

# Beroepsniveau D - Manager Fondsenwerven

(Postacademisch werk- en denkniveau)

## Plaatsbepaling

De manager fondsenwerving functioneert op het niveau van het managementteam en/of de directie van een fondsenwervende organisatie. Hij geeft leiding aan een afdeling fondsenwerving of aan een fondsenwervende organisatie als geheel. Hij is in staat alle aspecten van zijn afdeling en/of organisatie in hun onderlinge samenhang te overzien en de organisatie vanuit die visie te sturen.

Uitgangspunt is dat de manager fondsenwerving beschikt over de kennis en ervaring op tenminste het beroepsniveau C in relatie tot terreinen als het in de organisatie gehanteerde concept van fondsenwerving, de gangbare fondsenwervingstheorieën, fondsenwervingprocessen en de onderdelen daarvan, fondsenwervingdomeinen, de diverse toepassingsgebieden, alsmede over kennis van fondsenwervinginstrumenten, fondsenwervingonderzoek, trends en ontwikkelingen in de fondsenwerving. Kennis van de fondsenwervingbranche wordt vanzelfsprekend veronderstelt<sup>1</sup>.

De manager fondsenwerving opereert op topniveau in een organisatie. Hij heeft visie en weet deze te vertalen naar een strategie op zodanige wijze dat zijn medewerkers de strategie kunnen omzetten in tactische operationaliseerbare beslissingen<sup>2</sup>.

## Vakinhoud: fondsenwerving in relatie tot marketing en communicatie

- Concept van geïntegreerde communicatie, marketing en fondsenwerving
  - Is in staat de verbanden te leggen tussen de functionele toepassingsgebieden concerncommunicatie, interne communicatie, marketingcommunicatie, de marketing van diensten in not-for-profit organisaties.
  - Weet hoe deze concepten binnen de gegeven algemene beleidskaders van de organisatie gerealiseerd kunnen worden.
  - Is in staat de verschillende omgevingen waarin of van waaruit geïntegreerde communicatie op beleidsniveau plaatsvindt te managen
  - Heeft een breed en overkoepelend zicht (helikopterview) op de verschillende omgevingen zoals de bureaucontext (organisatie- en productcommunicatie) en opdrachtgevercontext (overheid, bedrijfsleven en non-profitorganisaties)
  - Kan het beleidskader hiertoe zelfstandig en in samenwerking met zijn medewerkers ontwikkelen en weet hoe daaraan zelf sturing te geven in de praktijk binnen een vastgesteld algemeen beleidskader

---

<sup>1</sup> Zie de vereisten voor beroepsniveau C.

<sup>2</sup> De vier beroepsniveaus kunnen in hun onderlinge relatie als volgt gekarakteriseerd worden

Niveau D	- ontwikkelt visie
Niveau D/C	- denkt strategisch
Niveau C/B	- opereert tactisch
Niveau B/A	- werkt operationeel
Niveau A	- voert uit

Vergelijk ook de figuur op pagina 11 en de figuren op pagina 13 - 15

- Communicatie- en marketingtheorieën
  - Is in staat de klassieke en moderne wetenschappelijke theorieën van communicatie, marketing en fondsenwerving toe te passen in het kader van de beleidsontwikkeling en de effecten van marketingcommunicatie, alsmede de historie van deze vakgebieden en hun ontwikkeling zodanig in te schatten dat deze voor de organisatie operationeel gemaakt kunnen worden.
  - Kan de gangbare theorieën vertalen naar de algemene en specifieke beleidskaders en kan deze theorieën in de beleidskaders verwerken.
  - Is in staat sturing te geven aan de implementatie van communicatie- en marketing theorieën binnen de organisatie als geheel.
  - Is in staat sturing te geven aan de mediacontext van de organisatie en kan als zodanig als vertegenwoordiger en woordvoerder van de organisatie opereren in die mediacontext.
  - Is in staat de modellen voor de organisatie van de fondsenwerving, communicatie en marketing ook binnen een complexe organisatie beleidsmatig te integreren.
- Communicatie- en marketingprocessen
  - Kan actuele ontwikkelingen en de mogelijke consequenties (in termen van organisatie, beleid en beheer) daarvan voor fondsenwervings-, communicatie- en marketingprocessen van de organisatie integreren.
  - Kan de verschillende marketing- en communicatieprocessen in een organisatie in hun onderlinge samenhang en effecten sturen en leiding geven aan de daaruit voortvloeiende processen.
  - Kan sturing geven aan uiteenlopende marketingprocessen, onder andere in relatie tot externe partners (corporate branding, product branding, product marketing, actie marketing, event marketing etc.)
  - Kan fondsenwervingprofessional sturen op het vlak van diens initiërende, faciliterende en adviserende rol in het kader van het voorbereiden van beleids- en communicatieprocessen.
  - Is in staat interventiemethoden en beïnvloedingstechnieken in relatie tot beleids-, marketing- en communicatieprocessen in te zetten ten behoeve van de sturing van de organisatie
- Communicatie- en marketingdomeinen
  - Is in staat de organisatie te leiden op aspecten als de inhoud, reikwijdte en de onderlinge samenhang van deeldomeinen zoals concerncommunicatie, interne communicatie en marketingcommunicatie, direct marketing, direct dialogue, direct mail, sales etc. en weet op welke wijzen inhoud kan worden gegeven aan de initiërende, faciliterende en adviserende rol van medewerkers met betrekking tot deze deeldomeinen
- Toepassingsgebieden
  - Kent de samenhang tussen de toepassingsgebieden van communicatie en marketing naar maatschappelijke sectoren, organisatiefuncties, (deel)doelgroepen, specialismen.
  - Is in staat de relevante karakteristieken van elk toepassingsgebied te integreren in de beleidsontwikkeling van de organisatie
  - Heeft kennis van en inzicht in de theoretische grondslagen van de relevante toepassingsgebieden.

