanager. Je moet dit splitsen op basis van het bedrag dat gemoeid gaat met de sponsoractiviteit. Indien het gaat om relatief grotere bedragen moeten deze contracten gesloten worden door een clustermanager of regiomanager. Een individuele cliënt sponsoren zou mogelijk moeten zijn, deze beslissing moet genomen worden door een commissie die een aantal malen per jaar de aanvragen bekijkt. Dezelfde commissie zou actief sponsoren kunnen benaderen voor De Twentse Zorgcentra. Ze kunnen zorgen voor optimalisatie van de inkomsten door sponsoren. De teamleiders adviseren om zelf actief sponsoren te benaderen om de continue geldstroom op gang te houden.

Tevens moet de bekendheid van het sponsorbeleid vergoot worden. Niemand weet dat door middel van sponsoring ook een activiteit of product gerealiseerd kan worden. Het bestaan van de verschillende stichtingen is ook niet bij alle teamleiders bekend.

Wanneer een product geplaatst wordt met behulp van sponsorgeld wordt vaak vergeten om het onderhoud van dit product af te stemmen. De kosten voor het onderhoud zijn niet afgestemd met de organisatie. Het zou wenselijk zijn wanneer de onderhoudskosten bij een sponsorcontract inbegrepen zijn.

(P., Weisink, 17 oktober 2011, W., Slettenhaar, 9 november 2011)

4.7 Bedrijfsjuriste

Tijdens het literair onderzoek kwam de aanwezigheid van een code omtrent sponsoring bij zorgcentra aan het licht. Na aanleiding van deze code is er contact geweest met de bedrijfsjuriste van De Twentse Zorgcentra. Ze gaf aan dat het belangrijk is te letten op de geldigheid van de code. Er staat vaak vermeld voor welke organisaties de code geldend is en voor welke organisatie de code vrij in te vullen is.

De Twentse Zorgcentra is een professionele organisatie waar kwaliteit hoog in het vaandel staat. De bedrijfsjuriste geeft aan dat controle op de contracten een belangrijk onderdeel is om de kwaliteit te waarborgen. Het is verstandig de contracten te laten controleren indien het gaat om contracten voor onbepaalde tijd, meerjarig zijn of grote bedragen omvatten. Door de contracten te laten goedkeuren door de bedrijfsjuriste is de kans op negatieve gevolgen kleiner.

De collectieve arbeidsovereenkomst gehandicaptenzorg schrijft conform artikel 3:16, dat het medewerkers verboden is direct of indirect geschenken, beloningen of provisie aan te nemen of te vorderen van instanties of personen ten behoeve van de werkgever werkzaam, leveranciers van de werkgever en instanties of personen met wie hij uit hoofde van zijn functie in aanraking komt. De medewerker zal, behoudens toestemming van zijn werkgever, geen erfenis of legaat aanvaarden van een persoon, die voor dan wel ten tijde van overlijden was geplaatst in de instelling en bloed- of aanverwant tot en met de vierde graad echtgenoot of relatiepartner van de medewerker is. Tenzij door de werkgever uitdrukkelijk toestemming is verleend, is het de medewerker verboden geld of goederen, toebehorend aan cliënten als geschenk of in bruikleen te aanvaarden, te kopen, te verkopen, te doen verkopen of te belenen. (*Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland, 2011*)

(S., Tegenbosch, 11 oktober 2011)

4.8 Facilitair Bedrijf

Het facilitair bedrijf van De Twentse Zorgcentra is verantwoordelijk voor de inkoop van producten voor de organisatie. Wanneer een sponsorverzoek is ingewilligd door een steunstichting kan het facilitair bedrijf afdeling inkoop vervolgens dit geld gaan besteden om een product te kopen. Tegelijkertijd wordt het product dan gekeurd op kwaliteitseisen. Vanuit het facilitair bedrijf is het wenselijk dat de huidige leveranciers niet benaderd worden voor sponsoractiviteiten. De leveranciers kunnen dit ervaren als chantagemiddel. Ze kunnen het gevoel krijgen dat wanneer ze niet deelnemen aan de sponsoractiviteit, dat ze gepasseerd worden als leverancier.

De contracten die gesloten worden moeten ergens beheerd en bewaard worden. Dit moet op een centrale plek gebeuren. Het facilitair bedrijf heeft een database waarin alle inkoopcontracten zijn opgenomen. In een gedeelte van de database kunnen ook prima de sponsorcontracten geplaatst worden. Er is in deze situatie verschil tussen de contractbeheerder en de contractbewaarder. De beheerder is het hoofd sponsorbeleid terwijl de bewaarder het facilitair bedrijf is.

Het facilitair bedrijf heeft graag inkijk in een sponsorcontract om verschillende redenen. Men wil de kwaliteit waarborgen van de producten die op het terrein van De Twentse Zorgcentra staan, daarnaast is het toezicht op leverancierscontacten gegarandeerd. Dit moet gelden voor contracten vanaf een bepaald bedrag. Het bedrag van duizend euro wordt genoemd door medewerkers van het facilitair bedrijf afdeling inkoop.

Er is een verschil tussen het benaderen van leveranciers en niet-leveranciers. Daarom moet bij de persoon die namens de organisatie bedrijven gaat benaderen, bekend zijn welke bedrijven leveranciers zijn van De Twentse Zorgcentra.

(A., Mertens, 21 oktober 2011)

4.9 Steunstichtingen

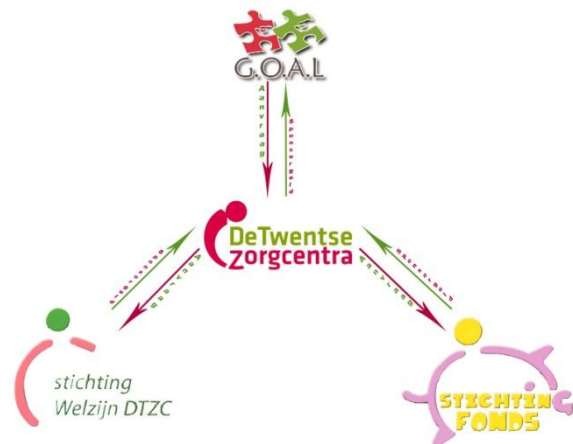
De Twentse Zorgcentra heeft verschillende steunstichtingen. Voorbeelden van deze stichtingen zijn; 'Stichting G.O.A.L., Stichting Welzijn of Stichting FONDS'. Elk van deze stichtingen zijn er ten behoeve van het welzijn van de cliënten van De Twentse Zorgcentra. Op Stichting FONDS kan men geen invloed uitoefenen. Dit is een gescheiden orgaan van de organisatie. In de andere stichtingen heeft de zorgcentra wel beperkte invloed middels bestuursleden die tevens een functie bezetten bij De Twentse Zorgcentra.

Clënten, woongroepen of commissies kunnen aanvragen doen bij de stichtingen om steun te krijgen in de vorm van producten of activiteiten. De aanvraag wordt begeleid door een motivatiebrief. Deze bevat een omschrijving van het project. Op basis van, door de stichting bepaalde, criteria en richtlijnen bepalen de steunstichtingen of ze de aanvraag inwilligen. De aanvrager krijgt vervolgens een bedrag waarmee hij de aanvraag kan gaan uitvoeren. (G., Veldscholte, 19 oktober 2011)

De steunstichtingen steunen activiteiten en producten die ten behoeve komen aan de cliënten van De Twentse Zorgcentra. Deze gelden zijn verkregen uit werkzaamheden van de stichting, subsidies, schenkingen, giften, donaties bijdragen en andere verkrijgingen en baten. (*Statuten Oprichting stichting G.O.A.L., 2008*)

De bestuursleden van de stichtingen vervullen in enkele gevallen ook de functie van recreatiecoördinator bij De Twentse Zorgcentra. Deze recreatiecoördinator bepaald de activiteitenkalender van de organisatie. In deze functie doet hij aanvragen om sponsorgeld bij de steunstichtingen. Vervolgens brengt hij, in de rol van bestuurslid van de steunstichting, advies uit over het inwilligen van de aanvraag. In deze beschreven situatie is er dus sprake van belangenverstrengeling. Een schematische weergave van de situatie staat in figuur 2.

Na aanleiding van deze situatie is er een voorstel aan de leden van het management team gedaan waarin een scheiding van beide functies wordt voor geschreven. In de nieuwe functieomschrijving kan een persoon die aanvragen doet bij de steunstichting deze vervolgens niet zelf accepteren of afwijzen. Op dit voorstel is positief gereageerd door het management team. Om een aanpassing te kunnen doen in deze functiebeschrijving lijkt een statutenwijziging van de steunstichting onvermijdelijk. In overleg met het management team van De Twentse Zorgcentra zal deze wijziging tot stand moeten komen.



Figuur 2

Wanneer de richtlijnen en criteria van de zorgcentra bepaalde bedrijven uitsluiten om te kunnen sponsoren, dan zijn deze regels niet geldig voor de stichtingen. Via een omweg kan het geld van een geweigerd bedrijf dus toch de organisatie invloeden. Om dit te voorkomen moeten de statuten op dit punt aangepast worden. Er moet een regel worden opgenomen dat ook de steunstichtingen van De Twentse Zorgcentra zich houden aan de opgestelde richtlijnen en criteria. Echter staat de mening van de steunstichting hier haaks op. Uit gesprekken met bestuurders van de steunstichting G.O.A.L. blijkt dat een statutenwijziging niet tot de mogelijkheden behoort. De stichting wil zijn eigen bevoegdheden houden en niet gebonden zijn aan het beleid van De Twentse Zorgcentra. Op dit discussiepunt zijn er dus twee zeer verschillende meningen die haaks op elkaar staan.

5. Analyse

De gesprekken en denksessies leveren veel data op. Zowel bruikbare als onbruikbare data vloeien voort uit de conversaties. Op veel punten is men het eens, maar er zijn ook punten waarop men het niet eens is met elkaar. In dit hoofdstuk van het onderzoek staat een analyse van het onderzoek waarbij de resultaten uit zowel field als desk research met elkaar vergeleken worden.

