



Het Nationaal Voorzittersonderzoek 2019

Is de match tussen Voorzitter en
Vereniging toekomstbestendig?



Is de match tussen Voorzitter en Vereniging
toekomstbestendig?

Is leiderschap van belangenorganisaties toe aan vernieuwing?

Proloog

De maatschappij verandert, de economie verandert. Belangenorganisaties in Nederland spelen hier op in, maar acteren vaak eerder reactief dan proactief. Dat heeft te maken met de aard van het organisatietype (de ledenvereniging) en de praktijk van besluitvorming (draagvlak). Maar wat betekenen deze ontwikkelingen voor de gewenste achtergrond en drijfveren van de bestuurders? Daar gaan we in dit onderzoek op in.

Positief startbeeld

We hebben voorzitters ondervraagd naar hun visie op de verschillende elementen van de match tussen de voorzitter en de vereniging. En die is overall meer dan positief. Veel tevredenheid met de job en met de vereniging, de voorzitter heeft plezier in het werk en kan zichtbare resultaten boeken. Maar als we de verschillende elementen een stap dieper analyseren dan komen we uit op een aantal discrepanties die we nader hebben uitgewerkt.

Diversiteit

In alle bestuurlijke organisatietypes (bedrijven, overheden) is diversiteit het grote thema: is de breedte van de achterban en de stakeholders vertegenwoordigd op de plekken waar de besluiten genomen worden (het zogenaamde afspiegelingsprincipe)? Per definitie geldt dat ook voor belangenorganisaties. Het is geen verrassing dat besturen (en ook de voorzitters) geen directe af-

spiegeling van de achterban zijn. Senioriteit en beschikbaarheid blijven belangrijke ingrediënten. Wel opvallend is het feit dat voor de helft van de voorzitters diversiteit voor de invulling van de bestuurlijke plekken in de vereniging geen of in ieder geval geen groot issue is. En die mening wordt door mannen en vrouwen gedeeld. En als diversiteit al een thema is, dan hebben we het vooral over leeftijd en culturele diversiteit. Daar is werk aan de winkel! Voor in eerste aanleg de voorzitter. Als je jonge mensen wilt interesseren voor een bestuurlijke carrière, dan ontkom je er niet aan om in te spelen op een eigentijdse opdracht en facilitering van de beoogde nieuwe instroom. Bestuurlijk Nederland is overall relatief oud (32% boven de 60 jaar), vooral man (72%) en in voor een volgende termijn (75%). Oei, gaat die generatie een nieuwe frisse instroom borgen en een nieuw type bestuurders inspireren om aan te haken en een rol te pakken?

Uit ons onderzoek blijkt dat vrouwen veel reflectiever, kritischer kijken naar hun eigen functioneren en naar de vereniging. De instroom van mannen en vrouwen is ongeveer gelijk. Dus op de langere termijn wordt de balans vast meer evenwichtig. De vraag is of verenigingen niet sneller moeten schakelen. Het percentage vrouwen staat nu op 28%. Die verhoudingen waren in ons onderzoek van 3 jaar geleden hetzelfde.....

Nieuwe eisen aan competenties

Ook de competenties van de voorzitter zijn aan vernieuwing onderhevig. Want het zal in de toekomst vooral gaan over het mobiliseren van de achterban (meer denken in communities, meer bottom-up belangenbehartiging) in plaats van het klassieke Haagse lobbywerk. De voorzitter zal meer dan ooit de voelsprietten bij de achterban moeten hebben, de ledenzorgen moeten aanvoelen en daarop de agenda en werkwijze van de vereniging moeten toetsen. Misschien een pleidooi voor meer interne voorzitters?

Een andere belangrijke trend is dat belangenbehartiging meer dan ooit gaat over samenwerking, coalities sluiten. De voorzitter is dus minder het beeld van een enkel belang (of enkele groep) maar vooral de ‘bestuurder’ die leiding geeft aan een nieuwe samenwerking en nieuwe lobbyprocessen. Hij/zij is dus de onafhankelijke boven partijen staande verbinder. Meer facilitator en procesbegeleider. En vast ook iemand die erop uit is om anderen (leden, bureau) te laten scoren. Misschien toch maar gaan voor een bestuurder ‘van buiten’. Iemand die goed bekend is met de ‘grassroots-benadering’?

Governance kan beter

Het is goed om te constateren dat het voorzitterschap geen ‘liefdewerk oud papier’ meer is. Het overgrote deel krijgt een vergoeding. En daarmee heeft de vereniging de kans om de governance rond de voorzitter en bestuur te professionaliseren en te verzakelijken. Een groot deel van de voorzitters (ruim 90%) is via via op de plek gekomen. Is er breed en diep gekeken naar beschikbaar talent vanuit de vereniging? Vaak niet. Is er sprake van een doordacht intern recruitersmechanisme om nieuwe talenten aan te boren? Ook dat is niet het geval.

Is er sprake van een systematische beoordeling van het functioneren van voorzitter en bestuur? De meeste verenigingen kennen geen structuur van evaluatie laat staan van beoordeling. Hier liggen kansen, wellicht voor de Ledenraad of ALV, om te borgen dat het leiderschap van de vereniging proactief inspeelt en de kwaliteiten heeft om de noodzakelijke vernieuwing en professionalisering van de vereniging te realiseren.

In het deze rapportage nemen we u mee door de resultaten van ons onderzoek. Let wel, we vragen de voorzitters naar hun eigen visie op deze

verschillende thema’s. We geven we onze interpretatie van de feiten en beoordelen de samenhang van de verschillende resultaten.

We hopen hiermee een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling en professionalisering van het vak van verenigen en voorzitten.

We wensen u veel leesplezier!

Annemiek Wissink (DNA, De Nederlandse Associatie)

Marcel Gasseling (Gasseling Search)



verenigen is een vak

De Nederlandse Associatie (DNA) is de vereniging van Nederlandse branche-, beroeps- en belangen- organisaties, federaties, fondsen en bonden. DNA stimuleert en ondersteunt de professionalisering van verenigingen en verwante organisaties.



