

Voorzitter en directeur:
een weergaloos duo



3^e Nationaal Voorzittersonderzoek

november 2016

VM  UITGEVERS

 GASSELINGSEARCH
PRIVAAT · PUBLIEK

VOORZITTER EN DIRECTEUR: EEN WEERGALOOS DUO

Meer dan ooit is de samenwerking tussen voorzitter en directeur bepalend voor het succes van de vereniging. De druk om snel te reageren en te presteren neemt toe, er wordt steeds meer kennis en inzicht in ontwikkelingen binnen en buiten de vereniging verwacht, het duo moet razendsnel kunnen schakelen en toegepast inspireren, verbinden, leiden en ondersteunen. Het tandem moet de organisatie van het bureau en de vereniging ontwikkelen naar de toekomst en intussen het schip stabiel en op koers houden. Kortom: veel verwachtingen met daarbij de extra uitdaging om dit juist als duo goed op te pakken.

Gasseling Search en VM uitgevers, onderdeel van DNA, organiseren jaarlijks het Nationaal Voorzittersonderzoek. Waar in de afgelopen jaren alleen de positie en de visie van de voorzitter aan bod is gekomen, hebben we dit jaar gekozen voor het tandem voorzitter-directeur. We hebben dus ook aan directeuren

(lees: de eindverantwoordelijke op het verenigingsbureau) gevraagd te reageren op onze vragen en stellingen. De resultaten van het onderzoek combineren we met onze eigen ervaring met werving en selectie van voorzitters en directeuren.

Gees Wymenga, VM uitgevers
Marcel Gasseling, Gasseling Search



*“We gaan de omgeving
meer en beter betrekken
bij onze samenwerking”*

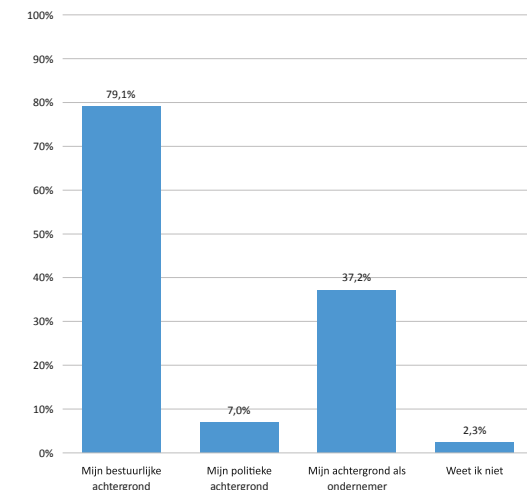
Voorzitter – directeur 2016

Belangrijkste trends

Tevredenheid alom Voorzitters en directeuren geven hun tandem gemiddeld een 8. Met weinig uitschieters naar beneden, een zeer klein percentage is rondweg ontevreden. Ondanks dit uitgangspunt biedt het onderzoek veel aanknopingspunten voor verdieping en verbetering. We zien een aantal trends die aangeven dat het tandem zich volop aan het ontwikkelen is.

Voorzitters: Van politiek naar bestuurlijk, van buiten naar binnen Voorzitters worden tegenwoordig relatief weinig gevraagd om hun politieke netwerk. Ze denken dat ze vaker worden gekozen door hun achtergrond als bestuurder of ondernemer. Voorzitters komen steeds vaker uit de sector, ze komen ‘van binnen’. Blijkbaar scoren authenticiteit en ledengevoel hoger dan een politiek netwerk. Dit past in het beeld dat lobby steeds minder de traditionele Haagse Public Affairs behelst en dat het directe geluid van de leden steeds belangrijker wordt.

Op basis van welke ervaring heeft de
vereniging voor u (voorzitter) gekozen?



colofon

Nationaal Voorzittersonderzoek 2016
Een uitgave van
VM uitgevers en Gasseling Search

Met medewerking van
Marcel Gasseling
Jeanne Hoogers
Vormgeving: Bart Houtman, noip

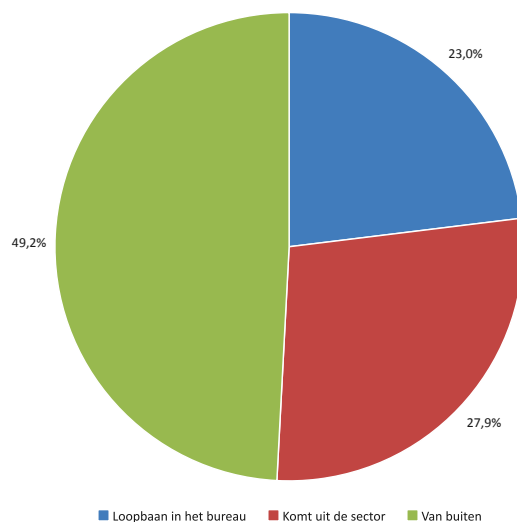
Top 3 uitdagingen tot op heden

1. Nieuwe sector- of verenigingsstrategie
2. Verbetering belangenbehartiging
3. Dienstverlening leden

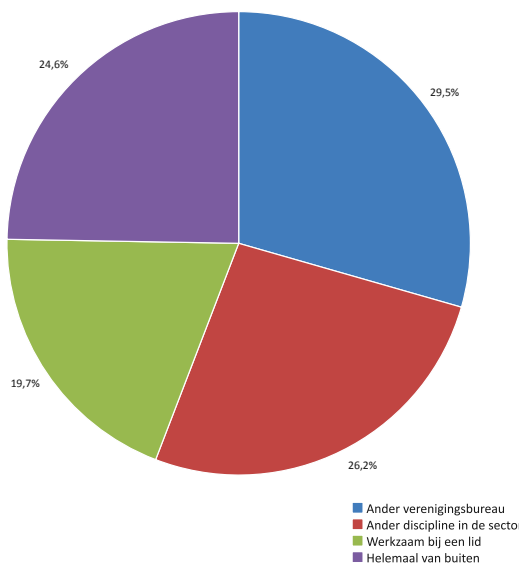
Top 3 uitdagingen in de toekomst

1. Nieuwe sector- of verenigingsstrategie
2. Samenwerking stakeholders/samenwerking met andere verenigingen
3. Ledenwerving

Achtergrond directeur



Vorige functie directeur



Directeuren: van binnen naar buiten, verenigingsmanagement als professie

Directeuren komen vaker van buiten, een kleiner deel groeit door vanuit het verenigingsbureau of komt uit de sector. Als we kijken naar de vorige functie van de directeur heeft minder dan 30% ervaring in het vak verenigingsmanagement.