5.1 Functiebeschrijving

De functiebeschrijving is een belangrijk onderdeel van het sponsorbeleid. Er moet helderheid gecreëerd worden bij de medewerkers van De Twentse Zorgcentra over wie verantwoordelijk is voor welke handelingen en hoe men dient te handelen in bepaalde situaties.

Bij het bepalen van de functiebeschrijving splitsen we drie manieren om aan sponsorgeld te komen. Het aanvragen van een sponsorbedrag bij een steunstichting, het zelf benaderen van sponsoren en het benaderd worden door een sponsor wordt gescheiden.

Wanneer een verzoek wordt ingediend bij een steunstichting dan moet dit verzoek goedgekeurd worden door het management team volgens een aantal partijen. Anderzijds zijn er meningen die zeggen dat de goedkeuring voor een aanvraag ligt bij de clustermanager met toezicht van de regiomanager. De indienen van de aanvraag en het uitvoeren van het project gebeurt, na controle, door de bedenker van de aanvraag.

Wanneer sponsoren actief benaderd worden door De Twentse Zorgcentra, dan zou dit moeten gebeuren door het hoofd sponsorbeleid. Daarbij zien de recreatiecoördinatoren graag, dat ook zij sponsoren actief mogen benaderen. Een verzoek van het facilitair bedrijf is om eerst de afdeling inkoop te benaderen om te vragen of de potentiële sponsor geen leverancier is van de organisatie. De derde vorm sponsoren komen voort uit het feit dat sponsoren zelf een medewerker van De Twentse Zorgcentra benaderd. In dat geval moet deze sponsor doorgestuurd worden naar het hoofd sponsorbeleid. Eventueel zou ook een regiomanager deze sponsor te woord kunnen staan om tot een sponsorovereenkomst te komen.

Een vorm van sponsoring is het vrijwilligerswerk dat bedrijven doen in de vorm van manuren. In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen stellen bedrijven hun vakmanschap voor een dag(deel) beschikbaar. Het zou voor de vrijwilligerscoördinatoren wenselijk zijn wanneer deze activiteit in handen kan blijven van hen. Met toezicht van het hoofd sponsorbeleid moet dit ook mogelijk zijn volgens het management team.

De tegenprestaties bij sponsoring zijn vaak enkele communicatieve uitingen. Vanuit de afdeling communicatie komt de eis dat deze uitingen in samenspraak met communicatie besproken en goedgekeurd worden. Er zijn vaste methoden waarop men communicatieve uitingen vormt geeft bij De Twentse Zorgcentra. In overleg met de afdeling communicatie kan de juiste vorm van communicatie gekozen worden.

Wanneer er een sponsorcontract gesloten wordt voor een groot bedrag, of wanneer een sponsorovereenkomst betrekken heeft op een grote groep cliënten is het wenselijk dat deze contracten ter controle langs de bedrijfsjuriste gaan. Zij kan controleren of de contracten voldoen aan de regelgeving.

5.2 Criteria

Bij het vormen van de criteria die gelden bij sponsoring is er onderscheid tussen twee vormen van sponsoring. Enerzijds zijn er de verzoeken tot sponsoring bij de steunstichtingen. Anderzijds het benaderen en benaderd worden door een sponsor.

Het verzoek aan een steunstichting dient te gaan via een standaard format. Uit het onderzoek blijkt dat er veel onduidelijkheid is over de diverse steunstichtingen. Het proces is onduidelijk. In de voorgaande paragraaf is wat gezegd over de functiebeschrijving bij sponsorverzoeken bij steunstichtingen. Over de inrichting van het proces echter nog niet.

Uit de literatuur blijkt dat het verboden is om individuele beroepsbeoefenaren te sponsoren, tenzij het sponsoring is ten behoeve van het schrijven van een proefschrift. Tevens dienen alle gemaakte afspraken schriftelijk bevestigd te worden. De aanvragen bij de steunstichtingen dienen dus ook schriftelijk gedaan te worden. Daarbij moet het antwoord van de stichting ook schriftelijk gegeven worden.

Naast een aantal wettelijke verplichtingen zijn er veel verzoeken die uit de gesprekken zijn gekomen. Over de functiebeschrijving bij de steunstichtingen zijn diverse meningen. Over de invulling van het proces is men eenduidiger. Het doel van de aanvraag moet overeen komen met de kernwaarden van De Twentse Zorgcentra. De steunstichtingen krijgen geen inspraak in de te vormen beleidsstukken van de organisatie. Vanuit de afdeling communicatie is het wenselijk dat de communicatieve uitingen die steunstichtingen doen, goedgekeurd worden door hen.

Uit een aantal praktijkvoorbeelden blijkt dat er aanvragen gedaan worden waarbij de kosten voor een product of activiteit gewoon betaald dient te worden uit de pot Algemene Wet Bijzondere Zorg³. In het recreatiebeleid van De Twentse Zorgcentra is men zeer helder over de herkomst van uitgaven. Men is het er over eens dat de aanvraag op dit punt eerst goedkeuring moet krijgen alvorens een stichting benaderd mag worden om het te bekostigen⁴.

Het is wenselijk dat de aanvragen gestructureerd binnen komen. Er moet een template komen waarop standaard vragen staan. Deze motivatie helpt de coördinator om een wel overwogen besluit te nemen om de aanvraag te beoordelen.

Anderzijds wordt de organisatie benaderd door bedrijven of zoeken ze zelf actief naar sponsoren. Er staan een aantal aanbevelingen in de literatuur over deze vorm van sponsoring. Aangeraden wordt om een clause tot ontbinding op te nemen in het contract. Kort voordat het contract afgelopen is, is het verstandig een evaluatie te plannen met de sponsor. Net als bij de steunstichtingen mag een sponsor geen individuele beroepsbeoefenaren sponsoren, tenzij het sponsoring is ten behoeve van het schrijven van een proefschrift.

Naast deze aanbevelingen zijn er een aantal wettelijke verplichtingen waaraan de organisatie zich dient te houden. Zo is het verboden exclusiviteit te bieden aan een sponsor, dienen overeenkomsten inzichtelijk te zijn voor derden. Tevens dient het contract schriftelijk aangegaan te worden. De sponsorpartner krijgt geen invloed op het vaststellen of uitvoeren van het beleid.

Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat het wenselijk is het onderhoud in het contract vast te leggen. De tegenprestaties moeten gestandaardiseerd worden. Indien deze een communicatieve uiting betreft moet communicatie toestemming geven voor publicatie van de tekst of logo.

De bedrijven waarmee men in zee gaat moeten voldoen aan de kernwaarden van De Twentse Zorgcentra. Daaraan toegevoegd wordt dat deze bedrijven tevens geen leverancier zijn van De Twentse Zorgcentra. Dit om relaties tussen beiden niet op scherp te zetten.

³ AWBZ: Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten vergoedt medische kosten die niet onder uw zorgverzekering vallen. De meeste mensen die in Nederland wonen of in Nederland werken zijn ook verzekerd voor AWBZ-zorg. (Rijksoverheid, 2011)

⁴ Recreatiebeleid is vertrouwelijk en op te vragen via De Twentse Zorgcentra.

5.3 Implementatie

Op het onderwerp zijn er veel verschillende meningen. Deze verschillen komen vooral voort uit de verschillende lagen in de organisatie. Waar men het over eens is, is dat de richtlijnen en criteria het beste geschreven kunnen worden in de vorm van een beleidsstuk met daaraan gekoppeld een werkinstructie. Dit blijkt uit ervaring van de verschillende medewerkers van De Twentse Zorgcentra.

Over het daadwerkelijke implementeren bestaan veel verschillen. Wat blijkt is dat mensen die een functie vervullen, hoog in de organisatie, andere dingen terug willen zien bij implementatie dan de mensen die dicht bij de werkvloer zitten. Bij het management team overheerst de denkwijze dat toevoegen van het beleidsstuk aan het kwaliteitshandboek voldoende is. De medewerkers van de organisatie kunnen de eisen terug vinden in het handboek dat zowel online als offline beschikbaar is. Iedere medewerker weet van het bestaan van dit handboek en dient deze, alvorens een handeling te starten, te raadplegen. Lager in de lijn is men van mening dat een instructie aan clustermanagers of teamleider behoort tot de taken om de implementatie succesvol te laten worden. Tijdens een regio vergadering moet de specialist op gebied van sponsoring een toelichting geven op het beleid. Dat moet de duidelijkheid vergroten bij de medewerkers waardoor het beleid op de juiste manier gebruikt wordt.

De literatuur schrijft voor dat wanneer beleidsstukken geschreven worden door specialisten, de acceptatie groter is dan wanneer iemand anders het schrijft. De richtlijnen dienen valide, betrouwbaar, reproduceerbaar, flexibel, duidelijk en eenduidig te zijn. Daardoor zal men sneller het beleidsstuk oppikken en hanteren in de organisatie. Het is dus van belang dat bovenstaande adviezen uit de literatuur gebruikt worden in het te vormen beleidsplan.

6. Conclusie en Aanbevelingen

De conclusie van dit verslag geeft antwoord op de hoofdvraag en deelvragen zoals gegeven in Hoofdstuk één. Deze antwoorden vormen de basis van het beleidsstuk. De aanbevelingen kunnen vervolgens omgezet worden naar een beleidsstuk.

6.1 Deelvraag één

De eerste deelvraag luidt als volgt;

‘Welke eisen worden er gesteld aan het sponsorbeleid door de organisatie ‘De Twentse Zorgcentra’?’

Uit de gesprekken met de medewerkers van De Twentse Zorgcentra zijn een groot aantal richtlijnen en criteria voortgevloeid. Het begrip ‘De Twentse Zorgcentra’ zoals hierboven in de deelvraag weer gegeven wordt vertegenwoordigd door alle geïnterviewde tijdens het onderzoek. Een aantal eisen zijn in strijd met de wetgeving. Deze zijn daarom niet opgenomen in onderstaande adviezen. Hieronder staan puntsgewijs alle richtlijnen en criteria die van belang zijn in het toekomstige sponsorbeleid. De punten staan in willekeurige volgorde en zijn gerangschikt naar onderwerp.