- Communicatie- en marketinginstrumenten
- Communicatie- en marketingonderzoek
  - Is in staat de mogelijkheden, kansen en risico's van gangbare methoden en technieken van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek te beoordelen en kan medewerkers in het kader van uit te voeren onderzoek begeleiden en coachen.
- Trends en ontwikkelingen in de communicatie
  - Heeft over brede kennis van actuele trends en ontwikkelingen in en buiten het vakgebied en is in staat deze kennis te operationaliseren ten behoeve van de beleidsontwikkeling van de organisatie
- Communicatiebranche
  - Is in hoge mate geïnvolveerd in de branche (inclusief belangenorganisaties) en de te onderscheiden specialismen
  - Maakt deel uit van de structuren en organisatie van de branche en vertegenwoordigt de organisatie binnen de branche.

### **Vakinhoud: fondsenwervingbeleid ontwikkelen**

- Analyseren en evalueren (interpreteren en bijsturen)
  - Kan voor de fondsenwerving organisatiebreed de relevante gegevens interpreteren en sturen.
  - Beschikt over de kennis en ervaring om een geïntegreerd fondsenwervingsbeleid te ontwikkelen in samenhang met en afgeleid van het beleid van de organisatie.
  - Is in staat het fondsenwervingsbeleid te presenteren en te verdedigen als het inkomensbeleid van de organisatie.
  - Is in staat externe en interne informatie zodanig te verwerken dat deze dienstbaar wordt aan het ontwikkelen van het fondsenwervingsbeleid.
  - Is in staat een toonaangevende bijdrage te leveren aan het algemene beleid van de organisatie.
  - Is in staat om onderzoeksresultaten te hanteren als input voor beleidsontwikkeling op het strategische planningsniveau van de organisatie.
- Strategie ontwikkelen
  - Is in staat een strategisch beleidskader te ontwikkelen op het terrein van de inkomstenontwikkeling van de organisatie met aandacht voor ondermeer de terreinen sponsoring, donateurwerving en –behoud, relatiemanagement, erfstellingen en legaten etc. op grond waarvan derden deelaspecten kunnen uitwerken.
  - Beschikt over een heldere visie op het terrein van het financieel management van de organisatie c.q. de afdeling waaraan hij leiding geeft en is in staat het vigerende beleid op dit terrein te vertalen naar tactische beslissingen op het niveau van het afdelingsmanagement.
  - Heeft een heldere visie op het brede terrein van de inkomsten verwerving (fondsenwervings- en subsidiebeleid) en is in staat het managementteam, de directie en/of het bestuur c.q. de Raad van Toezicht op een adequaat niveau te adviseren.
  - Is in staat fondsenwervingsbeleid te ontwikkelen in relatie tot de beleidsontwikkelingen van andere disciplines binnen en buiten de organisatie
  - Is in staat organisatiebreed strategisch beleid te ontwikkelen waarin alle aspecten van de organisatie geïntegreerd zijn.