Doordat de directeur vaker van buiten de sector komt vormt hij CV-technisch een mooie combi met een voorzitter 'van binnen'.

Sectorontwikkeling en alliantievorming is topprioriteit

Overall kwam het ontwikkelen van een nieuwe strategie voor de sector en vereniging als nummer 1 prioriteit tot heden en in de toekomst naar voren. Op 2 staat het verbeteren van de belangenbehartiging (tot heden) en realiseren van nieuwe samenwerkingsverbanden (voor de toekomst).

In het algemeen is de blik naar buiten gericht. Wat we nu al op vele fronten en bij vele verenigingen zien aan krachtenbundeling zal de komende jaren versterkt worden, de plannen zijn in de maak! Het is interessant om verder te analyseren wat dat voor ons illustere tandem gaat betekenen: qua cv maar vooral qua competenties en stijl. Dit is een punt voor discussie: wat zijn de skills van de toekomst?

“Mijn voorzitter – van buiten de sector – biedt geen inhoudelijk klankbord”

Trends in de samenwerking, ontwikkelingskansen voor het duo

Het tandem vindt zichzelf besluitvaardig en innovatief, maar wie borgt de teamprestatie? De kleuren rood en geel, ofwel ontwikkelend, creatief en besluitvaardig, dat zijn de kernwoorden voor het tandem. Het 'afmaken' en 'borgen' (blauw) zal het tandem vooral aan het bureau en de rest van het bestuur overlaten. Opvallend is de wat bescheiden plek voor de groene stijl. Samenwerking, teamgevoel, empathie zijn in tijden van het zoeken van nieuwe samenwerking en van ontwikkeling belangrijke kwaliteiten. Wie pakt die rol op? Opvallend genoeg worden deze kwaliteiten wel vaak opgenomen in het functieprofiel van de voorzitter of directeur. Papier en praktijk komen blijkbaar niet overeen.

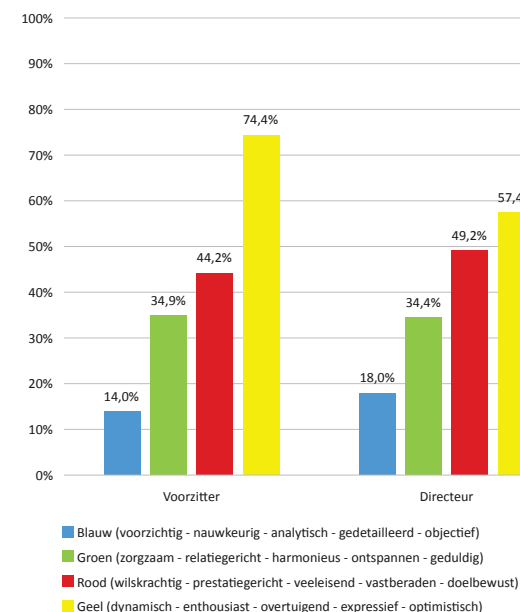
Geen diversiteit qua stijl, en daarmee een kleurarm team? Voorzitters en directeuren hebben – vinden ze van zichzelf – ongeveer hetzelfde kleurenprofiel. Als ze nadenken over de stijl van hun collega uit het tandem schetsen ze ook hier hetzelfde profiel. Dat lijkt dus geen spannende combi. Zou daarom het rapportcijfer voor de samenwerking zo hoog zijn? Leidt uniformiteit tot een effectieve teamprestatie?

Voorzitter als bureaudirecteur? Opmerkelijk detail, 1 op de 6 voorzitters uit het onderzoek is ook eindverantwoordelijk voor het bureau. Zijn dat kleine verenigingen, is het de aard van de vereniging of de stijl van de voorzitter? Dit vraagt om een vervolgonderzoek.

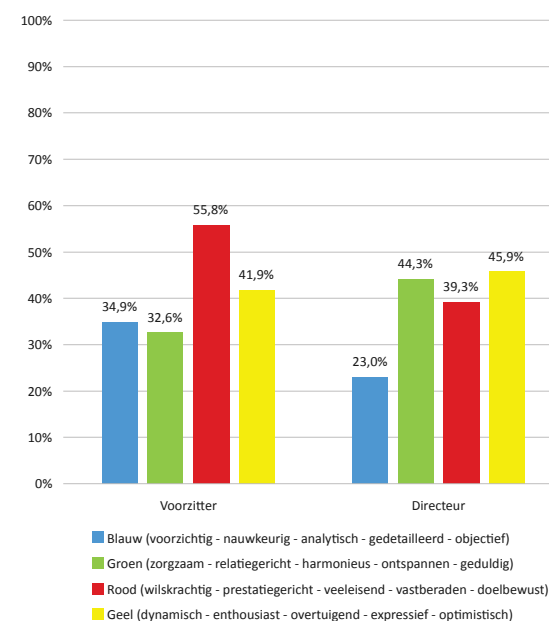
Onvoldoende scenario bij misfit. Evaluatie van de voorzitter of een evaluatie van de directeur is vaak goed geregeld. Maar gebeurt dat ook als duo? Voorzitters en directeuren zien we al langer als een duo dat zichzelf in evenwicht moet houden. Wonderlijk genoeg lijkt dat veel duo's goed af te gaan. Dat is maar goed ook, want vaak hebben verenigingen niet geregeld hoe het duo te evalueren en bij te sturen. Wie zou hier de lead in moeten nemen? DB, AB, MT, Ledenraad, een externe adviesraad? Van de directeuren en voorzitters geeft 59% aan dat binnen de vereniging/bestuur geregeld is dat een onverhoopt niet of onvoldoende functioneren bespreekbaar is gemaakt en/of wordt opgelost.