De eisen die uit de gesprekken komen en die op basis hiervan aan te bevelen zijn staan hieronder puntsgewijs beschreven:

- ❧ De sponsorende partij dient in lijn te liggen met de kernwaarden van De Twentse Zorgcentra. De beoordeling hiervan is in handen van het Hoofd Sponsoring.
- ❧ De sponsorende partij is geen leverancier van De Twentse Zorgcentra. Het facilitair bedrijf heeft een lijst met daarop alle leveranciers van de organisatie.
- ❧ Associaties met producten, die door de overheid als schadelijk voor de gezondheid zijn aangemerkt, c.q. die volgens algemeen aanvaarde opvattingen schadelijk zijn, zullen vermeden worden. Producenten van zulke producten, respectievelijk handelaren daarvan, komen niet in aanmerking voor sponsoring.

Bovenstaande criteria hebben betrekking op de selectie van sponsoren. Bedrijven die men liever niet heeft als sponsor van de organisatie kunnen op basis van deze criteria geweigerd worden. De wens om bedrijven op eenduidige wijze te accepteren of af te wijzen is mogelijk hierdoor.

- ❧ Alle verzoeken tot sponsoring worden opgeschreven in een centrale database die in bewaring is bij het facilitair bedrijf. Zowel toegekende als afgewezen verzoeken worden opgeslagen in de database. Het hoofd sponsoring is contractbeheerder.
- ❧ Het facilitair bedrijf wordt geraadpleegd wanneer er een product gekocht wordt met sponsorgeld.
- ❧ In geval het gaat om productsponsoring, wordt er in de overeenkomst een afspraak gemaakt welke partij het onderhoud op zich neemt.

De criteria en richtlijnen die wat vertellen over de rol van het facilitair bedrijf van De Twentse Zorgcentra staan hierboven beschreven. Het facilitair bedrijf speelt een belangrijke rol in het proces omdat ze zorgen voor kwalitatief goede producten en in de gaten houden welke bedrijven niet benaderd mogen worden omdat het leveranciers zijn. De enige schakel binnen De Twentse Zorgcentra die dit kan controleren is het facilitair bedrijf.

- ❧ De sponsorende partij krijgt standaard tegenprestaties aangeboden door De Twentse Zorgcentra die in het bijzonder bestaan uit het verzorgen c.q. meewerken aan communicatieve-uitingen en/of het verlenen van andere faciliteiten. Bijvoorbeeld naamsvermelding of het uitvoeren van vrijwilligerswerk in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- ❧ De sponsorende partij heeft bij elke communicatieve-uiting expliciet, schriftelijk, toestemming nodig om de naam of het logo van De Twentse Zorgcentra te gebruiken.

- Communicatieve uitingen gedaan door de sponsorende partij én de gesponsorde partij worden goedgekeurd door de afdeling communicatie van De Twentse Zorgcentra.

Communicatie is een belangrijk onderdeel van sponsoring. Met namen in de tegenprestaties is een communicatieve uiting een belangrijk middel. Niet voor niets staat in de definitie van sponsoring dat de tegenprestatie toegang is tot het exploiteerbare, commerciële potentieel. Daartoe behoort ook het uitdragen van de naam van De Twentse Zorgcentra en het gebruik maken van de communicatiemiddelen van de organisatie. Dit is de reden dat bovenstaande criteria belangrijk zijn voor het te vormen beleidsstuk.

- De aanvraag bij een steunstichting dient goedgekeurd te worden door het Hoofd Sponsoring.
- De aanvraag bij een steunstichting dient te voldoen aan de kernwaarden van De Twentse Zorgcentra. De beoordeling hiervan is in handen van het Hoofd Sponsoring.
- De aanvraag bij een steunstichting gebeurt middels standaard formulieren die te vinden zijn op het intranet van De Twentse Zorgcentra.
- Er moet bepaald worden of een aanvraag middels sponsorgeld betaald moet worden. De beoordeling hiervan is in handen van het Hoofd Sponsoring.
- De steunstichtingen van De Twentse Zorgcentra krijgen geen invloed op het (te vormen) beleid van de organisatie.
- Het sponsorbeleid van De Twentse Zorgcentra werkt niet door op de steunstichtingen.
- Het indienen en afhandelen of uitvoeren van de aanvraag is in handen van diegene die het aanvraagformulier heeft ingevuld.
- De reden van, een eventuele, afwijzing wordt te allen tijde bekend gemaakt bij de aanvragende partij.
- De Twentse Zorgcentra moet zelf actief opzoek gaan naar sponsoren. De afhankelijkheid van de steunstichtingen wordt hierdoor kleiner. Op jaarbasis moet er een nader te bepalen bedrag binnen komen middels sponsoring.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat de relatie tussen de steunstichtingen en de organisatie een belangrijk onderdeel vormt van het sponsorbeleid. Tijdens veel gesprekken blijkt dat er ontevredenheid is over de huidige gang van zaken omtrent de steunstichtingen. Daarom is het belangrijk om de bevoegdheden van beide entiteiten helder in kaart te brengen. Dat is de reden dat er een aantal criteria over steunstichtingen dienen te worden opgenomen in het beleidsstuk. Bovenstaand staan de belangrijkste criteria die voort vloeien uit het onderzoek.

- Personen die een functie vervullen in het bestuur van een steunstichting, mogen in hun functie die ze vervullen voor De Twentse Zorgcentra, geen aanvragen doen tot sponsoring door een steunstichting.
- Het actief benaderen van potentiële sponsoren mag alléén gebeuren door het hoofd sponsoring.
- Indien een sponsor de organisatie benadert, moet deze in contact worden gebracht met hoofd sponsoring. De afhandeling is tevens in handen van het hoofd sponsoring.
- Bij sponsorbedragen onder de tweehonderdvijftig (250) euro mag, met toestemming van het hoofd sponsoring, zelf een potentiële sponsor benaderen. Men dient wel aan te geven om welke sponsor het gaat, welk bedrag men probeert te incasseren en de afloop van het gesprek dient gecommuniceerd te worden met het hoofd sponsoring. Indien er sprake is van een overeenkomst dan dient men deze ter controle langs het hoofd sponsoring te zenden. Alvorens een sponsor benaderd wordt, wordt het facilitair bedrijf geraadpleegd of de potentiële sponsor niet op de leverancierslijst staat.
- Wanneer een overeenkomst bereikt wordt voor meer dan vijftienhonderd (1500) euro, is er een extra controle door de bedrijfsjuriste van De Twentse Zorgcentra.
- Als uit de evaluatie van het beleidsstuk blijkt dat bovenstaande handelingen naar behoren worden uitgevoerd, kan de goedkeuring van de aanvragen via de lijn naar beneden worden

geschoven. Tot op niveau van clustermanagers moeten verzoeken tot sponsoring bij steunstichtingen goedgekeurd kunnen worden.

De functiebeschrijving in het sponsorproces is een belangrijk item van het beleidsstuk. Momenteel is het overzicht ver te zoeken op gebied van sponsoring. De procedure moet via vaste kanalen lopen. Dit om de optimalisatie te vergroten en de professionalisering te vergroten. De functiebeschrijving zal er aan bijdragen dat de richtlijnen en criteria nageleefd worden en de controle hierop vergroot wordt. Zonder deze criteria en richtlijnen staat het beleidsstuk op losse schroeven. Het is zeer belangrijk dat bovenstaande criteria nagestreefd worden.

- ❧ Sponsoractiviteiten in de vorm van manuren in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen worden afgehandeld door de vrijwilligerscoördinatoren. Het opgestelde contract gaat ter controle langs het hoofd sponsoring.
- ❧ Sponsoren van individuele cliënten is niet mogelijk. De sponsoring dient ten goede te komen aan een groep cliënten.
- ❧ De sponsorende partij heeft de mogelijkheid een specifieke woongroep, activiteit of dagcentrum te sponsoren.

De drie criteria die hierboven staan beschreven zijn lastig aan een categorie toe te voegen, echter zijn het wel criteria die in veel gesprekken als gewenst naar voren kwamen. Het zijn criteria die wenselijk zijn volgens veel medewerkers van de organisatie.

6.2 Deelvraag twee

De tweede deelvraag luidt als volgt;

‘Welke eisen worden er gesteld aan het sponsorbeleid in de literatuur die te vinden is over sponsoring in organisaties?’

Uit de bestudeerde literatuur zijn richtlijnen en criteria voortgevloeid die van invloed zijn op het te vormen beleidsstuk. Een aantal eisen zijn wettelijk vastgelegd en daarom van groot belang voor het beleidsstuk. Daarnaast komen een aantal criteria voort uit literatuur die zoals gezegd niet wetenschappelijk onderbouwd is, maar wel als aannemelijk kan worden aangenomen door de grote schat aan ervaring die de auteur heeft. Hieronder staan puntsgewijs alle richtlijnen en criteria die van belang zijn in het toekomstige sponsorbeleid. De punten staan in willekeurige volgorde en zijn gerangschikt naar onderwerp.

De aanbevelingen die op basis van de literatuur te doen zijn luiden als volgt:

- ❧ Sponsorovereenkomsten worden enkel schriftelijk gesloten.
- ❧ Sponsorovereenkomsten zijn inzichtelijk voor derden.
- ❧ De Twentse Zorgcentra mag geen exclusiviteit verlenen aan de sponsorende partij, tenzij het gaat om een kortlopende activiteit.
- ❧ Individuele medewerkers van De Twentse Zorgcentra worden niet gesponsord en ontvangen geen giften of donaties. Indien de schenking of sponsoring gebruikt wordt voor een proefschrift is aanneming van het product of geldbedrag wel toegestaan.
- ❧ De Twentse Zorgcentra is niet gebonden of wordt niet verleid om bedoelde geneesmiddelen of andere (hulp)middelen te promoten of uitkomsten van enige klinische studie of enig overheidsbeleid niet aan passen.
- ❧ De sponsorende partij krijgt geen, directe of indirecte invloed op het vaststellen of uitvoeren van het beleid.