Gasseling Search is een executive searchbureau gericht op de werving en selectie van bestuurders, voorzitters en directeurs van belangenverenigingen en van maatschappelijke ondernemingen.

Inleiding

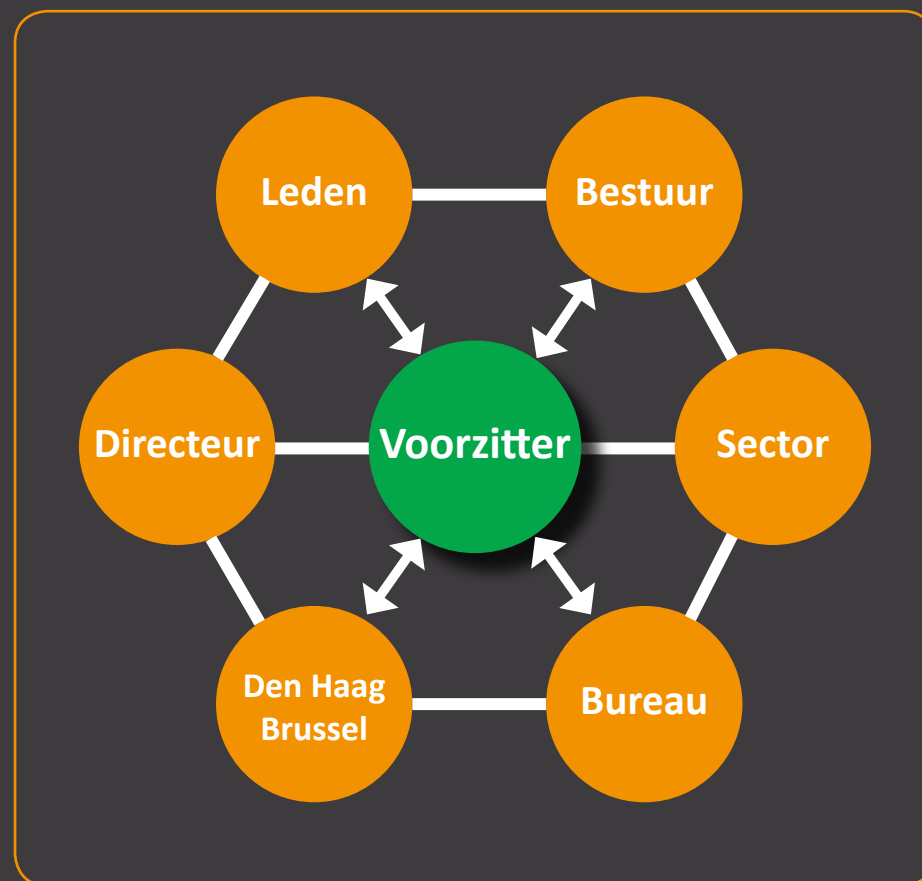
Eerder hebben we met het Nationaal Voorzittersonderzoek aandacht besteed aan De Voorzitter en het Bestuursteam (2014) en aan Het tandem Voorzitter-Directeur (2016). Dit jaar richten we ons op de match tussen de voorzitter en de vereniging. Vanuit verschillende invalshoeken bestudeerden we deze match om uiteindelijk te komen tot een eindoordeel.

We hebben gevraagd naar de trends in belangenbehartiging, bestuursstijl, diversiteit, governance en samenwerking tussen voorzitter en het (bestuurs)team. Ook hebben we aandacht besteed aan de wijze waarop de voorzitter hier vanuit haar/zijn eigen ambities in zit. De verschillende invalshoeken en samenwerkingsrelaties van de voorzitter komen aan bod:

Verantwoording

Voor het Nationaal Voorzittersonderzoek 2019 zijn de voorzitters van ruim 1.000 belangenorganisaties benaderd. Onder belangenorganisaties verstaan we brancheverenigingen, beroepsverenigingen, vakbonden, federaties en koepels.

Onder de 1.000 benaderde belangenorganisaties zijn onder meer de bijna 200 belangenorganisaties die zijn aangesloten bij MKB Nederland en VNO-NCW. De voorzitters van deze belangenorganisaties zijn met een persoonlijke mail gewezen op het Nationaal Voorzittersonderzoek. De respons in deze categorie is met 50% hoog te noemen.



De overige belangenorganisaties zijn door verschillende mailingen en uitingen van DNA en Gasseling Search op het onderzoek gewezen. De vragenlijst (zie bijlage 1) is door 165 voorzitters in zijn geheel afgerond. Bij de analyse van de resultaten gaan we vooral uit van de rechte tellingen.

Hoofdstuk 1:

De Voorzitters van Nederland

Wie is de voorzitter van Nederland? De oudere man. Nog steeds. Maar de vrouwen en de jongeren komen er aan.

Leeftijd

Het aantal voorzitters jonger dan 40 jaar is bijna verwaarloosbaar (3 op 165 respondenten). Om die reden noemen we in deze rapportage 'jong' de voorzitters tot en met 50 jaar. Het betreft hier een kwart van het totaal. In de groep 'jong' is de verhouding man/vrouw bijna gelijk. Daarna geldt: des te ouder des te groter de kans dat de voorzitter een man is. Als we inzoomen op voorzitters van 60+ dan is dat 91% man.