Is dit glas halfvol of halfleeg? Wat ons betreft halfleeg: ruim 40% van de verenigingen heeft blijkbaar niet geregeld hoe een tandemprobleem besproken en opgelost zou moeten worden. Is dit bewust beleid of onbewust nog niet geregeld?

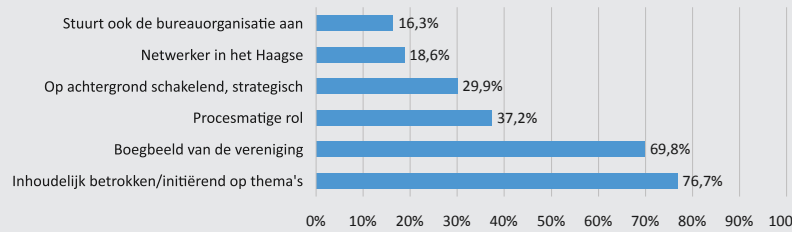
Welke kleur typeert uw stijl?



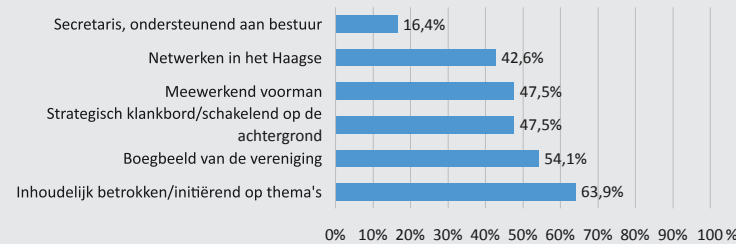
Welke kleur typeert uw voorzitter of directeur?



Rol voorzitter



Rol directeur



Samengesteld boegbeeld. De profielen zijn niet meer op alle punten complementair. Zo noemen zowel voorzitter als directeur zich regelmatig boegbeeld. Is een samengesteld boegbeeld iets van deze tijd? Of is er sprake van een matige afstemming? De directeur (vergeleken met de voorzitter) pakt de Haagse netwerken op en is het strategische klankbord. De puur ondersteunende ambtelijk secretaris lijkt een uitstervend ras. Werpt ook de vraag op wie dan wel de zo belangrijke bestuurlijke ondersteuning voor zijn/haar rekening neemt.

Rol- en taakverdeling als aandachtspunt. Niks meer aan doen zou je zeggen. De voorzitters en directeuren geven hun samenwerking een dikke 8 als rapportcijfer en als we kijken naar de onderliggende aspecten lijkt het allemaal koek en ei, met variaties tussen eens en helemaal mee eens als antwoorden op gesloten vragen over de samenwerking. Een stap dieper blijkt echter dat de rolverdeling en de splitsing van taken en verantwoordelijkheden wel degelijk een issue is. We zien dat terug in de antwoorden op open vragen in dit onderzoek. Ook het gegeven dat beiden zich als boegbeeld zien, is een aanwijzing voor barstjes in het geluk. Mogelijk zijn er wel duidelijke afspraken, maar ook persoonlijke ambities en drives die zich niet in een formele rolverdeling laten opsluiten?

Vernieuwing van de polder start met de voorzitter. Over de hele breedte is vernieuwing en verjonging van het tandem aan de orde. Wat opvalt is dat nog ruim 20% van de directeuren langer dan 9 jaar op deze stoel zit, en dat 40% van de voorzitter nog geen 3 jaar in functie zit. De vernieuwing van het tandem moet dus vooral bij de voorzitter gezocht worden. De directeur zorgt voor de continuïteit. De vraag is welke continuïteit dat is – in een zo veranderende markt. Omgekeerd: omdat de directeur vaker van een andere sector en/of verenging komt kan hij/zij zorgen voor een breder referentiekader en lessen van buiten. Opgemerkt moet worden dat 41% van de directeuren 0 tot 3 jaar in dienst is, dus er is ook op dat front wel degelijk sprake van vernieuwing.

“We moeten zorgen dat we een tandem worden in plaats van een fiets met een bagagedrager”

Diversiteit in het duo – meer jongere vrouwen

Vrouwen krijgen minder carrièrekansen binnen verenigingen.

Het aandeel van vrouwen in bestuurlijke functies neemt gelukkig – gestaag – toe. 'Gelukkig' omdat vrouwen een andere stijl en motivatie meebrengen en daarmee zorgen voor een 'rijker' team. Zorgwekkend is dat van de mannen 32% aangeeft dat hij binnen het bureau carrière heeft gemaakt en dat dat bij de vrouwen 5% is. Ligt dat aan een gebrek aan ambitie bij vrouwen? Of is dat de wens van de leden? Wij kunnen ons dat niet voorstellen. Dat ligt dus aan de wijze van selecteren.

Verskil in opvatting en stijl tussen mannen en vrouwen.

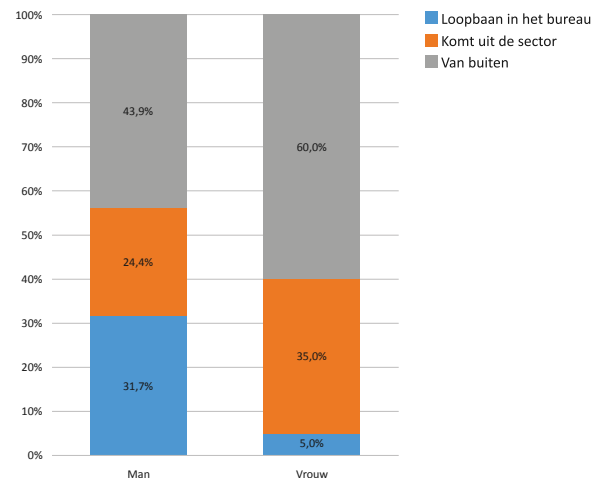
Mannen claimen meer de boegbeeldfunctie, vrouwen gaan meer voor de inhoud. Omdat belangenbehartiging steeds minder politiek en steeds inhoudelijker wordt, zou een verschuiving van meer vrouwen in de belangenbehartigersrol in de toekomst een logische zijn. Dat vrouwelijke voorzitters opvallend veel vaker de tent aansturen, hangt waarschijnlijk samen met het type vereniging.