- Heeft diepgaand zicht op de relatie van het eigen vakgebied met aanpalende vakgebieden en beschikt over voldoende kennis van die vakgebieden om de eigen belangen tegenover de belangen van de aanpalende vakgebieden te kunnen beargumenteren en verdedigen.
- Kan gemaakte beleidskeuzes op het eigen werkterrein onderbouwen en verdedigen in relatie tot de beleidskeuzes van andere terreinen binnen en buiten de organisatie.
- Uitvoeringsplannen beoordelen
  - Is in staat uitvoeringsplannen te beoordelen op haalbaarheid, rendabiliteit, risico etc.

### **Context: relevante vakgebieden**

- Organisatie, bedrijfs- en bestuurskunde
  - Beschikt over de visie van een ondernemer en in van daaruit in staat de organisatie op te bouwen en te structureren
  - Is in staat modellen van organisatie, bedrijfs- en bestuurskunde op adequate wijze te hanteren en toe te passen binnen de eigen organisatie.
  - Kent de onderscheidende kenmerken van zowel bedrijfsleven, non-profit- als overheidsorganisaties in relatie tot fondsenwerving en sponsoring.
  - Is in staat om binnen de context van de eigen organisatie, gangbare theorieën op het gebied van management en bestuur toe te passen.
  - Heeft kennis van veranderingsprocessen en is in staat deze processen te begeleiden en te sturen
  - Heeft kennis van complexe bestuurlijke processen en is in staat deze adequaat te managen.
  - Heeft de eindverantwoordelijkheid voor het fondsenwervingsbeleid en daarmee voor het inkomens beleid van de organisatie
  - Is in staat de financiële strategie van de organisatie uit te voeren in samenhang met de andere beleidsterreinen van de organisatie
  - Is in staat bruggen te bouwen naar andere beleidsterreinen om zo tot versterking van de inkomenssituatie van de organisatie bij te dragen.
  - Heeft inzicht in de strategische implicaties van nieuwe ontwikkelingen op het terrein van het financieel beleid
  - Is in staat de strategische implicaties te doordenken van nieuwe maatschappelijke en technologische ontwikkelingen in relatie tot het werkterrein van de organisatie in het algemeen en het inkomensbeleid in het bijzonder
- Economie en management
  - Is bekend met de gebruikelijke economische terminologie in de verschillende deelgebieden (algemene, bedrijfs- en commerciële economie)
  - Ziet de samenhang tussen deze deelgebieden, fondsenwerving en andere (organisatie-)disciplines
  - Herkent de relevantie van economische factoren voor het oplossen van problemen van maatschappelijke, politieke en/of bedrijfseconomische aard
- Financieel management
  - Is in staat financiële rapportages op te stellen en te lezen
  - Is in staat begrotingen op te stellen, te lezen en de resultaten daarin bij te houden

- Is in staat deel te nemen aan discussies met collegae over de financiële aspecten van fondsenwerving in relatie tot de financiële status van de organisatie
- Is in staat accountants op basis van gerichte vragen te begeleiden en financiële rapportages ten behoeve van externe beoordelaars op te stellen.
- HRM
  - Doorziet de relatie met de interne aspecten van fondsenwerving, het werk van de ondernemingsraad, en de situatie op relevante delen van de arbeidsmarkt.
  - Heeft het vermogen medewerkers te begeleiden en hen te coachen met als doel het realiseren van de doelstellingen van de organisatie in nauwe relatie tot de persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen van de medewerker.
  - Is in staat medewerkers die onder zijn supervisie vallen te beoordelen, op adequate wijze functioneringsgesprekken te voeren, nieuwe medewerkers te selecteren en in te laten werken en stagiaires te laten begeleiden
- Beleid ten aanzien van subsidieverwerving en sponsoring<sup>3</sup>
  - Kan zijn kennis van verschillende bedrijfsvormen (groot, midden en kleinbedrijf) toepassen op de eigen organisatie en zo de organisatie vormgeven op de meest effectieve wijze.
  - Kan zijn kennis van en inzicht in diverse bedrijfsstrategieën toepassen op de eigen organisatie onder andere met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen mede vanuit het perspectief van de ondernemer.
  - Is in staat relaties op te bouwen en te onderhouden met (potentiële) sponsors en is in dit kader in staat een relevant netwerk op te bouwen en te onderhouden.
  - Heeft brede kennis van het 'subsidielandschap' en kan subsidieaanvragen en subsidieaanbieder 'matchen'. Is in staat complexe subsidieaanvragen in te dienen en het indienen ervan te begeleiden en de aanvragen te onderbouwen en te verdedigen.
- Overige deelterreinen: recht, ICT en databasemanagement
  - Beschikt over brede kennis en ervaring om op deze deelgebieden de relevante onderdelen toe te passen op de ontwikkeling van het beleid van de organisatie.
  - Heeft kennis van de juridische context waarin de eigen organisatie opereert, van de relevante wet- en regelgeving, zoals Wet Bescherming Persoonsgegevens, Wet Successierechten en Belastingwetgeving, etc.
  - Kan derden, waaronder leidinggevenden (zowel intern als extern) aansturen op de terreinen databasemarketing, databasemanagement, datawarehousing, datamining etc.