Gender

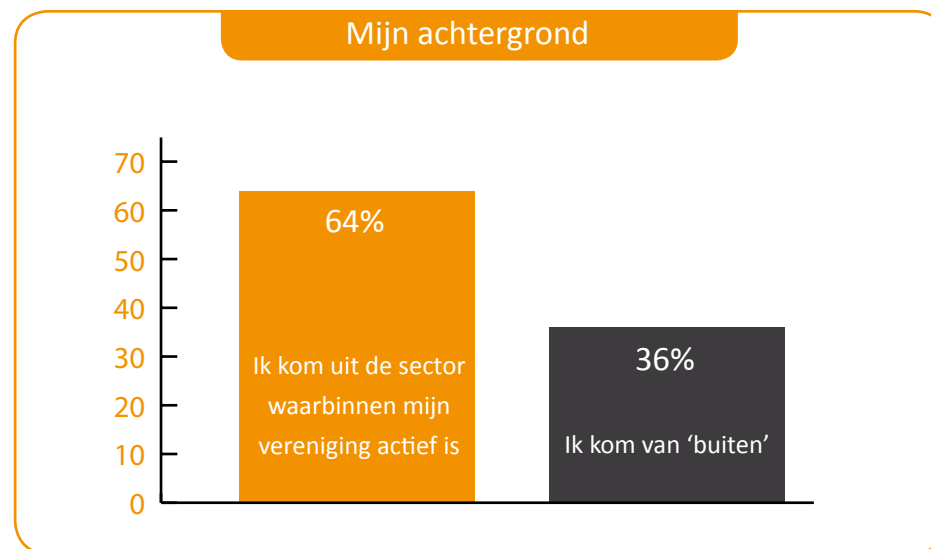
Slechts 28% van de voorzitters is vrouw. Het slechte nieuws is dat dit al jaren een constante factor lijkt, maar als je sekse en leeftijd met elkaar correleert dan blijkt dat in de categorie 'jong' de verhouding al bijna 50-50 is. Het kan dus een kwestie van tijd zijn voordat deze verhouding wordt rechtgetrokken. Er is een groot verschil tussen beroepsverenigingen (veel vrouwen) en brancheverenigingen (veel mannen). Wij denken dat we dit verschil als volgt kunnen verklaren: voorzitters van brancheverenigingen zijn vaak directeuren van ondernemingen (nog steeds veel mannen) of komen uit de politiek (idem).

Aantal jaren in functie

Het grootste deel van de voorzitters (51%) is relatief kort in functie (tot 3 jaar). Het is opvallend dat er een significante groep meer dan 9 jaar als voorzitter actief is. Een derde termijn als voorzitter komt statutair gezien weinig voor, maar een lange zittingstermijn is dus blijkbaar bij heel wat verenigingen nog aan de orde.

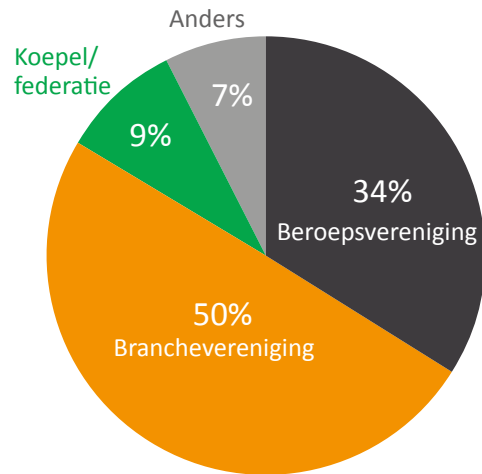
Van 'binnen' of van 'buiten'

64% van de voorzitters komt uit de sector. We zien dat met name bij brancheverenigingen relatief meer voorzitters van buiten de sector zijn. Bij brancheverenigingen is ook meer Haagse belangenbehartiging aan de orde en is er financiële ruimte om externen aan te trekken.



Demografische gegevens van de Voorzitters

Type vereniging

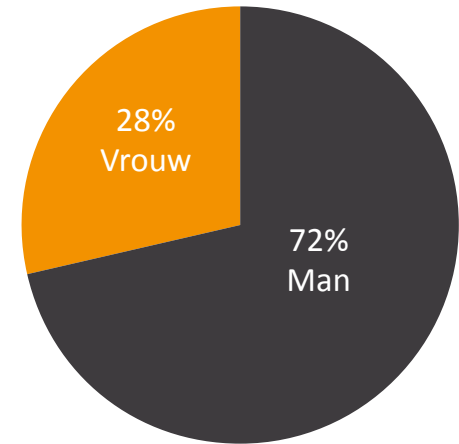


Gender

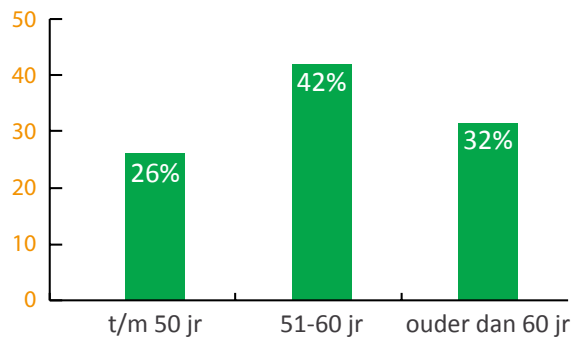
Meer dan de helft (59%) van de mannelijke voorzitters werkt voor een branchevereniging.

Meer dan de helft (57%) van de vrouwelijke voorzitters werkt voor een beroepsvereniging.

Gender



Leeftijd

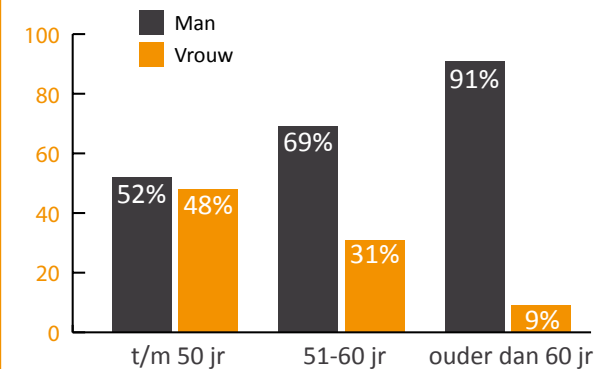


Leeftijd

2% van de deelnemers aan het onderzoek is 40 jaar of jonger, daarom hebben we deze categorie samengevoegd met de categorie erboven (tot en met 50 jaar).

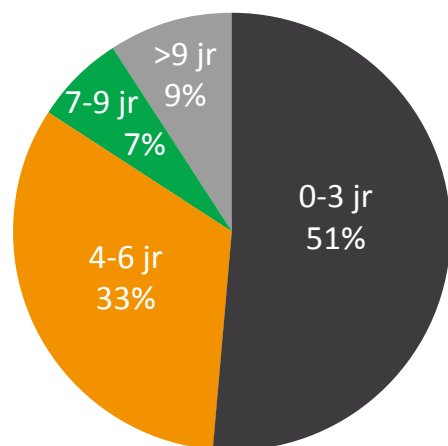
Vrouwelijke deelnemers zijn gemiddeld jonger dan mannelijke deelnemers, vooral in de categorie ouder dan 60 jaar zijn de vrouwen ondervertegenwoordigd (91% man, 9% vrouw). In de categorie t/m 50 jaar is de man-vrouw verhouding nagenoeg gelijk (52% vs 48%).