Over het geheel geeft de meerderheid van de respondenten, 50%, aan dat ze geen stijlkenmerken missen bij hun collega in het tandem, 22 % mist groen en 12% zou meer blauw willen zien. Als we inzoomen op verschillen tussen mannen en vrouwen, blijkt dat 40% van de vrouwen groen mist bij de ander – tegenover 15% van de mannen. Vrouwen hebben dus meer gevoel voor de 'groene' aspecten van het tandem, kenmerken die passen bij het organisatietype dat een vereniging is. Dat pleit nog maar eens voor een meer proactieve houding bij de werving van vrouwen voor de voorzitters- of directeursfunctie.

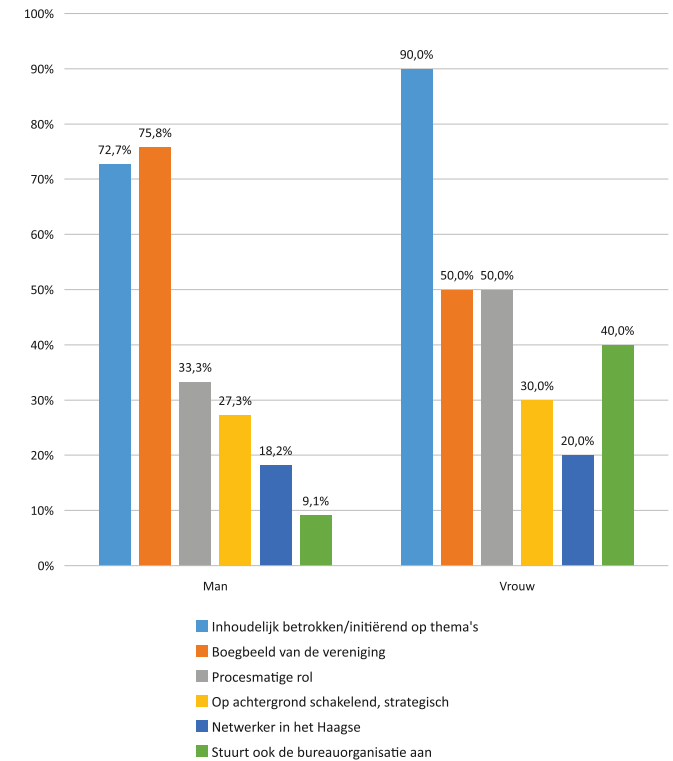
Werken aan de relatie. Vrouwelijke voorzitters en directeuren lijken dus kritischer naar zichzelf te kijken en naar de samenwerking. Maar in het onderzoek zijn de vrouwen ook gemiddeld jonger dan de mannen, dus het kan ook een verschil zijn dat met leeftijd te maken heeft.

Verjonging van directeuren en ook steeds meer van voorzitters. Jongere voorzitters en directeuren kiezen uiteraard ook strategie als topprioriteit, voor vandaag en morgen. Als tweede zijn ze vandaag gericht op de bureauorganisatie en dienstverlening aan leden. Morgen gaan ze de focus verschuiven naar samenwerking met stakeholders en andere verenigingen. We zagen het al eerder in dit rapport voorbijkomen. In de tandems zien we wel verjonging van de directeuren en minder van de voorzitters. Tot 55 jaar is 73% van de respondenten directeur en 27% voorzitter.

Achtergrond directeuren

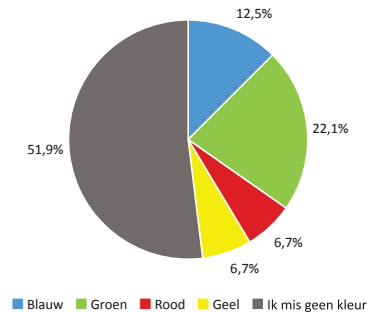


Rolopvatting volgens vrouwelijke en mannelijke voorzitters



“Nevenfuncties van de voorzitter zijn verwarrend voor zijn (en mijn) rol als boegbeeld”

Welke kleur mist u bij uw tandem-collega?
(algemeen)

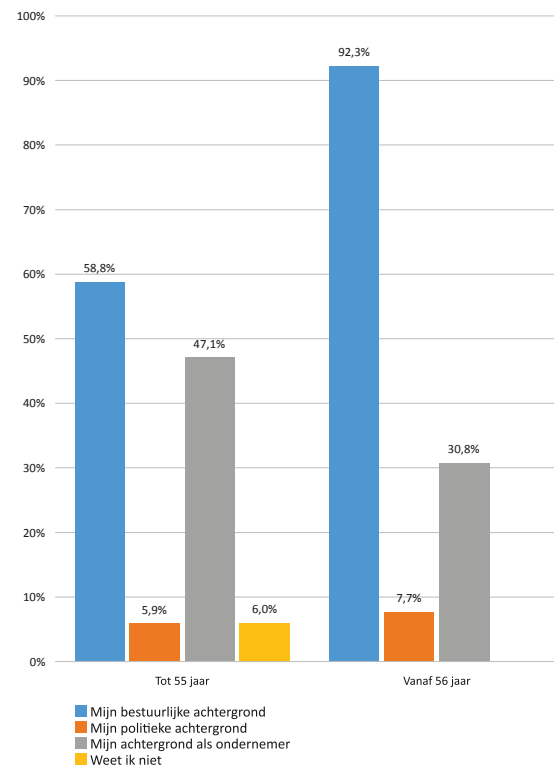


Niet alleen bij directeuren maar ook bij voorzitters zien we in onze praktijk dat het steeds meer een mid-career stap is. Er is ook nog een zakelijk leven na het voorzitterschap. De toekomst zal uitwijzen of die volgende stap weer een voorzitterschap – bijvoorbeeld bij een andere branche – is.