De wettelijk vastgelegde regels staan hierboven beschreven. Deze criteria dienen in elk geval terug te lezen zijn in het sponsorbeleid van De Twentse Zorgcentra.

- ❧ Sponsorovereenkomsten bevatten een clause tot ontbinding waardoor de gesponsorde partij te allen tijde de overeenkomst, zonder nadere voorwaarden, kan beëindigen.
- ❧ Sponsorovereenkomsten kunnen alleen gesloten worden tussen organisaties en niet tussen personen.
- ❧ Na afloop van de activiteit of kort voordat het contract verlopen is, zal er een evaluatie plaatsvinden tussen de sponsorende partij en de organisatie.

Naast de wettelijk beschreven criteria zijn er nog een aantal adviezen die voortkomen uit de literatuur. Het zijn richtlijnen die de functionaliteit van het proces vergroten. De criteria komen voort uit ervaringen van de auteurs.

6.3 Deelvraag drie

De derde deelvraag luidt als volgt;

‘Welke manier van implementatie werkt het beste voor De Twentse Zorgcentra?’

Uit de gevoerde gesprekken in combinatie met de bestudeerde literatuur, komen een aantal aanbevelingen om de criteria en richtlijnen op de juiste wijze te implementeren. Onderstaande regels vormen de belangrijkste eisen om tot een juiste implementatiestrategie te komen. Hieronder staan puntsgewijs alle richtlijnen en criteria die van belang zijn in het toekomstige sponsorbeleid. De punten staan in willekeurige volgorde.

- ❧ De richtlijnen en criteria worden middels een beleidsstuk geïmplementeerd.
- ❧ Het beleidsstuk is voorzien van een werkinstructie.
- ❧ Het beleidsstuk wordt opgenomen in het kwaliteitshandboek van De Twentse Zorgcentra.
- ❧ Het management team, de regiomanagers, de clustermanagers en de teamleiders krijgen een mondelinge instructie over het beleid.
- ❧ Het is de taak van de teamleiders om iedereen van zijn of haar team in te lichten.

Bovenstaande richtlijnen en criteria komen voort uit de gesprekken gevoerd met de medewerkers van de organisatie. De bevindingen zoals hierboven beschreven geven een overzicht over hoe momenteel de implementatie van criteria en richtlijnen plaatsvindt bij De Twentse Zorgcentra.

- ❧ De richtlijnen en criteria beschreven in paragraaf 7.1 en 7.2 zijn waar mogelijk valide, betrouwbaar, reproduceerbaar, flexibel, duidelijk en eenduidig.
- ❧ Beleidsstukken worden geschreven door specialisten om de acceptatie van het stuk te vergroten.

De bestudeerde literatuur geeft als aanvulling bovenstaande punten. Deze zijn wetenschappelijk aangetoond en zijn een belangrijke toevoeging op de bevindingen van de organisatie. De punten in deze paragraaf zorgen ervoor dat het beleidsstuk goed geïmplementeerd wordt.

6.4 Hoofdvraagstelling

In paragraaf 1.2 van dit onderzoek heb ik de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke criteria en richtlijnen zijn van invloed op het optimaal te vormen sponsorbeleid van De Twentse Zorgcentra en hoe zijn deze criteria en richtlijnen het beste te implementeren in de organisatie?

Doormiddel van literatuur onderzoek en de interviews kom ik tot een antwoord op de hoofdvraag. Het sponsorbeleid in de meest optimale vorm is een combinatie tussen adviezen gegeven door de medewerkers van De Twentse Zorgcentra in combinatie met adviezen uit de literatuur. De richtlijnen en criteria die van belang zijn op het te vormen beleid zijn in te delen in verschillende categorieën. Criteria waarop sponsor verzoeken van organisaties afgewezen kunnen worden vormen een belangrijk onderdeel van alle criteria. Verzoeken kunnen op basis van eenduidige criteria afgewezen of ingewilligd worden. Potentiële sponsors zullen allen dezelfde behandeling krijgen.

Daarnaast zijn richtlijnen voor de functiebeschrijving van groot belang. Uit het onderzoek kwam voort dat er onduidelijkheid is over verantwoordelijkheden en bevoegdheden op gebied van sponsoring. Door middel van heldere richtlijnen betreffende de functiebeschrijving zijn deze problemen verholpen. Het proces van een sponsoractiviteit of een gesponsord product is in kaart gebracht door deze proces/functiebeschrijving.

Uit de gesprekken was te proeven dat er irritatie bestaat op het gebied van de steunstichtingen. Over en weer zijn er irritaties over het handelen van de organisatie respectievelijk de steunstichtingen. De statuten van de steunstichtingen maken het niet mogelijk om het sponsorbeleid van De Twentse Zorgcentra één op één door te voeren op de diverse stichtingen. Daarom zijn er in dit onderzoek criteria en richtlijnen gevonden die het verzoek tot sponsoring aan banden legt. Op deze manier is de controle van De Twentse Zorgcentra binnen de grenzen gemaximaliseerd en hebben de diverse steunstichtingen veel vrijheden behouden. Naar waarschijnlijkheid zal het management team van De Twentse Zorgcentra niet tevreden zijn met deze uitkomst. Echter is dit wel de enige werkbare oplossing. Dit is de reden dat in de uitkomst in mindere mate rekening wordt gehouden met de mening van het management team en meer met de mening van de steunstichtingen.

In optima forma wordt er in de organisatie één persoon verantwoordelijk gemaakt voor het actief benaderen van sponsors. Hij of zij zal zich bezig houden met geld binnen te halen voor de organisatie. De organisatie wordt minder afhankelijk van steunstichtingen en zal meer geld binnen halen voor het sponsoren van activiteiten. De activiteiten kunnen kwalitatief verbeteren en het welzijn van de cliënten verbeterd worden. Deze persoon dient een commerciële insteek te hebben en een open houding. Dit zal de opbrengsten door sponsoring verbeteren.

De implementatie van deze richtlijnen en criteria gaat middels een beleidsstuk in combinatie met een werkinstructie. Dit is de standaard procedure om richtlijnen en criteria op een bepaald onderwerp in kaart te brengen. Daarnaast blijkt uit de gesprekken dat een voorlichting aan alle teamleiders, clustermanagers en management team de beste optie lijkt om het plan ook daadwerkelijk te laten indalen in de organisatie. Het is aan de teamleiders om het beleidsstuk bekend te maken bij de begeleiders op de woongroepen. Het helpt wanneer een beleidsstuk geschreven is door een expert en de richtlijnen en criteria helder en duidelijk beschreven zijn.

De concrete invulling van de verschillende richtlijnen en criteria zijn terug te vinden in paragraaf 7.1 en 7.2.

7. Discussie

In het onderzoek zijn een aantal paragrafen besteed aan het implementatieplan van de criteria en richtlijnen. In de organisatie zijn mensen gespecialiseerd in het implementeren van richtlijnen en criteria. Zij hebben het advies uitgebracht om de adviezen te implementeren middels een beleidsstuk met daaraan gekoppeld een werkinstructie. Echter is nooit bewezen dat dit de beste manier is. De kwaliteitsfunctionarissen van de organisatie zijn momenteel nog zoekende naar de beste manier om adviezen te implementeren binnen de organisatie. Meerdere variabelen lijken hierbij een rol te spelen. Op basis van ervaring van de kwaliteitsfunctionarissen en deels op basis van literatuur zijn de aanbevelingen gedaan. Een vervolgonderzoek zou voor de hand liggen om de meest optimale vorm van implementatie te vinden.

Zoals gesteld wordt in de inleiding van het verslag kan het beleidsstuk als gevolg hebben dat inkomsten gemaximaliseerd worden. Echter is deze maximalisatie van veel meer variabelen afhankelijk. Het imago van de organisatie speelt bijvoorbeeld ook een rol bij de maximalisatie van sponsorinkomsten. Dit onderzoek doet weliswaar onderzoek naar de optimale richtlijnen en criteria voor het sponsorbeleid. Dat betekent niet dat dit beleid ook zorgt voor maximalisatie van inkomsten. Een logisch vervolgonderzoek zou onderzoek doen naar de factoren die invloed hebben op de maximalisatie van sponsorinkomsten.

De literatuur die gebruikt is in het onderzoek is niet allemaal wetenschappelijk onderbouwd. Het gaat in een aantal gevallen om aanbevelingen die gedaan worden op basis van ervaringen en meningen. Het zijn geen feitelijke beweringen waarop uitspraken gedaan worden. Wel zijn het personen die al jaren op het vakgebied sponsoring actief zijn en wel degelijk veel over het onderwerp weten. De betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek valt dus te betwisten in een aantal gevallen. Het onderwerp van dit onderzoek laat het niet toe om een strikt wetenschappelijk onderzoek uit te voeren.

In een aantal gevallen heb ik contact gezocht met de auteur van een stuk tekst om de bruikbaarheid van het artikel te achterhalen. Bronnen bleken niet altijd betrouwbaar of bruikbaar voor het onderzoek. In deze gevallen heb ik de bronnen uit het onderzoek geschrapt. De bronnen die gebruikt zijn in het onderzoek zijn dus zoveel mogelijk geverifieerd.

De externe geldigheid van het onderzoek is beperkt. De criteria en richtlijnen zijn gevormd met meningen van medewerkers van deze organisatie. In een andere organisatiestructuur kan het systeem niet goed werken of zullen medewerkers weer andere meningen hebben. Met uitzondering van de feitelijke literatuur is er weinig informatie in het onderzoek te vinden met een hoge externe geldigheid.

Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat de relatie tussen het bestuur van de organisatie en het bestuur van de steunstichtingen op spanning staat. In het advies over deze situatie zijn er twee mogelijkheden. In het onderzoek is gekozen voor een objectief advies. Uit de analyse van de situatie blijkt dat het beleid geen doorwerking kan hebben op het bestuur van de steunstichtingen. Echter is dit niet het advies dat de Raad van Bestuur van De Twentse Zorgcentra het liefst ziet.

Omdat het beleidsstuk goedgekeurd moet worden door de Raad van Bestuur alvorens het geïmplementeerd kan worden, is het ook een optie de mening van de organisatie te profileren. Er is voor gekozen om een objectief advies uit te brengen met daarbij het advies dit onderwerp nader te bespreken. Het lijkt een discutabel onderwerp waar veel verschillende belangen op het spel staan. Er is mogelijk een andere oplossing waarbij de steunstichting losgekoppeld wordt van de organisatie. De stichting kan in dat geval De Twentse Zorgcentra blijven sponsoren, maar zijn niet meer afhankelijk van de organisatie. Anderzijds heeft De Twentse Zorgcentra in dat geval geen last meer van de steunstichting. Het lijkt verstandig deze mogelijkheid nader te onderzoeken.

De doelen, zoals gesteld in hoofdstuk één van het onderzoek, zijn op te spitsen in twee soorten. Allereerst doelen voor het onderzoek en ten tweede doelen van het beleidsstuk.

De doelen voor het onderzoek zijn bereikt. Het is helder geworden welke criteria en richtlijnen van belang zijn op gebied van sponsoring. Er is een duidelijk en gestructureerd overzicht gegeven van de criteria en richtlijnen. Daarnaast is het helder geworden welke personen in de organisatie de taken moeten gaan vervullen omtrent de sponsoring. Een helder functiebeschrijving is gegeven met zelfs een aanpassing van functieverdeling als advies.

De doelen van het beleidsstuk zijn lastig te meten. Het gaat daarbij om verbetering van reputatie en maximalisatie van inkomsten. Zoals eerder gezegd zijn dit mogelijke gevolgen van de ideale criteria en richtlijnen. Echter is dit doel pas na verstrijken van de tijd daadwerkelijk te meten. Wel zijn de richtlijnen en criteria optimaal gevormd voor de organisatie en zouden daarom reputatieverbetering en maximalisatie van inkomsten tot gevolg moeten hebben. Echter blijft dit een voorspelling en is het daadwerkelijke meten pas achteraf mogelijk.

Doel van het beleidsstuk is tevens het vergroten van naamsbekendheid in de regio en het verbeteren van kwaliteit van sponsoractiviteiten. Net als bij bovenstaande doelen is ook dit pas meetbaar na verloop van tijd. Pas na implementatie van het beleidsstuk kan bepaald worden of de sponsoring bijgedragen heeft aan vergroten van naamsbekendheid en kwalitatief betere activiteiten.

8. Literatuurlijst

- Babbie, E. (2007). *The practice of Social Research*. Belmont: Thomson Learning, Hoofdstuk 4, 9, 10, p.102, pp. 264-9
- Berg, D. (2011). Sponsoring en samenwerking met bedrijven. *Vakblad Fondsenwerving*, 13, pp. 48-9
- Boddy, D. (2008). *Management; An Introduction*. Harlow: Prentice Halls, Hoofdstuk 3, pp. 96-102
- Dellebeke, M., Kramer, A., de Heij, A.H.C.M. (2002). *Sponsoring* 2^e druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer, p. 50
- Diabetesvereniging Nederland (2009). *Sponsorbeleid DVN*. Leusden: uitgever onbekend, pp. 7-8
- Drukwerkdeal (2011). *Maak je niet druk, maak een deal*. Verkregen op 26 oktober 2011 van www.drukwerkdeal.nl
- Geerlings, T. (2001). *Richtlijnen voor werkstukken*. Verkregen op 10 oktober 2011 van <http://facburfdgw-4.unimaas.nl/FoBroGi/PDF>
- Grol, R., Grimshaw, J. (2003). *From best evidence to best practice: effective implementation of change in patients' care*. *Lancet*, 362, pp. 1225-30
- Havisten Competent. (2011). *Hoofd en deelvragen*. Ontvangen op 10 oktober 2011 van havisten-competent.nl/formulieren/hoofddeelvragen.doc
- Hulscher, M., Wensing, M., Grol, R. (2000). *Effectieve implementatie: Theorieën en strategieën*. Nijmegen: Werkgroep onderzoek kwaliteit
- Instituut fondsenwerving (2010). *Gedragscode voor fondsenwerving*. Ontvangen op 14 oktober 2011 van <http://www.instituutfondsenwerving.nl/gedragscode-if/>
- Keesen, S.P.M. (1989). *Omgaan met sponsoring*. Assen: Van Gorcum, p.4, 6
- Lokerman, W.J.P.M., Westermann, M. (2000). *Sponsoring als communicatie-instrument* 2^e druk. Alphen aan de Rijn: Samsom, p. 13, 73
- Marres, R.A.C.M. (2000). *Fusie-akte en Statuten*. Hengelo: uitgever n.v.t., pp. 1-3
- Mollink, R.P.J.A. (2008). *Statuten oprichting stichting G.O.A.L.* Losser: uitgever n.v.t., pp. 1-7
- Nederhoed, P. (2010). *Helder Rapporteren*. Houten: Bohn Stafleu van Logbum, p. 56, pp. 98-9
- Rijksoverheid (2011). *Wat is de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ)*. Ontvangen op 22 november 2011 van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-wet-bijzondere-ziektekosten-awbz>
- Shadish, W.R., Cook, T.D., Campbell, D.T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs*. Boston: Houghton Mifflin Company, Hoofdstuk 8
- Stichting Code Geneesmiddelenreclame (2008). *Gedragsregels sponsoring*, pp. 2-4. Ontvangen op 28 september 2011 van <http://www.cgr.nl/1682/Gedragsregels-sponsoring.html>
- Sturru, M. (2006). *Steekproefgrootte*. Ontvangen op 28 september 2011 van <http://marktonderzoek.punt.nl/?r=1&id=355720>
- Trimbo's instituut (2009). *Stoornissen in het gebruik van alcohol*. Houten: Ladenius Communicatie BV, p. 20,27
- Van Maren, K. (2001). *Sponsoring. Hoe maak je sponsoractiviteiten profijtelijk?* 2^e druk. Alphen aan de Rijn: Kluwer, pp. 11-2, p. 46, 53
- Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (2011). *Cao gehandicaptenzorg*. Utrecht: uitgever onbekend, art. 3:16

Bijlage A: Code sponsoring zorgsector

Sponsoring⁵

1.5.1 Selectie van sponsors

Elk bedrijf dat een organisatie of project in de sector wil sponsoren met respect voor de belangen van de fondsenwervende organisatie en haar maatschappelijke functies, alsmede voor de belangen van consumenten zal in beginsel als partner verwelkomd en met respect voor diens zakelijke belangen bejegend worden. Echter de goede naam van de begunstigde organisatie en van de sector in het algemeen dienen te worden beschermd. Daartoe zullen bedrijven die producten fabriceren en/of verhandelen of andere activiteiten ontplooiën, die naar algemeen aanvaarde opvattingen schadelijk zijn of kunnen zijn, bij voorbaat worden geweerd als sponsor. Associaties met producten, die door de overheid als schadelijk worden aangemerkt, en/of die volgens algemeen aanvaarde opvattingen schadelijk zijn, zullen nadrukkelijk vermeden worden.

1.5.2 Overeenkomsten tot sponsoring zullen uitsluitend schriftelijk worden aangegaan.

1.5.3 Tegenprestaties voor sponsoring kunnen bestaan uit communicatie-uitingen en/of het verlenen van andere faciliteiten. Er zal een redelijke verhouding bestaan tussen de prestatie van de sponsor en de tegenprestatie van de gesponsorde.

1.5.4 Belangenverstrengeling

De sponsor zal niet als voorwaarde stellen dat hij direct of indirect beslissende invloed krijgt op het vaststellen en/of uitvoeren van het beleid van gesponsorde, noch zal hij ernaar streven een dergelijke invloed in de praktijk te verwerven. Het bestuur van de organisatie houdt te allen tijde de eindverantwoordelijkheid.

1.5.5 Uitvoering van overeenkomsten

a) Zowel de sponsor als de gesponsorde neemt met het aangaan van de sponsorovereenkomst de verplichting op zich de afgesproken prestaties en tegenprestaties naar behoren te leveren.

b) Zowel de sponsor als de gesponsorde neemt met het aangaan van de sponsorovereenkomst de verplichting op zich om in geval van verschil van mening over de kwaliteit van de geleverde prestatie of tegenprestatie, in goed onderling overleg een voor beide partijen aanvaardbare oplossing te zoeken.

1.5.6 Publiciteit

a) Sponsor en gesponsorde maken in hun communicatie-uitingen slechts gebruik van elkaars naam voor zover dat met zoveel woorden in de sponsorovereenkomst is overeengekomen of indien daartoe in een later stadium met zoveel woorden toestemming is verleend door de wederpartij.

⁵ De gehele tekst is te vinden op de website van het Instituut Fondsenwerving

b) Sponsor en gesponsorde dragen zorg voor een gepaste aard en omvang van openbare communicatie-uitingen, rekening houdend met de belangen van consumenten en de bijzondere maatschappelijke positie van de sector. Uiteraard zijn er in dit opzicht verschillen tussen de diverse categorieën. Voor de sport ligt dit minder gevoelig dan voor de zorgsector.