Gender en leeftijd

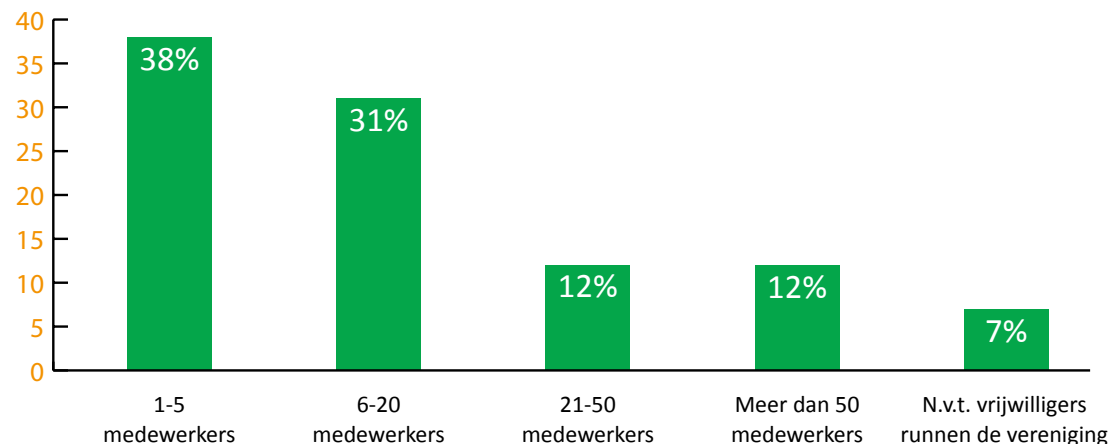


Vervolg Demografische gegevens van de Voorzitters

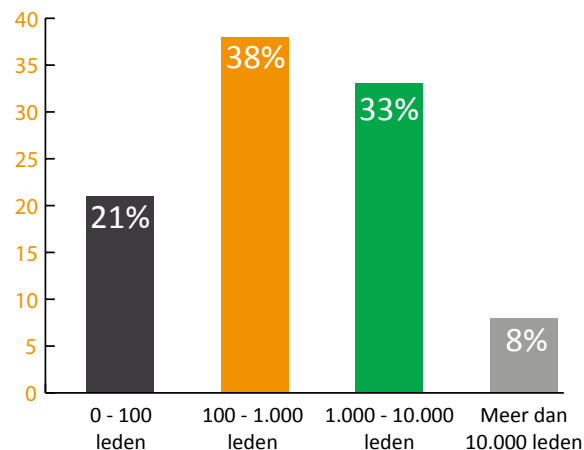
Aantal jaren voorzitter



Mijn verenigingsbureau bestaat uit



Hoeveel leden heeft uw vereniging



In de leeftijdscategorie t/m 50 jaar zitten de meest onervaren voorzitters: 60% is nog niet meer dan 3 jaar voorzitter (bij dezelfde vereniging) ten opzichte van 42% in de categorie 60+. Het ligt voor de hand dat de categorie 60+ het grootste aandeel levert (17%) in de categorie 'meer dan 9 jaar voorzitter'.

Aantal leden vereniging

In de categorie beroepsverenigingen hebben voornamelijk voorzitters deelgenomen van verenigingen met 1.000-10.000 leden (61%). In de categorie brancheverenigingen hebben voornamelijk voorzitters deelgenomen van verenigingen tot 1.000 leden; 30% 0-100 leden, 43% 100-1.000 leden.

Grootte verenigingsbureau

Maar liefst 93% van de deelnemende verenigingen werkt met 1 of meer medewerkers. Het grootste deel (69%) heeft maximaal 20 medewerkers. Met 20 medewerkers behoor je tot de 'grotere' bureaus. In 84% van de deelnemende verenigingen is er een directeur/manager werkzaam op het verenigingsbureau. Bij brancheverenigingen is er vaker een directeur/manager op het verenigingsbureau dan bij beroepsverenigingen (93% vs. 70%).

Hoofdstuk 2:

De voorzitter en het team

De voorzitters is blij met de functie, de samenwerking loopt goed en hij/zij geeft zichzelf een 7.5. Het bestuursteam wordt ook beoordeeld met een 7,5. Vrouwen zijn op alle elementen kritischer.

We hebben geprobeerd een beeld te krijgen van het type rol dat de voorzitter vervuld. Dat bleek lastig te achterhalen omdat eigenlijk alle rollen bij elke voorzitter hoog scoren. De voorzitters beschikken – volgens zichzelf – over een breed repertoire. Zij vinden zichzelf Strateeg én Verbinder én Bestuurder én Boegbeeld én Facilitator én Innovator. We zien een licht accent op de rollen Strateeg en Verbinder. Vrouwelijke voorzitters zien zichzelf – vergeleken met de mannen – iets meer als Boegbeeld. Voorzitters jonger dan 50 noemen zichzelf minder vaak Innovator dan dat hun oudere collega's dat doen.