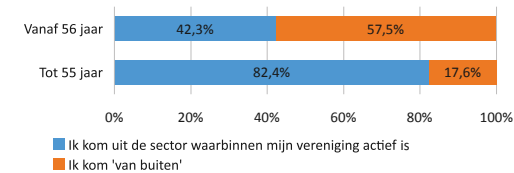
Jonge voorzitters komen vaker uit de sector dan oudere voorzitters. Ze denken dat ze vooral gekozen zijn door hun bestuurlijke achtergrond en hun achtergrond als ondernemer. Oude voorzitters denken voornamelijk gekozen te zijn vanwege hun bestuurlijke achtergrond.

Jonge directeuren komen vaker uit een andere sector dan oudere directeuren. Wij vermoeden dat dat als volgt te verklaren is: omdat bij de voorzitter vaker gezocht wordt naar iemand uit de sector kan de een directeur 'van buiten' nieuwe skills en referentiekader inbrengen.

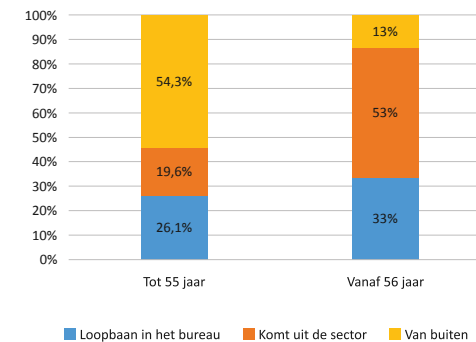
Op basis van welke ervaring heeft de vereniging voor u
gekozen? (voorzitter)



Wat is uw achtergrond?
(voorzitter)



Wat is uw achtergrond?
(directeur)

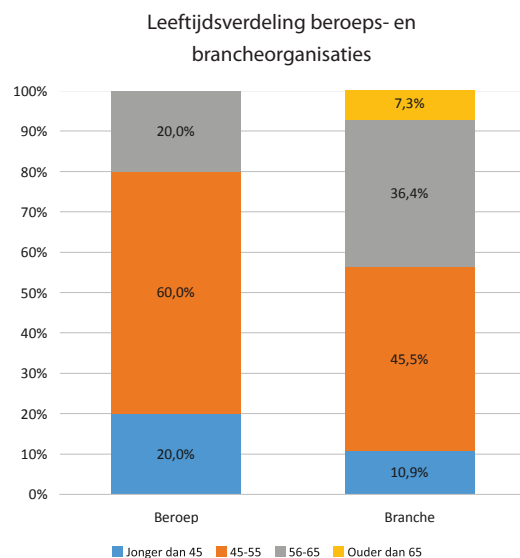


“Mijn verbeterpunt: afstand houden van de inhoud en inzetten op de vereniging”

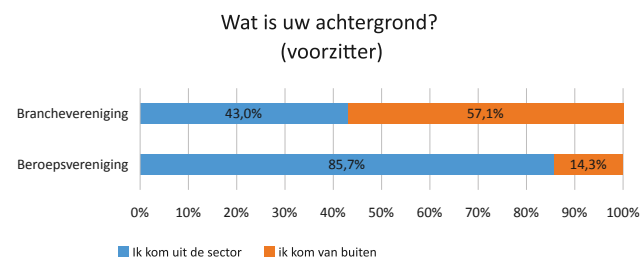
Beroepsverenigingen versus brancheverenigingen

Verskillende prioriteiten. Beroepsverenigingen hebben vandaag als tweede en derde prioriteit de samenwerking met andere partijen en de bureauorganisatie, en willen in de toekomst ledenwerving en dienstverlening aan leden prioriteren. Brancheorganisaties vinden nu belangenbehartiging belangrijker dan samenwerking, maar gaan de samenwerking met andere partijen in de toekomst hoger prioriteren (zoals eerder aangegeven is strategievorming prioriteit nummer 1 voor alle voorzitters en directeuren).

Jongere voorzitters die kort blijven. De gemiddelde leeftijd van bestuurders bij beroepsorganisaties is lager. Beroepsbeoefenaren kiezen vaak iemand uit hun midden als voorzitter - dus iemand die zelf actief als professional het beroep beoefent. 86% van de voorzitters komt uit de sector. Bij brancheorganisaties is dat 43%. De doorlooptijd voor voorzitters bij beroepsverenigingen is kort. Dit bevestigt het beeld dat de beroepsvereniging bij de keuze



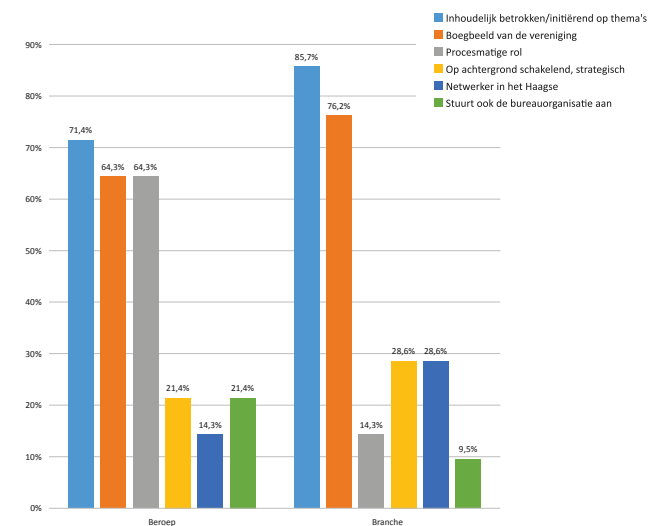
van een voorzitter voor inhoud gaat en de branchevereniging meer voor bestuurlijke kwaliteiten (en track record en daarmee ook voor meer senioriteit). De keuze van een voorzitter met een politieke achtergrond speelt bij beroepsverenigingen niet of nauwelijks.