### **Context: in- en externe omgeving**

- Kennis eigen organisatie
  - Kent de structuren van de organisatie en de vele in- en externe krachtenvelden waarin de organisatie werkt en weet daar op adequate wijze mee om te gaan
  -

---

<sup>3</sup> Zie ook voetnoot 2

- Draagt aantoonbaar bij aan de ontwikkeling van het strategische beleid van de organisatie en aan de ontwikkeling van de interne cultuur. Bepaalt mede deelterreinen van beleid en weet waar nodig sturing te beven aan het beleidsvormingsproces en bij te dragen aan de implementatie van het beleid.
  - Heeft ruime kennis van de diensten en producten van de andere onderdelen van de organisatie
- Kennis branche
  - Is actief binnen de branche waarbinnen de organisatie opereert
  - Kent de sterke en zwakke kanten van de eigen organisatie in relatie tot soortgelijke organisaties binnen de branche
- Kennis van relevante omgeving
  - Weet op adequate wijze in te spelen op de factoren en actoren die invloed (kunnen) uitoefenen op de eigen organisatie
  - Maakt actief deel uit van het maatschappelijk krachtenveld van de organisatie
  - Kent de relevante in- en externe publieksgroepen, hun wensen, opinies, houdingen en verwachtingen ten aanzien van de organisatie
- Monitoren
  - Heeft grondige kennis van de actualiteit
  - Kan duiden wat de gevolgen zijn van belangrijke actuele ontwikkelingen voor de eigen organisatie
- Trends en issues in het werkveld van de organisatie
  - Weet op welke wijzen een bijdrage kan worden geleverd aan het ontdekken van trends en het bepalen van issues
  - Weet welke issues spelen op het terrein waarop de organisatie werkzaam is

### **Vaardigheden: persoonsgebonden**

- Beschikt over een breed scala aan instrumenten zoals het vermogen adequaat te communiceren, interactie waar te nemen en te analyseren, te luisteren, te reflecteren, zich in te leven in medewerkers, te interpreteren, samen te werken, te overleggen, te enthousiasmeren, te presenteren, netwerken op te bouwen en te onderhouden en vanuit een lerende houding bij te dragen aan professionalisering van zichzelf en collega's binnen de organisatie.
- Kan conceptueel en creatief denken en beschikt over een goed ontwikkeld analytisch vermogen.
- Beschikt over een uitgebreid en actief eigen netwerk en is in staat daarin op adequate wijze te opereren.
- Beschikt over goede onderhandelingsvaardigheden en is in staat te komen tot voor de organisatie voordelige contractvorming.
  - Heeft het vermogen op niveau zijn kennis en inzichten binnen het managementteam of bij de directie te presenteren en te verdedigen.
- Beschikt over uitstekende leidinggevende capaciteiten.
- Kan op uitstekende wijze een team of organisatie leiden.
- Kan vanuit de optiek van geïntegreerde communicatie sturing geven aan een multidisciplinair team waarin alle professionele niveaus vertegenwoordigd zijn.
  - Kan randvoorwaarden scheppen voor goede samenwerking binnen zijn team en tussen het team en andere delen van de organisatie.

