



# 17

Kijk verder dan het **binaire plaatje** – ondernemer of politicus – en zoek een voorzitter met de **gewenste competenties**.

*tekst: Marcel Gasseling*

Met de recente onrust rond het vertrek van Hans Biesheuvel als voorzitter van MKB-Nederland is de discussie weer actueel: welke type voorzitter is het meest effectief voor een belangenorganisatie?



Een ondernemer  
als voorzitter  
**NIET PER DEFINITIE  
SUCCEESVOL**

De discussie over het meest gewenste type voorzitter wordt snel samengevat als de keuze tussen een ondernemer of een politiek-bestuurlijk boegbeeld. Dat is een onterechte versimpeling van de feiten: competenties en drijfveren blijken veel bepalender te zijn voor een succesvolle invulling van de rol. We kennen de voorbeelden van de politicus die, vergeleken met de leden, een scherp strategisch beeld heeft van het toekomstige verdienmodel van de leden. Omgekeerd komt het voor dat ondernemer-voorzitters alleen maar op het Haagse podium te vinden zijn en ver af staan van de leden.

**Maatschappelijk anker** | De eerste kernfunctie van de voorzitter is het leggen van het maatschappelijke anker van de sector. Door als branche ook een maatschappelijk relevante functie in te nemen creëert de branche een stevige lobbypositie, wint de sector aan statuut en ontstaan er nieuwe samenwerkingsmogelijkheden. Dat zal uiteindelijk leiden tot een grotere markt en grotere marge voor de leden. Goede voorbeelden hiervan zijn de schoonmaaksector/OSB (arbeidsmarkt), installatiesector/Uneto-VNI (duurzaamheid) en de metaalsector/FME (innovatie).

**Kaf en koren** | De tweede functie van de voorzitter is het leidinggeven aan het proces van het scheiden van het kaf en het koren: 'de branchevereniging staat voor verantwoord en netjes ondernemen' en voor 'kwaliteit', 'scheefschaatsers' worden niet geduld. Door slecht presterende leden te berispen en uiteindelijk het lidmaatschap te ontzeggen wint de sector aan statuut. Voorbeelden hiervan zijn de uitzendbranche/ABU (keurmerk huisvesting, cao politie) en mobiliteitssector BOVAG (keurmerk).

**Opmerkelijke passant** | De ideale voorzitter is een bijna gespleten persoonlijkheid, heeft een bijzondere combinatie van bijna tegenstrijdige competenties. De voorzitter is een bescheiden podiumdier. Is een boegbeeld, schuwt de media niet, weet een zaal in vervoering te brengen, is de leider. Maar tegelijkertijd snapt de voorzitter dat het vaak effectiever is om anderen in stelling te brengen en dat de verenigingsdemocratie groter is dan de eigen opvattingen van de voorzitter. Belangenbehartiging is niet de onemanshow van de voorzitter. De voorzitter is een passant en dat realiseert hij zich.

**In stilte juichen** | De voorzitter heeft ambitie, is resultaatgericht, wil scoren en de sector met tastbare resultaten op de kaart zetten. Hij wordt warm van de gedachte aan een klaterend en dankbaar applaus bij de ALV. Helaas, het kenmerk van belangenbehartiging is dat het geen sprint is maar eerder een marathon. Een langetermijnproject. Alleen een aantal jaren consistent werken leidt tot een lobbyresultaat. En dat lobbyresultaat is slechts voor een beperkt deel met de achterban te communiceren, want de relatie met de te

belobbyen stakeholders vergt een grote mate van discretie. Punten scoren en dan daarover je mond dicht houden, is die combinatie van kwaliteiten realistisch?

**Versnipperd autonoom** | De voorzitter is een onafhankelijke geest. Een autonoom denker. Is niet gebonden aan het pluche, heeft geen royale vergoeding nodig. Stapt op als de vereniging daarmee gediend is. Maar wie is financieel onafhankelijk? Dat zijn vaak niet de veertigers die het nieuwe eigentijdse gezicht van de sector kunnen zijn. Veel voorzitters hebben een mandje gevuld met een aantal activiteiten, soms een combinatie van voorzitterschappen. Uit financiële noodzaak. Maar leidt dat tot een verstrengeling van belangen of een concurrentie op tijd? Voor politieke bestuurders blijft qua beeldvorming bovendien altijd de partijlijn een niet weg te cijferen factor.

**Proactief of overkill** | Toppers uit de politiek en CEO's van grote ondernemingen menen vaak dat ze enorme netwerkers zijn, maar de praktijk leert dat het netwerk op hen afkomt en dat ze door een groot en professioneel apparaat geserviced worden, zowel inhoudelijk als qua netwerk. Dat werkt voor de voorzitter van een brancheorganisatie toch anders. De beleidsondersteuning is veel beperkter, van de voorzitter wordt verwacht dat hij actief zelf netwerken mobiliseert. Op dat aspect scoort de dga-voorzitter vaak beter, want die is gewend om proactief de boer op te gaan. De vraag is of hij de juiste netwerken op het juiste moment benadert. De dga-voorzitter vertaalt drive vaak naar overkill: meer dan tweemaal per jaar kun je de staatssecretaris niet actief benaderen.

**Intelligent en empathisch** | De voorzitter komt op voor een tamelijk eenduidig belang, dat van de sector. Voor de gesprekspartners in het sociaaleconomisch en politieke spectrum is dat specifieke sectorplan een (vaak klein) thema binnen een veel groter speelveld. Een effectieve voorzitter haakt in op dat grote speelveld en plaatst de belangen van zijn sector in die context. Dat vraagt een grote mate van intelligentie, eruditie en empathisch vermogen.

**Achter het binaire plaatje** | Juist in het huidige tijdsbeeld waarin de kaarten opnieuw worden geschud is een krachtige belangenbehartiging van groot belang voor het Nederlandse bedrijfsleven. De eigen branchevereniging kan daar een cruciale rol in spelen. Voordat een nieuwe voorzitter wordt benoemd doet de vereniging er goed aan de gewenste competenties scherp in beeld te krijgen en niet op voorhand een bijna binaire keuze te maken (politicus of ondernemer). ←

*Marcel Gasseling is executive searchconsultant en eigenaar van Gasseling Search.*