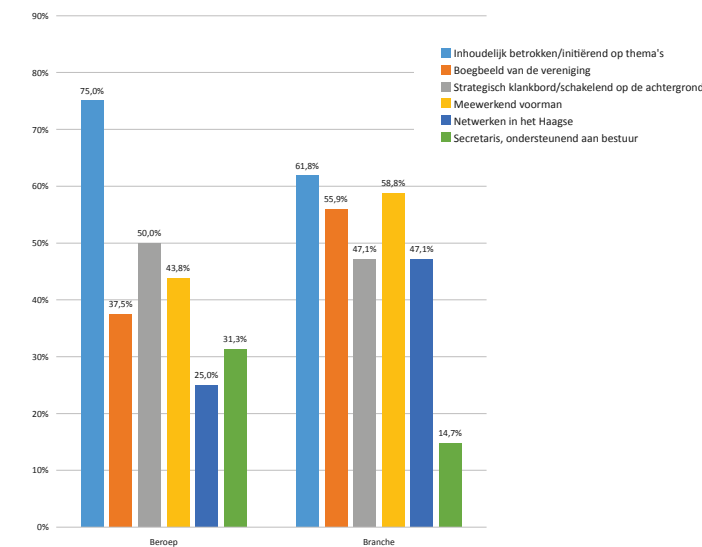
Rol voorzitter beroepsvereniging is anders dan die bij een branchevereniging. Er zijn duidelijke verschillen in rolopvatting tussen de voorzitters van een beroeps- of branchevereniging. Bij de beroepsvereniging is inhoud en het procesmanagement (meewerkend voorman) veel belangrijker en is 'Den Haag' minder aan de orde. Dat zien we ook wel terug bij de directeuren. Zij zien zichzelf minder als boegbeeld - dan de collega-directeuren bij de brancheorganisaties en vaker als ondersteuner van het bestuur.

De tandems in de beroepsverenigingen geven zichzelf een 8 en die in de brancheorganisaties een 8,2. De beoordeling van het functioneren op onderdelen, zoals taak- en rolverdeling, is kritischer door tandems in beroepsorganisaties. Het tandem in de beroepsorganisatie heeft doorgaans meer executieve taken, kent een sneller verloop in voorzitters en kan minder vaak een beroep doen op duidelijke afspraken voor het evalueren en bespreekbaar maken van het functioneren binnen het tandem (51.7% ten opzichte van 66% bij brancheorganisaties).

Rol voorzitter per type vereniging



Rol directeur per type vereniging



Disclaimer/eigendomsrecht

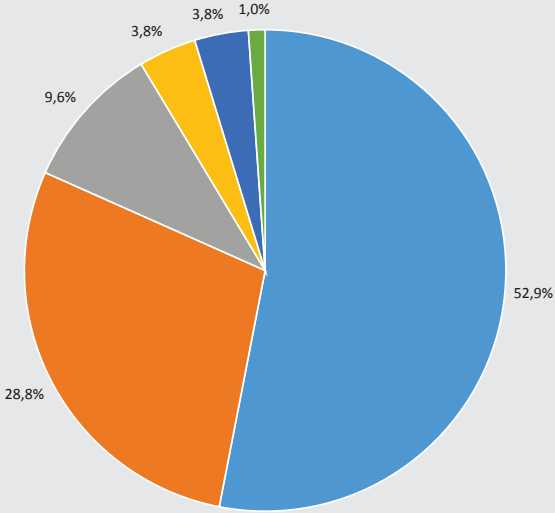
Het 3^e Nationaal Voorzittersonderzoek is een concept van VM uitgevers en Gasseling Search. Na toestemming en met bronvermelding kunnen de resultaten gebruikt worden.

Bijlage I

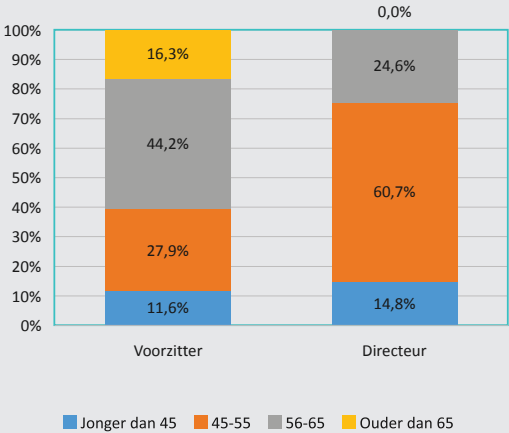
De Respondenten

Type vereniging

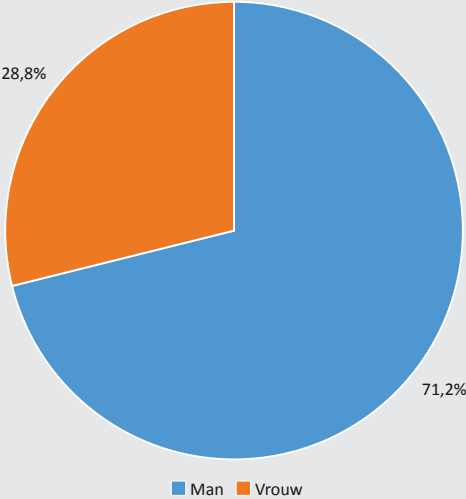
- Branche-/werkgeversvereniging
- Beroeps-/specialistenvereniging
- Anders
- Consumentenvereniging
- Koepel
- Sportbond



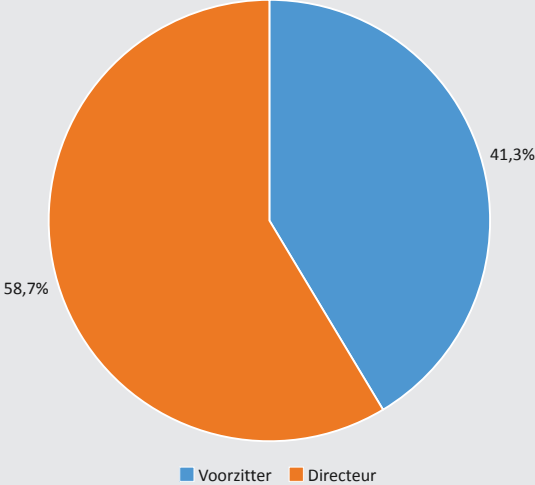
Leeftijd voorzitters en directeuren



Geslacht



Ik ben



Bijlage II

De Vragenlijst

Nationaal Voorzittersonderzoek 2016

Het tandem Voorzitter-Directeur nader beschouwd

Meer dan ooit is de samenwerking tussen Voorzitter en Directeur bepalend voor het succes van de vereniging. De druk om te presteren neemt toe, de ontwikkelingen gaan razendsnel. De context van de vereniging verandert, waarbij de traditionele scheiding van branches minder aan de orde is. Nieuwe technologie leidt tot nieuwe kansen voor verenigingen.