- Handelt zelfbewust, heeft overzicht bij het nemen van beslissingen en neemt daarvoor de volledige verantwoordelijkheid.
- Kan taken en beslissingsbevoegdheden op een duidelijke wijze toedelen aan de juiste
  - medewerkers en toezien op effectuering
- Kan zorgen voor sfeer en werkverhoudingen waarbinnen medewerkers zich kunnen
  - ontplooiën
- Kan medewerkers stimuleren, motiveren en uitdagen om mee te denken over gewenste
  - ontwikkelingen
- Kan strategische keuzes maken en zorgen voor voldoende draagvlak bij de medewerkers
  - Is daadkrachtig bij onzekere situaties en actuele ontwikkelingen
  - Kan werkzaamheden toewijzen aan daartoe gekwalificeerde medewerkers
- Adviseren
  - Kan handelen op basis van een scherp inzicht in culturen, belangen en maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, zowel binnen als buiten de eigen organisatie.
  - Kan afhankelijk van het vraagstuk, het moment, de context en de gesprekspartner de juiste toon, stijl en argumenten kiezen.
  - Straalt professionele autoriteit uit en kan tot op het hoogste niveau binnen en buiten de
    - organisatie op inspirerende wijze standpunten en ideeën toelichten en beargumenteren
  - Is in staat anderen te laten inzien wat de consequenties zijn van het gevoerde fondsenwervingsbeleid op het beleid van de organisatie
  - Is in staat sturing te geven aan het proces van beleidsontwikkeling
  - Is in staat de financiële strategie van de organisatie te onderbouwen, te beargumenteren en te verdedigen in het licht van de algemene strategie van de organisatie.
  - Is in staat het beleidskader voor fondsenwerving te formuleren in relatie tot de algehele financiële strategie

### **Vaardigheden: ambachtelijk**

- Beschikt over de noodzakelijke financieel-economische kennis en is op grond daarvan in staat begrotingen te beoordelen een balans te lezen, jaarcijfers te beoordelen etc., op te stellen en te verdedigen.
- Speechwriting
  - Kan bouwstenen leveren voor speeches met een, in potentie, (publiciteit)gevoelige inhoud
  - Kan zich verplaatsen in de spreker en in de context waarin de spreker optreedt
  - Kan schrijven in spreektaal
  - Is in staat speeches te schrijven ten behoeve van directie en bestuur van de organisatie

- Organiseren en plannen
  - Kan werkzaamheden afstemmen die door verschillende mensen worden uitgevoerd
  - Houdt overzicht over de werkzaamheden en bewaakt de voortgang
  - Brengt structuur aan in eigen en andermans werk
- Presenteren, representeren
  - Kan voor groepen een ontvangergerichte, aansprekende presentatie verzorgen, in het Nederlands en in het Engels (dan wel in een andere vreemde taal)
  - Kan in verschillende contexten de organisatie vertegenwoordigen
- Informeren (mondeling, schriftelijk, digitaal)
  - Drukt zich zowel mondeling als schriftelijk goed uit
  - Toetst of de informatie is overgekomen en of de ontvanger deze goed begrepen heeft
  - Kan het kader schetsen en verbanden leggen
- Mediacontacten
  - Kan - correct, tijdig en eenduidig - mondeling, schriftelijk en digitaal reageren op verzoeken van mediavertegenwoordigers.
  - Kan relaties opbouwen met voor de organisatie relevante mediavertegenwoordigers.
  - Kan op het juiste moment de juiste middelen inzetten om redactionele aandacht voor de eigen organisatie te genereren.
- Adviezen opstellen
  - Kan zich goed inleven in de vraag en verwachtingen van directie en bestuur en kan op basis daarvan een effectief strategisch advies uitbrengen.

### **Realisatie: instrumentele uitvoering en coördinatie**

- Het (laten) verzamelen en verstrekken van informatie
- Adviseren
- Plannen
  - Het schrijven van complexe beleidsplannen
- Representeren
  - Repreenteert de organisatie op management- en bestuurs niveau
  - Is (in voorkomende gevallen) verantwoordelijk voor de perscontacten waarin feiten en cijfers moeten worden toegelicht en verklaard
  - Verzorgt presentaties voor een groot publiek
- Management
  - Geeft leiding aan een afdeling of organisatie
  - Ziet toe op een adequate bewaking van de planning en zorgt voor de bewaking van bijbehorende budgetten
  - Geeft leiding aan medewerkers bij (het leidinggeven aan) de uitvoering van fondswervende projecten
  - Geeft leiding aan de informatievoorziening in relatie tot activiteiten gericht op samenwerking, dialoog en draagvlak

**Realisatie: procesondersteuning en processturing**

De manager op beroepsniveau D opereert op strategisch niveau en is in staat visie te formuleren en te doen implementeren. Op het terrein van de realisatie liggen zijn competenties op het vlak van ondermeer: leidinggeven, coachen, beleid ontwikkelen, coördineren en bewaken, faciliteren en ondersteunen, interdisciplinair samenwerken stimuleren, projectmatig samenwerken bevorderen, dialoog bevorderen, draagvlak creëren, intermediëren, overdragen en toerusten, netwerken, issues managen, customer relations managen etc.