Conceptversie Gedragscode Fondsenwerving (*juni, 2010*)

Bijlage B: Standaard interviews

Algemeen

1. Wat doet u bij De Twentse Zorgcentra wat te maken heeft met sponsoring?
2. Kunt u wat vertellen over de huidige gang van zaken betreffende sponsoring?
 - a. Wie sluiten contracten?
 - b. Wie bepaald waaraan het wordt uitgegeven?
 - c. Welke activiteiten worden zoals gesponsord?
3. Achterhaalt u eerst of er richtlijnen zijn alvorens u start met de activiteit? (in algemene zin)
4. Waar haalt u deze richtlijnen vandaan?
5. Zijn er regels die betrekking hebben op sponsoring?
6. Bij wie zijn deze contracten onder beheer?
7. Wat zijn volgens u ideale voorwaarden om sponsoring te gebruiken voor recreatieactiviteiten?
8. Welke activiteiten zouden middels sponsorgeld gefinancierd worden?
 - a. Alleen collectieve activiteiten?
 - b. Individuele activiteiten?
 - c. Hoe bepaald je in dit laatste geval wie wel/wie niet?
9. Wie mogen volgens u sponsorcontracten afsluiten voor De Twentse Zorgcentra?
10. Weet u gevallen waarbij collega's, dat wil zeggen, betaalde collega's, persoonlijk gesponsord zijn?

Vrijwilligerscoördinatoren (vragen naar sponsoring bij vrijwillige activiteiten)

11. Welke werkzaamheden verrichten de vrijwilligers bij De Twentse Zorgcentra?
12. Maken jullie wel eens gebruik van vrijwilligersactiviteiten in de vorm van tijd/manuren? (zonder tegenprestatie, enkelvoudig vrijwilligerswerk, vb. schilderen door ING)
13. Krijgen deze bedrijven een tegenprestatie geleverd?
14. Krijgen de vrijwilligers een vergoeding?
 - a. Wat is deze vergoeding? (bedankmiddag, etc.)
 - b. Wat zijn de kosten bij deze vergoeding?
15. Waar ligt volgens jullie de scheidslijn tussen vrijwillig en niet-vrijwillig?
 - a. Is die ING een sponsor (middels mankracht) of niet?
 - b. Zijn vrijwilligers met 'een vergoeding' nog wel echt vrijwillig?
16. Vragen jullie wel eens om sponsoring voor een vrijwilligersactiviteit?
 - a. Wie wordt hiervoor benaderd?
17. Hebt u zelf weleens een sponsorcontract afgesloten?
 - a. Waar ging dit contract over?
 - b. Wat was de waarde van het product/de activiteit?
18. Op welke manier heeft u toen gehandeld?
 - a. Hebt u daarvoor bepaalde richtlijnen/criteria gehanteerd?
 - b. Hebt u eerst goedkeuring gevraagd aan iemand alvorens het contract getekend werd?
19. Hoe loopt het proces in de praktijk om een sponsoraanvraag te doen?
 - a. Moeten jullie hiervoor bijvoorbeeld een motivatie schrijven?
 - b. Gaat dit altijd om collectieve aanvragen of ook voor individuen?
 - c. Aan wie worden deze verzoeken voorgelegd?
 - d. Is er wel eens een verzoek afgewezen?

i. Om welke reden was deze afwijzing?

20. Benaderen jullie zelf wel eens een bedrijf om een activiteit te sponsoren? (ook kleine dingen als posters laten drukken)
21. Vrijwilligers dragen vaak bij aan het mogelijk maken van een recreatieactiviteit. Deze activiteiten worden (soms) mogelijk gemaakt door sponsorgelden. Moeten de vrijwilligersactiviteiten ook niet gesponsord worden?
 - a. Moet de bedankmiddag bijvoorbeeld uit sponsoring komen? (zonder vrijwilligers geen activiteiten)
22. Hoe kunnen we volgens u de sponsoring het beste combineren met de vrijwilligerstaken?

Stichtingsvoorzitters (vragen over procedure tot toekennen/afwijzen geld)

23. Voor mijn beeldvorming, een stichting steunt alleen middels geld. De uitvoerende taak ligt volledig bij de recreatiecoördinator. Klopt dit?
 - a. Indien het gaat om product sponsoring, koopt de recreatiecoördinator deze dan of koopt een stichting ook producten in?
24. Welke manier van sponsoring bevat het grootste aandeel? (In natura/financieel)
25. Waarvoor wordt het sponsorgeld gebruikt?
26. Wie bepaalt welke activiteiten er worden gesponsord?
27. Hoe is dit in kaart gebracht?
28. Hoe loopt de procedure van aanvraag tot sponsoring voor een activiteit door de recreatiecoördinator van De Twentse Zorgcentra tot het afwijzen/toekennen van het geld?
29. Hoe blijft de integriteit van de stichting gehandhaafd wanneer de voorzitter zowel in de stichting als recreatiecoördinator is? (die persoon heeft toch twee petten op? Hij doet de aanvraag en het advies)
30. Welke criteria hebben de Stichting G.O.A.L./stichting Welzijn om een sponsorverzoek toe te kennen?
 - a. Worden er ook wel eens verzoeken afgewezen door jullie?
 - b. Op basis waarvan?
31. Op welke wijze worden de verzoeken opgeslagen?
 - a. Is er een database o.i.d.?
32. Gebeurt er nog wat met de producten alvorens deze gebruikt worden voor de activiteiten?
 - a. Wordt de kwaliteit van de producten bijvoorbeeld gecontroleerd alvorens deze aan cliënten beschikbaar worden gesteld?
 - b. Hoe kunnen we de kwaliteit van product sponsoring handhaven? (hoe loopt het proces)
 - c. Worden er wel eens productsponsoren geweigerd op basis van tekortkomingen in de kwaliteit?
33. Wordt de waarde van de gesponsorde producten bepaald?
 - a. Hoe wordt de waarde van de producten vast gesteld?
34. Bij product sponsoring is onderhoud vaak een probleem. Wie is er verantwoordelijk voor het onderhoud van de gesponsorde producten?
 - a. Hoe is dit geregeld?
35. Worden sponsoren na afloop van een activiteit wel eens benaderd om de tevredenheid te peilen?
36. Zijn de contracten eenmalig of voor langere periode?

Recreatiecoördinatoren (vullen de activiteiten in. Vragen naar redenen/manier van sponsoring etc.)

37. Welke zaken regelen we met sponsorgeld en welke niet?
 - a. Hoe zit dit met producten? (bv. Hesjes)
 - b. Hoe zit dit met activiteiten?

38. Als jullie een sponsor zoeken voor een activiteit, dan benaderen jullie zelf een bedrijf. Op basis van welke criteria kiezen jullie een bedrijf? (historische banden, etc.)
39. Komen er veel verzoeken tot sponsoring binnen van bedrijven die De Twentse Zorgcentra willen sponsoren?
 - a. Wat gebeurt er vervolgens met deze verzoeken?
 - b. Worden er wel eens verzoeken afgewezen?
 - c. Wat is de reden geweest van de afwijzing?
 - d. Zijn deze, eventuele, afwijzingen ergens terug te vinden?
40. Op welke manier leveren jullie een tegenprestatie aan deze bedrijven?
 - a. Zijn deze standaard tegenprestaties?
 - b. Kan een bedrijf zijn eigen tegenprestaties claimen?
 - i. Hoe behandelen jullie deze verzoeken?
 - ii. Wordt hierbij gekeken naar kosten van de tegenprestatie?
 - c. Staan deze op papier?
 - d. Wil je het aanbod nog uitbreiden?
 - e. Zo ja, op welke manier(en) zou dat kunnen?
 - f. Uit welk potje moet deze betaald gaan worden?
41. Is er overleg met iemand alvorens je een aanbieding doet voor een tegenprestatie?
42. Bieden jullie sponsoren exclusiviteit?
43. Staan alle sponsoractiviteiten/contracten op papier?
44. Wie stelt deze contracten op?
 - a. Is hier op enige manier controle op?

Teamleiders (vragen naar manier van aanvragen/praktijkervaring)

45. Krijgen jullie verzoeken van medewerkers tot aankoop van spullen/het houden van activiteiten?
 - a. Hoe gaan jullie met deze verzoeken om?
 - b. Wordt sponsoring hier wel eens voor gevraagd?
 - c. Hoe pak je dit aan?
46. Hebt u zelf weleens een sponsorcontract afgesloten?
 - a. Waar ging dit contract over?
 - b. Wat was de waarde van het product/de activiteit?
47. Op welke manier heeft u toen gehandeld?
 - a. Hebt u daarvoor bepaalde richtlijnen/criteria gehanteerd?
 - b. Hebt u eerst goedkeuring gevraagd aan iemand alvorens het contract getekend werd?
48. Hoe loopt het proces in de praktijk om een sponsoraanvraag te doen?
 - a. Moeten jullie hiervoor bijvoorbeeld een motivatie schrijven?
 - b. Gaat dit altijd om collectieve aanvragen of ook voor individuen?
 - c. Aan wie worden deze verzoeken voorgelegd?
 - d. Is er wel eens een verzoek afgewezen?
 - i. Om welke reden was deze afwijzing?
49. Kunnen jullie ook rechtstreeks een verzoek bij een steunstichting neerleggen of gaat dit altijd via de lijn?
50. Zijn jullie op de hoogte wat er afgesproken wordt met een sponsor?
 - a. Zien jullie erop toe dat deze afspraken nagestreefd worden?
51. Hoe gaan jullie om met kwaliteit van eventuele producten?
52. Hoe zou de sponsoring ingericht moeten worden?
 - a. Mag een teamleider een contract afsluiten?
 - b. Mag een individu gesponsord worden?
 - i. Hoe bepaal je de criteria hiervoor?
 - ii. Welke criteria zouden leidend moeten zijn?