Kortom: veel verwachtingen met daarbij de extra uitdaging om dit als duo goed op te pakken. Tijd om hier eens bij stil te staan en te inventariseren hoe u dit ziet als voorzitter of directeur en wat u doet om uw teamprestatie te vergroten. We zijn benieuwd naar uw ervaringen en lessen.

De enquête zal maximaal 5-10 minuten van uw tijd in beslag nemen. Uw gegevens zullen vertrouwelijk worden behandeld en anoniem worden verwerkt, tenzij u anders aangeeft.

We presenteren de resultaten van het onderzoek op 24 november 2016 tijdens het VM-voorzitterscongres, een speciaal symposium voor voorzitters en dit jaar ook voor directeuren van belangenorganisaties. U bent als deelnemer van het onderzoek hiervoor van harte uitgenodigd.

In het onderzoek gebruiken we regelmatig het begrip "tandem" in de vraagstelling. Ter verduidelijking: wij bedoelen hiermee het tandem Voorzitter - Directeur/Secretaris/Verenigingsmanager.

Alvast dank voor uw medewerking!

Gees Wymenga (DNA en VM) en Marcel Gasseling (Gasseling Search)

1. Voor wat voor type vereniging vult u deze vragenlijst in?

- ☐ Beroepsvereniging/specialistenvereniging (professionals zijn lid)
- ☐ Branchevereniging/werkgeversvereniging (organisaties zijn lid)
- ☐ Koepel/federatie (verenigingen zijn lid)
- ☐ Sportbond (verenigingen zijn lid)
- ☐ Consumentenvereniging (consumenten zijn lid)
- ☐ Anders namelijk:

2. Hoeveel leden heeft uw vereniging

- ☐ 0-100
- ☐ 100-1.000
- ☐ 1.000-10.000
- ☐ Meer dan 10.000

3. Wat is de omvang van uw verenigingsbureau?

- ☐ 1-5 fte
- ☐ 6-20 fte
- ☐ 21-50 fte
- ☐ 51-100 fte
- ☐ Meer dan 100 fte

4. Wat is uw geslacht

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

5. Wat is uw leeftijd?

- ☐ Jonger dan 45
- ☐ 45-55
- ☐ 56-65
- ☐ Ouder dan 65

6. Ik ben

- ☐ Voorzitter (door naar vraag 7)
- ☐ Directeur. Uw functietitel kan ook (algemeen) secretaris of verenigingsmanager zijn, het gaat ons om de eindverantwoordelijke op het verenigingsbureau. (door naar vraag 11)

7. Hoe lang bent u actief in uw functie?

- ☐ 0-3 jaar
- ☐ 4-6 jaar
- ☐ 7-9 jaar
- ☐ Meer dan 9 jaar

8. Hoe lang is uw eindverantwoordelijke op het verenigingsbureau actief in deze functie?

- ☐ 0-3 jaar
- ☐ 4-6 jaar
- ☐ 7-9 jaar
- ☐ Meer dan 9 jaar

9. Wat is uw achtergrond?

- ☐ Ik kom uit de sector waarbinnen mijn vereniging actief is
- ☐ Ik kom 'van buiten'

10. Op basis van welke ervaring heeft de vereniging voor u gekozen (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Mijn bestuurlijke achtergrond
- ☐ Mijn politieke achtergrond
- ☐ Mijn achtergrond als ondernemer
- ☐ Weet ik niet

11. Wat typeert uw rol? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Ik heb vooral een procesmatige rol
- ☐ Ik ben ook inhoudelijk betrokken en soms zelf initiërend op thema's
- ☐ Ik ben het boegbeeld van de vereniging
- ☐ Ik ben veel in de Haagse netwerken actief
- ☐ Ik ben het strategische klankbord op de achtergrond, ik schakel vooral achter de schermen
- ☐ Ik stuur ook de bureauorganisatie aan (door naar vraag 16)

12. Hoe lang bent u actief in uw functie?

- ☐ 0-3 jaar
- ☐ 4-6 jaar
- ☐ 7-9 jaar
- ☐ Meer dan 9 jaar

13. Hoe lang is uw voorzitter actief in deze functie?

- ☐ 0-3 jaar
- ☐ 4-6 jaar
- ☐ 7-9 jaar
- ☐ Meer dan 9 jaar

14. Wat is uw achtergrond?

- ☐ Ik ben vanuit het bureau benoemd in de huidige managementfunctie
- ☐ Ik kom uit de sector waarbinnen mijn vereniging actief is
- ☐ Ik kom uit een ander sector ('van buiten')

15. Wat was uw functie voordat u bij uw huidige werkgever bent aangesteld

- ☐ Ik werkte bij een ander verenigingsbureau (in een andere sector)
- ☐ Ik was vanuit een ander discipline (consultancy, overheid etc.) in de huidige sector actief
- ☐ Werkte bij een van de leden van de vereniging
- ☐ Ik kom helemaal 'van buiten'

16. Hoe typeert u uw rol? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Ik ben vooral secretaris, ondersteunend aan bestuur
- ☐ Ik ben ook inhoudelijk betrokken en soms zelf ook initiërend op thema's
- ☐ Ik ben het boegbeeld van de vereniging
- ☐ Ik ben veel in de Haagse netwerken actief
- ☐ Ik ben het strategische klankbord op de achtergrond, schakel vooral achter de schermen, ik heb vooral een managementrol
- ☐ Ik ben meewerkend voorman

17. In uw rol staat u voor verschillende uitdagingen. Wat zijn uw belangrijkste uitdagingen geweest en welke voorziet u in de toekomst? Maak een top 3 van onderstaande items, deze representeren uw uitdagingen tot op heden.