Bij doorvragen op de verschillende elementen van de match tussen de voorzitter en de vereniging blijken ook alle verschillende invalshoeken (match met sector, met bestuur, met directie) unaniem hoog te liggen. Het is dan ook niet vreemd dat de baten (vooral het werkplezier) opwegen tegen de lasten. Met gemiddeld 3 dagdelen inzet, waarbij brancheorganisaties meer tijd vragen dan beroepsorganisaties. Het valt op dat vrouwen meer intrinsieke voordelen uit hun voorzittersrol halen (vergroten persoonlijke en

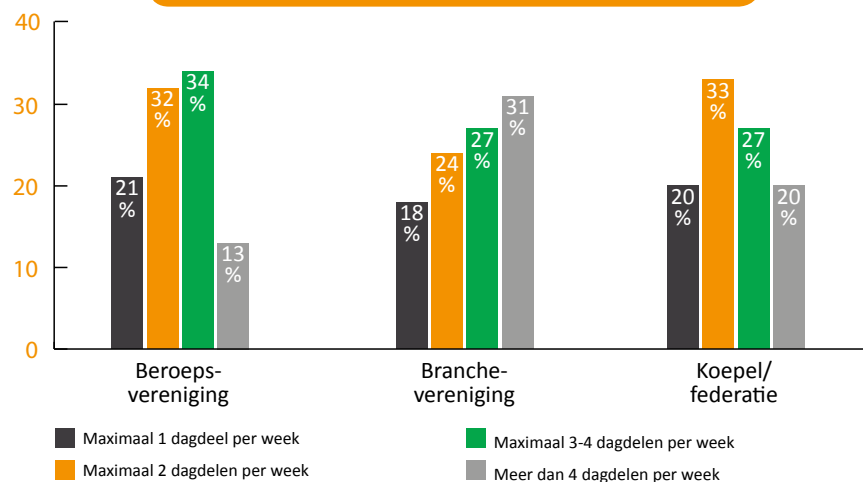
Geef van onderstaande elementen aan in hoeverre deze gelden voor u (schaal 1-5)

Mijn opdracht als voorzitter past bij mijn achtergrond en drive	4,5
Ik heb veel affiniteit met de sector	4,5
Ik kan zichtbare resultaten boeken	4,2
De samenwerking met collega's in het bestuur loopt goed	4,4
Ik heb een goede klik met het externe veld van de vereniging	4,2
De samenwerking met collega's op het bureau loopt goed	4,3

Naast uw motivatie om iets voor de vereniging en sector te doen zijn wij benieuwd naar andere 'persoonlijke baten' die bij uw voorzittersfunctie horen (schaal 1-5)

Groei zakelijk netwerk	3,5
Nieuwe persoonlijke inzichten	3,8
Nieuwe professionele inzichten	4,0
Veel werkplezier	4,3

Mijn tijdsbeslag voor de vereniging is

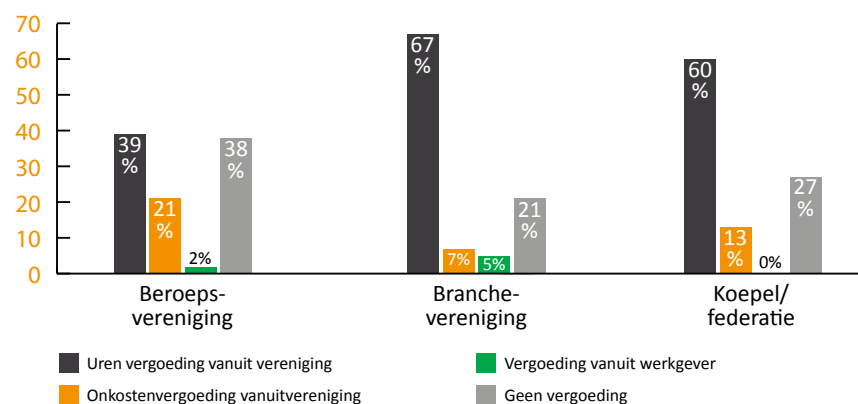


professionele inzichten). Ze lijken er dus meer van te leren dan de mannelijke collega's. Of staan ze meer open voor ontwikkeling en reflectie?

De helft van de voorzitters krijgt een uurvergoeding/salaris. We hebben de hoogte van de vergoeding niet gevraagd maar weten uit eigen data dat de range fors uiteenloopt.

De samenwerking met directeur is heel positief, volgens de voorzitters. Maar hier zijn de vrouwen een stuk kritischer dan de mannen. Vrouwen zijn kritischer op de complementariteit van het team en op de helderheid van de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling.

Ontvangt u een vergoeding voor uw werkzaamheden als voorzitter?



Schaal 1 - 5 **Man** **Vrouw**

Wij hebben een persoonlijke klik	4.2	3.9
Wij zijn qua achtergrond/CV een complementair team	4.3	3.8
Onze taak- en verantwoordelijkheidsverdeling is helder	4.2	3.7
Wij zijn qua persoonlijkheid een complementair team	4.1	3.8
Onze communicatie is optimaal, niet te veel en niet te weinig	4.1	3.7

Hoofdstuk 3: Belangenbehartiging en prioriteiten vereniging

Voor lobby wordt samenwerking nog belangrijker, ledenbehoud is belangrijker dan ledengroei.

We hebben de voorzitters gevraagd naar de belangrijkste uitdaging voor de vereniging voor de komende drie jaar. De inhoudelijke ontwikkeling/positionering van de sector blijkt veruit het belangrijkste voor de voorzitters. Ook ledenbehoud (en bijbehorende waardecreatie) en de ontwikkeling van vereniging + bureau scoren hoog. Het minst gaat de aandacht uit naar ledengroei en innovatie.

Thema	Percentage
Inhoud	40%
Toegevoegde waarde/behoud leden/draagvlak	22%
Vereniging/bestuur/financiën/organisatie	19%
Ledengroei	8%
Innovatie/digitalisering/vernieuwing	8%

Wat betreft belangenbehartiging zijn dit de meest in het oog springende trends:

- De focus van Haagse beïnvloeding verschuift van politiek naar ministerie
- Standpuntbepaling zal meer bottom-up plaatsvinden
- Vooral: lobby gaat steeds vaker in samenwerking met andere partijen.