- iii. Op welke wijze kunnen sponsors een tegenprestatie krijgen bij individuele sponsoring?
 - iv. Op welke wijze kunnen sponsors een tegenprestatie krijgen in een woongroep? Intranet
 - v. Internet
 - vi. Halfjaarlijkse nieuwsbrief
 - vii. Sponsormuur
 - 1. Wie betaalt (het logo op) de muur?
 - 2. Hoelang blijven logo's hangen?
 - viii. Jaarlijks sponsormoment
 - ix. sponsorboekje
 - c. Of zijn deze tegenprestaties enkel op hoger niveau haalbaar?
 - i. Op welke manier kunnen we sponsors bedanken?
53. Hoe is de samenwerking met collega's? (bijvoorbeeld Losser/Almelo/Enschede – schaalvoordeel)
54. Hoe loopt het proces in de praktijk om een sponsoraanvraag te doen?
- a. Moeten jullie hiervoor bijvoorbeeld een motivatie schrijven?
 - b. Gaat dit altijd om collectieve aanvragen of ook voor individuen?
 - c. Aan wie worden deze verzoeken voorgelegd?
 - d. Is er wel eens een verzoek afgewezen?
 - e. Om welke reden was deze afwijzing?

Afdeling Communicatie

55. Op welke wijze heeft afdeling communicatie te maken met sponsoring?
56. Hoe kunnen jullie controle houden over de sponsorcontracten die gesloten worden in de organisatie?
- a. Is er goedkeuring nodig door Irene voor elk contract?
 - i. Wie zou er nog meer deze bevoegdheid moeten hebben?
 - ii. Moeten alle contracten goedkeuring hebben?
 - 1. Hoe kun je hier eventueel onderscheid in maken? (bepaald bedrag/alles)
57. Welke manieren van tegenprestaties kunnen we gebruiken?
- a. Op welke manier kunnen we deze standaardiseren?
 - b. Wie betaalt de kosten voor de tegenprestatie?
 - c. Wat zijn jullie ideeën over achtereenvolgens:
 - i. Intranet
 - ii. Internet
 - iii. Halfjaarlijkse nieuwsbrief
 - iv. Sponsormuur
 - 1. Wie betaalt (het logo op) de muur?
 - 2. Hoelang blijven logo's hangen?
 - v. Jaarlijks sponsormoment
 - vi. sponsorboekje
58. Op welke manier krijgen we een eenduidig beeld voor uitgaande communicatie?
- a. Moet afdeling communicatie dit regelen?
 - b. Moet afdeling communicatie als controlepunt dienen?
59. Hoe moeten we handelen in geval een sponsor negatief in het nieuws komt?
- a. Moeten hiervoor ook kaders komen?
 - b. Hoe kunnen we deze standaardiseren?
60. Hoe kan de implementatie van het beleid het beste geregeld worden?
- a. Hoe komen alle belanghebbenden te weten van het nieuwe beleid?

- b. Hoe gaan we erop toezien dat de kaders gebruikt worden?
- c. Wanneer ga je beginnen met je beleid. Moet je met terugwerkende kracht sponsors voorzien in de tegenprestatie?
 - i. Hoe zou je dit aanpakken?

Clustermanagers

- 61. Hoe loopt het proces in de praktijk om een sponsoraanvraag te doen?
 - a. Moeten jullie hiervoor bijvoorbeeld een motivatie schrijven?
 - b. Gaat dit altijd om collectieve aanvragen of ook voor individuen?
 - c. Aan wie worden deze verzoeken voorgelegd?
 - d. Is er wel eens een verzoek afgewezen?
 - e. Om welke reden was deze afwijzing?
- 62. Waaraan zou volgens u het sponsorgeld besteedt moeten worden?
- 63. Zijn jullie op de hoogte wat er afgesproken wordt met een sponsor?
 - a. Zien jullie erop toe dat deze afspraken nagestreefd worden?
- 64. Hebt u zelf weleens een sponsorcontract afgesloten?
 - a. Waar ging dit contract over?
 - b. Wat was de waarde van het product/de activiteit?
- 65. Hoe loopt het proces in de praktijk om een sponsoraanvraag te doen?
 - a. Moeten jullie hiervoor bijvoorbeeld een motivatie schrijven?
 - b. Gaat dit altijd om collectieve aanvragen of ook voor individuen?
 - c. Aan wie worden deze verzoeken voorgelegd?
 - d. Is er wel eens een verzoek afgewezen?
 - i. Om welke reden was deze afwijzing?
- 66. Kunnen jullie ook rechtstreeks een verzoek bij een steunstichting neerleggen of gaat dit altijd via de lijn?
- 67. Hoe zou de sponsoring ingericht moeten worden?
 - a. Mag een teamleider een contract afsluiten?
 - b. Mag een individu gesponsord worden?
 - i. Hoe bepaal je de criteria hiervoor?
 - ii. Welke criteria zouden leidend moeten zijn?
- 68. Hoe is de samenwerking met collega's? (bijvoorbeeld Losser/Almelo/Enschede – schaalvoordeel)

Management team

- 69. Wat is de lijnverantwoordelijkheid voor het sluiten van sponsorcontracten?
 - 70. Hoe loopt het proces in de praktijk om een sponsoraanvraag te doen?
 - a. Moeten jullie hiervoor bijvoorbeeld een motivatie schrijven?
 - b. Gaat dit altijd om collectieve aanvragen of ook voor individuen?
 - c. Aan wie worden deze verzoeken voorgelegd?
 - d. Is er wel eens een verzoek afgewezen?
 - e. Om welke reden was deze afwijzing?
 - 71. Welke manier van sponsoring bevat het grootste aandeel? (In natura/financieel)
 - 72. Hoe kunnen we de kwaliteit van productsponsoring handhaven? (hoe loopt het proces)
- Algemene vragen over sponsoring. Hoe moet het proces gaan. Wie mag wat in de lijn doen? Wie is verantwoordelijk voor de subsidies?

Afdeling Facilitair Bedrijf

- 73. Wat is de functie van het Facilitair Bedrijf in het algemeen?
- 74. Op welke manier hangt dit samen met sponsoring?
- 75. Met welke vragen komen ze bij het Facilitair Bedrijf?
- 76. Ik begreep dat de kwaliteitscontrole van producten bij jullie gebeurt. Hoe wordt de kwaliteit bepaald?

- a. Wordt de kwaliteit ook na een jaar nog gecontroleerd?
 - b. Is deze controle voor alle producten?
 - c. Ook bijvoorbeeld koffie en thee?
77. Kopen jullie vervolgens ook de producten of is dit taak van een andere partij?
78. Zijn de aanvragen ergens terug te vinden?
79. Zijn er wel eens sponsorproducten afgewezen?
- a. Op basis waarvan gebeurde dit?
80. Hoe zie je de rol van het Facilitair Bedrijf in relatie tot sponsoring in de meest wenselijke situatie?
81. Hoe kunnen we controle houden op het feit of alles ook gemeld wordt bij jullie?
82. Hoe is de controle op Stichting G.O.A.L. of Stichting Welzijn?
- a. Worden producten die zij sponsoren ook gecontroleerd voor bijvoorbeeld het cliëntenfeest?

Algemeen (wenselijke situatie)

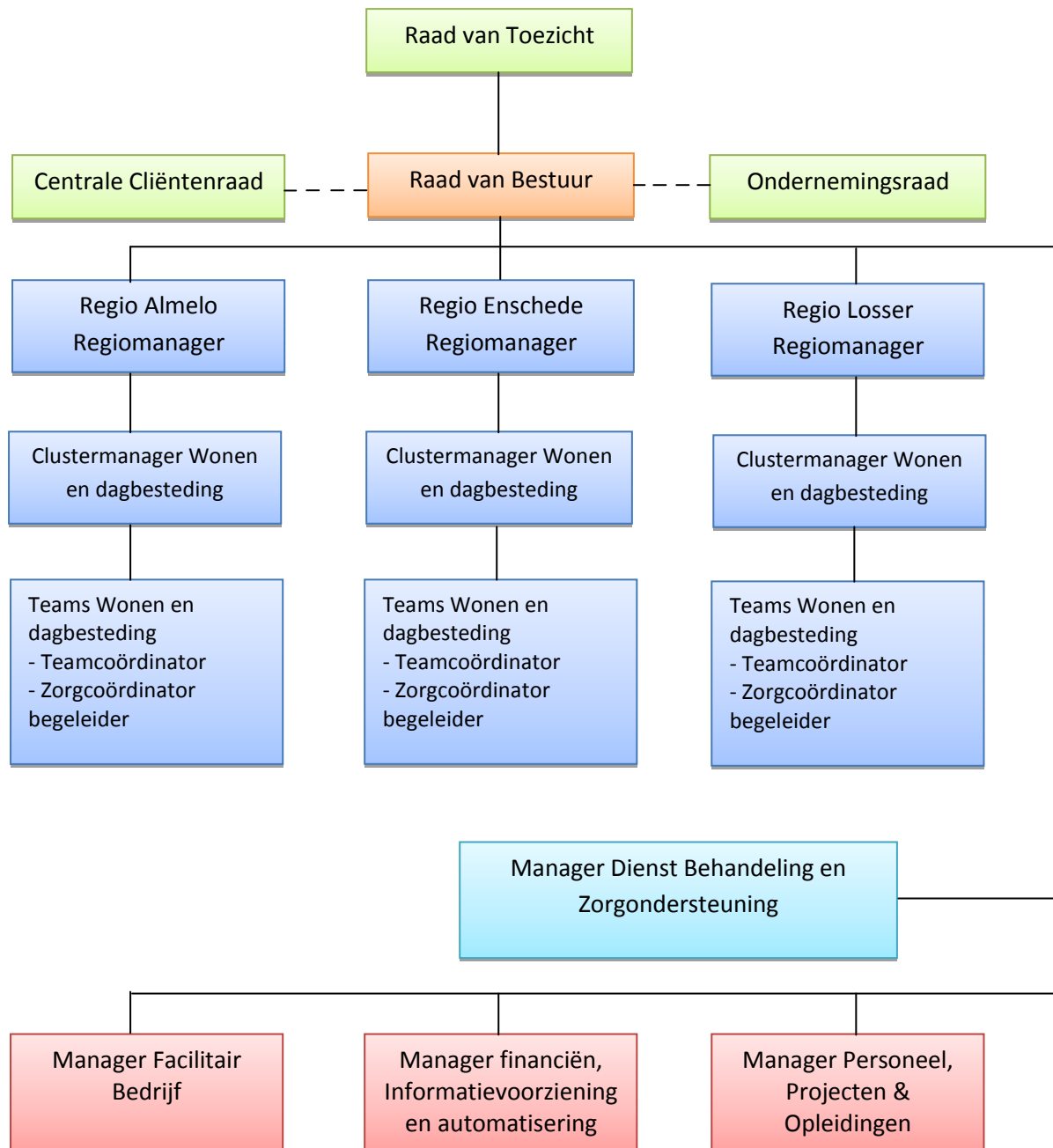
83. Hoe is de wenselijke situatie?
84. Wie mag contracten afsluiten in deze situatie?
85. Hoe wordt bepaald aan welke activiteiten geld wordt uitgegeven?
- a. Welke criteria zijn hier leidend voor?
 - b. Wie bepaald waaraan het geld wordt uitgegeven?
86. Hoe moeten volgens u de sponsoren bedankt worden?
- a. Wat zou een goede manier van tegenprestatie zijn?
87. Hoe kunnen we sponsoren voor een langere termijn binden aan De Twentse Zorgcentra?
- a. Wat is hiervoor nodig?