Nieuwe sector- of verenigingsstrategie	1.	2.	3.
Verbetering belangenbehartiging	1.	2.	3.
Samenwerking stakeholders/samenwerking met andere verenigingen	1.	2.	3.
Herijken bureauorganisatie	1.	2.	3.
Financiering vereniging	1.	2.	3.
Dienstverlening leden	1.	2.	3.
Ledenwerving	1.	2.	3.
Specifiek issue (keurmerk, cao...)	1.	2.	3.
Meer betrekken bestaande leden bij vereniging/verenigingsbestuur	1.	2.	3.
Meer betrekken nieuw type leden bij vereniging/verenigingsbestuur	1.	2.	3.
(nieuwe doelgroepen, jongeren etc.)			

18. Maak een top 3 uit onderstaande items, deze representeren de uitdagingen die u rol voorziet in de toekomst.

Nieuwe sector- of verenigingsstrategie	1.	2.	3.
Verbetering belangenbehartiging	1.	2.	3.
Samenwerking stakeholders/samenwerking met andere verenigingen	1.	2.	3.
Herijken bureauorganisatie	1.	2.	3.
Financiering vereniging	1.	2.	3.
Dienstverlening leden	1.	2.	3.
Ledenwerving	1.	2.	3.
Specifiek issue (keurmerk, cao...)	1.	2.	3.
Meer betrekken bestaande leden bij vereniging/verenigingsbestuur	1.	2.	3.
Meer betrekken nieuw type leden bij vereniging/verenigingsbestuur	1.	2.	3.
(nieuwe doelgroepen, jongeren etc.)			

19. Welke kleur typeert uw stijl (max. 2 antwoorden mogelijk)

- ☐ Blauw (voorzichtig – analytisch – gedetailleerd – objectief)
- ☐ Groen (zorgzaam – relatiegericht – harmonieus – ontspannen – geduldig)
- ☐ Rood (wilskrachtig – prestatiegericht – veeleisend – vastberaden – doelbewust)
- ☐ Geel (dynamisch – enthousiast – overtuigend – expressief – optimistisch)

20. Welke kleur typeert de stijl van uw collega uit het tandem (max. 2 antwoorden mogelijk)

- ☐ Blauw (voorzichtig – analytisch – gedetailleerd – objectief)
- ☐ Groen (zorgzaam – relatiegericht – harmonieus – ontspannen – geduldig)
- ☐ Rood (wilskrachtig – prestatiegericht – veeleisend – vastberaden – doelbewust)
- ☐ Geel (dynamisch – enthousiast – overtuigend – expressief – optimistisch)

21. Wat vindt u van de kleurenmix in uw tandem?

- ☐ Goed
- ☐ Kan beter

22. Welke kleur mist u bij uzelf?

- ☐ Blauw (voorzichtig – analytisch – gedetailleerd – objectief)
- ☐ Groen (zorgzaam – relatiegericht – harmonieus – ontspannen – geduldig)
- ☐ Rood (wilskrachtig – prestatiegericht – veeleisend – vastberaden – doelbewust)
- ☐ Geel (dynamisch – enthousiast – overtuigend – expressief – optimistisch)

23. Welke kleur mist u bij uw collega uit het tandem?

- o Blauw (voorzichtig – analytisch – gedetailleerd – objectief)
- o Groen (zorgzaam – relatiegericht – harmonieus – ontspannen – geduldig)
- o Rood (wilskrachtig – prestatiegericht – veeleisend – vastberaden – doelbewust)
- o Geel (dynamisch – enthousiast – overtuigend – expressief – optimistisch)

24. Hoe beoordeelt u uw tandem op onderstaande items?

	Helemaal niet mee eens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
Onze rolverdeling is helder					
We hebben een persoonlijke klik					
We delen onze visie op de vereniging					
We delen onze visie op de sector					
Ons ambitieniveau komt overeen					
Onze stijl van opereren is complementair					
We hebben een verschillende achtergrond qua carrière					
We hebben een heldere splitsing van taken en verantwoordelijkheden					

25. Welk rapportcijfer geeft u uw tandem?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

26. Wat zijn uw verbeterpunten voor de huidige samenwerking van uw tandem?

[illegible]

27. Als het tandem – onverhoopt niet of onvoldoende functioneert, is het binnen uw vereniging/bestuur geregeld op welke wijze dit functioneren bespreekbaar wordt gemaakt en/of opgelost?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Indien antwoord 'ja' kun t u aangeven hoe?

[illegible]

28. Voor ons congres zijn we op zoek naar leuke en interessante cases over de samenwerking van het tandem? Wilt u uw ervaring(en) met betrekking tot een succesvolle teamprestatie met ons delen?

Wij kunnen uw case anoniem verwerken, maar u kunt er ook voor kiezen om uw contactgegevens achter te laten. In het laatste geval zullen we contact met u opnemen als wij uw case willen gebruiken in het congres of in andere publicaties

- ☐ Ja, ik deel graag mijn ervaringen
- ☐ Nee, ik wil liever niets delen

29. Bedankt dat u uw ervaring(en) met betrekking tot een succesvolle teamprestatie met ons wilt delen. U kunt deze hieronder beschrijven?

[illegible]

- 30. Als wij u mogen banderen voor meer informatie kunt u hieronder uw contactgegevens achterlaten**
- ☐ Naam
 - ☐ Vereniging
 - ☐ E-mailadres
 - ☐ Telefoonnummer
- 31. Indien u de resultaten van het onderzoek als eerste wilt ontvangen, kunt u hieronder uw e-mailadres achterlaten? Als u dit niet wilt, drukt u op 'volgende' om naar het einde van de vragenlijst te gaan om uw antwoorden te versturen.**
- ☐ E-mailadres

Dit is het einde van de vragenlijst, wij bedanken u voor uw tijd.

We nodigen u van harte uit voor het VM-voorzitterscongres dat op 24 november van 16.00-19.00 uur plaatsvindt in het BOVAGhuis te Bunnik. Kijk op gasselingsearch.nl en vm-online.nl naar het programma, u kunt zich nu al inschrijven!