Schaal 1 - 5

Lobby verschuift van eigen lobby naar meer samenwerkingen met andere partijen	4.1
Belangenbehartiging verschuift van politieke beïnvloeding (Tweede Kamer) naar een meer beleidsinhoudelijke focus (Ministerie)	3.5
De standpuntbepaling zal meer bottom-up gaan plaatsvinden	3.5
Brussel wordt belangrijker dan Den Haag	3.0
Belangenbehartiging is in de toekomst meer gericht op de regio (provincie, gemeenten) dan op Den Haag	2.8

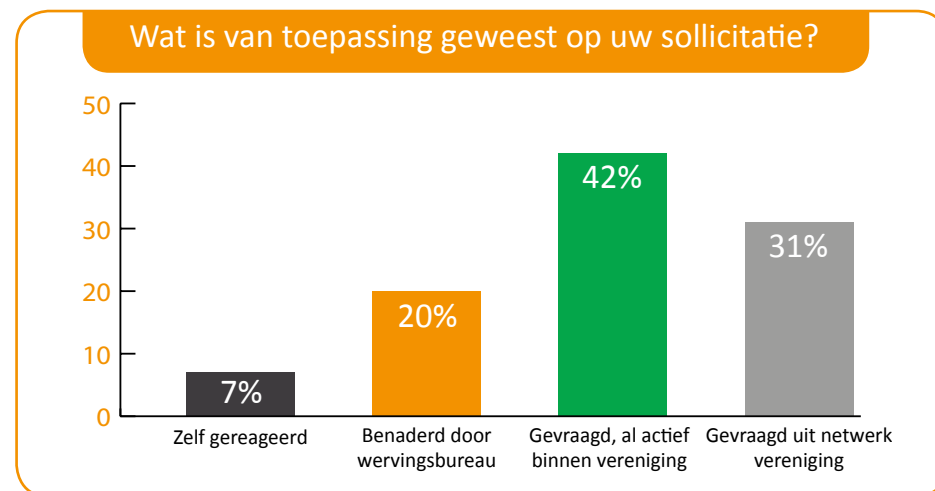
Het lijkt erop dat een daadwerkelijke organisatorische samenwerking tussen verenigingen weinig voorkomt maar dat op specifieke thema's steeds vaker samenwerking gezocht wordt. Voorbeelden hiervan zijn onder meer de mobiliteitsalliantie (o.a. TLN, RAI, BOVAG, ANWB) en de trend vanuit verschillende sectoren om brede platforms op te zetten.

Meer dan ooit zal de bal liggen bij de voorzitter om daadwerkelijke samenwerking te laten plaatsvinden, over de grenzen van de eigen lobby heen te kijken en de verbinding te zoeken met andere partijen. Naast de zakelijke en meer technische aspecten van het ledenbehoud (diensten ontwikkelen, waarde creëren) zien wij voor de voorzitter de leidende rol om nog veel meer het gezicht van de leden te zijn. En dat pleit wellicht voor meer voorzitters 'van binnen'.

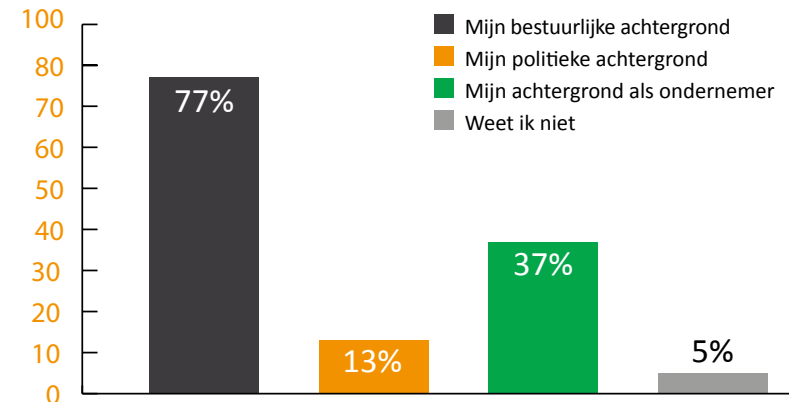
Hoofdstuk 4: Governance, werving en beoordeling

De voorzitter is vooral via eigen kanalen geworven en gevraagd voor de functie. Slechts 7% heeft zelf gesolliciteerd. Dit roept de vraag op of de vacature maximaal open is uitgezet of dat er toch nog sprake is van een kleine inner circle waarbinnen de vacature is uitgezet. Onze ervaring leert dat vaak maar een klein deel van de kwalitatief geschikte 'achterban' echt bestuurlijk bij de vereniging betrokken is en in beeld bij vacatures. Veel talent wordt niet bereikt.

Twee derde van de verenigingen heeft de beoogde kwaliteiten van de voorzitter in een functieprofiel uitgewerkt. Brancheverenigingen hebben het meest een 'externe' voorzitter en schakelen dus vaker een extern bureau in. Het merendeel van de voorzitters komt uit de sector waarbinnen de vereniging actief is (64%).



Op basis van welke ervaring heeft de vereniging voor u gekozen? (Meerdere antwoorden mogelijk)



Het grootste deel van de voorzitters is gevraagd vanwege bestuurlijk achtergrond (klein deel vanwege politieke achtergrond), vrouwen zijn iets vaker bestuurder en mannen iets vaker ondernemer. Jonge voorzitters zijn iets vaker gevraagd vanwege hun politieke achtergrond. Passend bij de andere resultaten van dit onderzoek is dat de voorzitter een externe én interne uitdaging heeft meegekregen. Waar vroeger het accent vooral op de externe uitdaging lag is de verenigingscomponent net zo belangrijk.

Taken en bevoegdheden zijn goed vastgelegd, maar er is vaak (70%) geen beoordeling en vaak (idem) ook geen inwerkprogramma voor de nieuwe voorzitter. Ook het functioneren van het bestuur wordt maar in de helft van de gevallen geëvalueerd. In sommige sectoren (corporaties, zorg) zijn de evaluatiemechanismen beter ontwikkeld en bijna standaard voor de bestuurder en de toezichthouder. Daar kan de wereld van belangenbehartiging nog veel van leren.

Hoofdstuk 5: Diversiteit

Leeftijd en culturele achtergrond blijken belangrijker dan gender. Gestructureerd scouten en het aanpassen van het wervings- en selectieproces zijn de beste instrumenten om hier iets aan te doen.