Algemeen (subsidies)

88. Bent u op de hoogte over de subsidies die jaarlijks verkregen worden door De Twentse Zorgcentra?
89. Hebt u zelf wel eens te maken (gehad) met het aanvragen van subsidies?
- a. Hoe verliep dit proces?
 - b. Welke persoon hebt u hiervoor ingeschakeld?
 - c. Wie zou er volgens u verantwoordelijk moeten zijn voor deze aanvraag?
90. Hoe moet de besteding van subsidiegelden in de optimale situatie geregeld worden?
- a. Worden subsidies alleen gebruikt bij collectieve doeleinden of ook voor individuele activiteiten?

Bijlage C: Organogram

De organogram van De Twentse Zorgcentra ziet er als volgt uit (globale weergave):



Bijlage D: Gestandaardiseerde tegenprestaties

De mogelijkheden voor tegenprestaties zijn (in willekeurige volgorde):

- ☞ intranet
- ☞ internet
- ☞ halfjaarlijkse nieuwsbrief
- ☞ sponsormuur
- ☞ jaarlijks sponsormoment
- ☞ sponsorboekje

1. *banner op intranet (alleen voor medewerkers zichtbaar)*

Op de webpagina kan een banner geplaatst worden met daarop alle sponsors van De Twentse Zorgcentra. De logo's op het intranet zijn uitsluitend zichtbaar voor medewerkers van de organisatie. De reikwijdte van een intranetbanner is dus beperkt. Aan de logo's van de bedrijven kun je een link hangen die rechtstreeks naar de website van de desbetreffende onderneming gaat. Dit is weer goed voor de linkbuilding van het bedrijf waardoor de zoekposities op zoekmachine Google verbeteren. De kosten voor het implementeren van een dergelijke balk met banners kost eenmalig vier manuren werk. Bij een reclamebureau kost dit circa €360, -. De organisatie is vervolgens zelf in staat om de logo's te plaatsen en actueel te houden.

Deze tegenprestatie kan gebruikt worden voor alle sponsors van De Twentse Zorgcentra.

2. *banner op internet (voor iedereen zichtbaar)*

Op de webpagina kan een banner geplaatst worden met daarop alle sponsors van De Twentse Zorgcentra. De logo's op het internet zijn zichtbaar voor iedereen die een bezoek brengt aan de website van De Twentse Zorgcentra. Op dit moment zijn deze gegevens nog niet bekend. Aan de logo's van de bedrijven kun je een link hangen die rechtstreeks naar de website van de desbetreffende onderneming gaat. Dit is weer goed voor de linkbuilding van het bedrijf waardoor de zoekposities op zoekmachine Google verbeteren. De kosten voor het implementeren van een dergelijke balk met banners kost eenmalig vier manuren werk. Bij een reclamebureau kost dit circa €360, -. De organisatie is vervolgens zelf in staat om de logo's te plaatsen en actueel te houden.

Deze tegenprestatie kan gebruikt worden voor sponsors van De Twentse Zorgcentra die sponsors vanaf een bedrag van €100,00⁶

3. *halfjaarlijkse vriendenbrief*

Alle sponsors ontvangen eens per half jaar een brief met daarin vermeldt de sponsors. De brief is voorzien van een introducerende tekst van het management team van De Twentse Zorgcentra. Daarnaast wordt er aandacht geschonken aan de activiteiten die momenteel gaande zijn. Andere onderdelen kunnen een column zijn, een impressie van sponsoractiviteiten of input vanaf de cliënten. Deze brief zal als hardcopy verzonden worden. De NAW-gegevens van de sponsorende bedrijven zijn te vinden in De Twentse Zorgcentra centrale database. De kosten van de halfjaarlijkse nieuwsbrief bedragen op jaarbasis circa €400,00 (*Drukwerkdeal*, 2011)

De reikwijdte van de vriendenbrief is niet heel groot. Het is bedoeld als tool om de duurzaamheid van de contracten te vergroten. Sponsors worden graag betrokken bij de activiteiten waar ze geld in stoppen. Door de brief zijn ze beter op de hoogte van de gang van zaken en zullen hopelijk langer sponsor blijven van De Twentse Zorgcentra.

⁶ de genoemde bedragen zijn een voorstel en dienen exact bepaald te worden door leden van het management team.

4. sponsormuur

Op een centrale plaats op de grond van De Twentse Zorgcentra komt een wand te staan met daarop de logo's van sponsors. Op de wand is ruimte voor logo's van sponsors die jaarlijks meer dan €2500,- sponsors (of gelijkwaardige producten/diensten). De logo's worden allemaal apart bevestigd op de muur zodat deze eenvoudig verwijderd kunnen worden wanneer de sponsorovereenkomst ten einde loopt. De éénmalige kosten van een dergelijke sponsormuur zijn circa €1200,00. Het logo van een sponsor komt op een apart te bevestigen plaatje. De kosten van elk plaatje is eenmalig €45,00. Alle logo's op de muur hebben dezelfde afmetingen. De kosten van het fabriceren en plaatsen van het plaatje zullen betaald worden door De Twentse Zorgcentra. Indien een sponsor ten tijde van de contractduur een aanpassing in het plaatje wil hebben, worden deze kosten gedragen door de sponsor zelf. De sponsormuur zal volledig in de huisstijl van De Twentse Zorgcentra gemaakt worden.

Deze tegenprestatie kan gebruikt worden voor sponsors van De Twentse Zorgcentra die sponsors vanaf een bedrag van €2500,00⁷

5. een jaarlijks sponsormoment

Eenmaal per jaar worden alle sponsors van De Twentse Zorgcentra uitgenodigd voor een bijeenkomst. Daarbij worden de sponsors toegesproken door het management team van De Twentse Zorgcentra. Daarnaast is er een update over de activiteiten die gerealiseerd worden met behulp van de sponsoring en zal het toekomstbeeld geschetst worden. Er is daarnaast een informele borrel wat tevens gezien kan worden als een netwerkbijeenkomst voor alle sponsors. Alle sponsors worden uitgenodigd voor deze bijeenkomst. De kosten zijn afhankelijk van het aantal sponsors dat zich aanmeldt. De coördinatie van de organisatie is in handen van de afdeling communicatie.

6. sponsorboekje

Voor de sponsors die jaarlijks meer dan €1000,- sponsors (of gelijkwaardige producten/diensten) wordt er een sponsorboekje gemaakt die verspreid zal worden onder alle ondernemingen in de regio Twente. Daarnaast zal het boekje verstuurd worden naar alle cliëntvertegenwoordigers van de 1450 zorgbehoevende cliënten van De Twentse Zorgcentra.

In dit boekje is er ruimte om uitleg te geven over de huidige activiteiten en het toekomstplan van De Twentse Zorgcentra. Op die manier kan men aan alle betrokkenen laten weten welke keuzes men maakt met het sponsorgeld en op die manier een breder draagvlak creëren voor de uitgaven. Tevens kan men een oproep doen aan nieuwe sponsors en vragen naar sponsors voor gerichte activiteiten. De kosten voor een dergelijk boekje bedragen €2400,00 (oplage 2500 stuks, boekje heeft 16 pagina's) De afdeling communicatie van De Twentse Zorgcentra is verantwoordelijk voor het produceren en verspreiden van het boekje.

Deze tegenprestatie kan gebruikt worden voor sponsors van De Twentse Zorgcentra die sponsors vanaf een bedrag van €1000,00⁸

⁷ de genoemde bedragen zijn een voorstel en dienen exact bepaald te worden door leden van het management team.

⁸ de genoemde bedragen zijn een voorstel en dienen exact bepaald te worden door leden van het management team.

Bijlage E: steekproefgrootte

De steekproefgrootte heb ik berekend met behulp van de volgende formule, geschikt voor eindige populaties:

$$n \geq \frac{N \cdot z^2 \cdot p(1-p)}{z^2 \cdot p(1-p) + (N-1) \cdot F^2} = \frac{2400 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5(1-0,5)}{1,96^2 \cdot 0,5(1-0,5) + (2400-1) \cdot 0,05^2} \approx 330 \quad \text{met:}$$

n = het minimaal aantal benodigde respondenten

z = standaardafwijking bij een bepaald betrouwbaarheidsinterval (1.96 voor BI = 95%)

N = grootte van de populatie (2400 medewerkers, dus $N=2400$)

p = kans dat iemand een bepaald antwoord geeft (50% procent invullen geeft de maximale grootte)

F = foutmarge (5%)

De uitgewerkte formule geeft aan dat de steekproef betrouwbaar is wanneer er minimaal 330 respondenten zijn. (Sturges, 2006)

Om tot een betrouwbare enquête te komen is het dus noodzakelijk dat we een responsratio van 13,8% krijgen (n/N). Wanneer er minder dan 330 respondenten zijn kan ik het nieuwe betrouwbaarheidsinterval uitrekenen middels dezelfde formule.