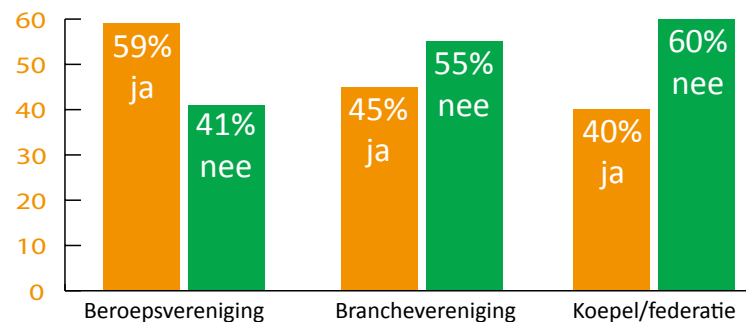
Het is opvallend dat voor 50% van de voorzitters diversiteit geen thema is. Twee derde van de voorzitters vindt het bestuur qua diversiteit een goede afspiegeling van de sector. Waarbij bij beroepsverenigingen diversiteit meer speelt dan bij brancheverenigingen.

Bij vrouwen is diversiteit meer een thema dan bij mannen. Vrouwen hechten ook veel meer waarde aan een diverse culturele achtergrond.

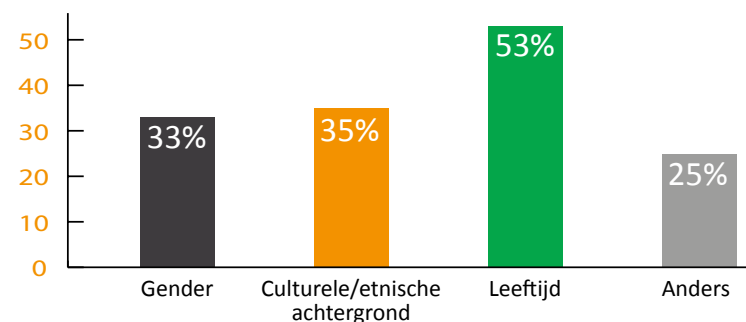
Niet zozeer gender maar vooral leeftijd is een belangrijk diversiteitsthema in het bestuursteam. Dan is het een goede stap om te proberen jongere mensen te strikken voor een bestuurlijke rol.

Naast aanpassen van het wervingsproces is ook eerder scouten en opleiden van bestuurlijk talent een belangrijk instrument voor meer diversiteit in de besturen. Vooral jongere voorzitters willen het wervingsproces aanpassen.

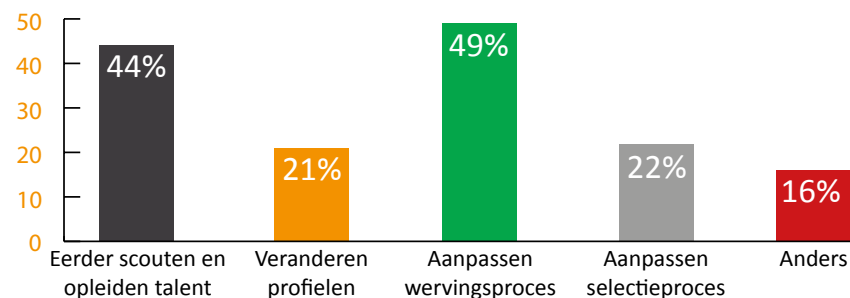
Is het thema diversiteit in uw vereniging een issue?



Op welke aspecten zou u (als leider van het bestuursteam) stappen willen maken? (meerdere antwoorden mogelijk)



Als u een diverser samengesteld bestuursteam zou willen formeren, hoe zou u dat dan doen? (meerdere antwoorden mogelijk)



Aanbevelingen en tips voor de vereniging

Op basis van de onderzoeksresultaten van dit onderzoek en op basis van onze eigen ervaringen met verenigingen zien wij op een aantal aspecten verbeterpotentieel voor verenigingen. En ook veel aanknopingspunten om binnen de vereniging DNA verder op te pakken.

PROFIEL

De veranderende context en stijl van verenigingen en belangenbehartiging noopt tot een constante bijstelling van het profiel van de voorzitter. Tot het herijken van competenties en verantwoordelijkheden.

De volgende competenties zouden bij het ontwikkelen van het profiel overwogen moeten worden:

- Samenwerking
- Scherpe antenne voor achterban
- Gevoel voor waarde die voor leden geleverd kan worden
- Breed gedragsrepertoire
- Tembaar ego
- Community-builder

Wij adviseren om vooral ook een strategische discussie te voeren of de voorzitter van binnen of buiten de vereniging (of sector) moet komen. Voor beide opties zijn - ook n.a.v. dit onderzoek - valide argumenten te bedenken. Om kansrijker jonge mensen te werven voor bestuurlijke functies hebben wij de volgende tips:

- Heroverweeg hoe de bestuurlijke rollen en verplichtingen benoemd worden. Dit kan door bijvoorbeeld de portefeuilles interessanter te maken voor de doorgroeiende potential)
- Pas de overlegstructuur aan (andere momenten, meer online, andere agenda)
- Creëer een jong schaduw bestuur, werken met tandems sr en jr
- Benoem de aanvullende aantrekkelijke portefeuilles (digitalisering, communitybuilding, etc.)

WERVING EN SELECTIE

Bij de werving van de voorzitter en de bestuursleden kan het verschil voor de vereniging gemaakt worden. Wij hebben de volgende tips:

- Scout niet alleen rond de inner circle maar juist ook dieper in de vereniging
- Scout buiten bestaande en vooral ook bekende circuits. Overweeg een data-analyse op het complete ledenbestand
- Leid voorzitter en/of bestuursleden op, richt een bestuursacademie in
- Benader interessante en diverse kandidaten in plaats van te wachten op sollicitanten

‘Voorzitters geven zichzelf en hun bestuursteam een 7.5 en geven de match tussen zichzelf en de vereniging een 8. Bijna driekwart gaat voor herbenoeming als dat zou kunnen.’

- Introduceer een wervende selectieronde (dus niet alleen selecterend, maar positioneer de functie goed)
- Durf risico's te nemen. Ga niet alleen voor de 7,5-8 maar durf ook te gaan voor kandidaten die een 9 halen (en een risico van een 6 hebben)

TEAMONTWIKKELING

Zoals in de inleiding van dit rapport benoemd is de match tussen Voorzitter en Vereniging afhankelijk van de vele en diverse samenwerkingsrelaties die de voorzitter onderhoudt. De match is dus altijd afhankelijk van de teamprestatie.

Aandachtspunten:

- Benoem gewenste stijlen en rollen in het bestuursteam
- Beoordeel ook het team, evalueer de interne samenwerking
- Expliciteer de gewenste relatie voorzitter-directeur
- Expliciteer de gewenste relatie voorzitter-bestuursleden

GOVERNANCE

Relatief veel governance elementen zijn wel vastgelegd, maar in de praktijk zien wij veel verbeterpotentieel.

- Introduceer een evaluatie en beoordelingscyclus
- Zet bij de beoordeling bijvoorbeeld 'peers' in, zoals bijvoorbeeld gebruikelijk in de corporatiesector (vereniging VTW)
- Ontwikkel een visie op de honorering van de voorzitter
- Organiseer een professioneel inwerkprogramma (onboarding), zowel intern als extern



Vragenlijst

Nationaal Voorzittersonderzoek 2019

Voorzitter en Vereniging, nog steeds een match?

Het is voor belangenorganisaties een uitdaging om continu in te kunnen spelen op een dynamische en veranderende omgeving. Onderdeel van deze aanpassingen is ook het leiderschap van de vereniging. In dit onderzoek ondervragen we u als voorzitter van de vereniging hoe u de vereniging en uzelf ziet in dit veranderende speelveld. We onderzoeken of de match tussen u en de vereniging nog klopt vanuit verschillende invalshoeken. We gaan in op belangenbehartiging, bestuursstijl, diversiteit, governance en de samenstelling van het bestuursteam.

De beantwoording van de vragen duurt **maximaal 10 minuten**.
Anonimiteit wordt gewaarborgd.

Op dinsdag 9 april 2019 zullen wij in de Malietoren de resultaten van het onderzoek presenteren (programma volgt nog). U en uw directeur/manager/ hoofd verenigingsbureau zijn hiervoor van harte uitgenodigd.

Alvast dank voor uw medewerking!

Marcel Gasseling (Gasseling Search) en **Annemiek Wissink** (DNA)

1. Ik ben voorzitter van een:

- ☐ Beroepsvereniging/specialistenvereniging (professionals zijn lid)
- ☐ Branchevereniging/werkgeversvereniging (organisaties zijn lid)
- ☐ Koepel/federatie (verenigingen zijn lid)
- ☐ Ik ben geen voorzitter
- ☐ Anders, namelijk ...

2. Wat is uw gender?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

3. Wat is uw leeftijd?

- ☐ Jonger dan 40
- ☐ 40 - 50 jaar
- ☐ 51 - 60 jaar
- ☐ Ouder dan 60 jaar

4. Hoe lang bent u voorzitter van deze vereniging (in hele jaren)?

5. Hoeveel leden heeft uw vereniging?

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

6. Mijn verenigingsbureau bestaat uit

- ☐ 1 - 5 medewerkers
- ☐ 6 - 20 medewerkers

- ☐ 21 - 50 medewerkers
- ☐ Meer dan 50 medewerkers
- ☐ n.v.t. vrijwilligers runnen de vereniging

Uitdaging vereniging

7. Wat is voor uw vereniging de grootste uitdaging voor de komende drie jaar?

.....

.....

.....

De rollen van een voorzitter

8. Als voorzitter vervult u verschillende rollen.

Geef per rol aan in hoeverre deze bij u past.

- **Strateeg.** Het voortouw nemen, de stip op de horizon zetten, strategische ontwikkeling, soms wat minder populaire of lastige standpunten of issues agenderen
- **Boegbeeld.** Het gezicht zijn van de vereniging. Belangenbehartiging namens de leden.
- **Facilitator.** Anderen in hun kracht zetten, coachen en ondersteunen, organiseren van de randvoorwaarden
- **Bestuurder.** Focus op het technisch voorzitterschap, zorgen dat de verschillende gremia goed functioneren, iedereen rolvast houden, focus op te boeken resultaten houden

- **Verbinder.** Gevoel hebben voor het verenigingsaspect, verschillen overbruggen, leden inhoudelijk en fysiek bij elkaar brengen, creëren clubgeest.
- **Innovator.** Aanjagen vernieuwingen in sector en vereniging, leggen nieuwe verbanden. Ontwikkelen nieuwe thema's en nieuwe diensten.

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Strateeg	☐	☐	☐	☐	☐
Boegbeeld	☐	☐	☐	☐	☐
Facilitator	☐	☐	☐	☐	☐
Bestuurder	☐	☐	☐	☐	☐
Verbinder	☐	☐	☐	☐	☐
Innovator	☐	☐	☐	☐	☐

De match tussen voorzitter en de vereniging

De match tussen u en uw vereniging is vanuit verschillende invalshoeken te belichten. Hieronder hebben we een aantal stellingen geformuleerd om hier meer inzicht in te krijgen:

9. Geef van onderstaande in hoeverre deze gelden voor u

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Mijn opdracht als voorzitter past bij mijn achtergrond en drive	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb veel affiniteit met de sector	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan zichtbare resultaten boeken	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb draagvlak onder de leden	☐	☐	☐	☐	☐
De samenwerking met collega's in het bestuur loopt goed	☐	☐	☐	☐	☐
De samenwerking met collega's op het bureau loopt goed	☐	☐	☐	☐	☐

10. Ontvangt u een vergoeding voor uw werkzaamheden als voorzitter?

- ☐ Ja, ik ontvang een vergoeding voor mijn uren vanuit de vereniging
- ☐ Ja, ik ontvang een vergoeding voor mijn onkosten vanuit de vereniging
- ☐ Ja, mijn werkzaamheden als voorzitter worden door mijn huidige werkgever/bedrijf gedekt
- ☐ Nee, ik ontvang geen vergoeding

11. Mijn tijdsbeslag voor de vereniging is

- ☐ Maximaal 1 dagdeel per week
☐ Maximaal 2 dagdelen per week
☐ Maximaal 3-4 dagdelen per week
☐ Meer dan 4 dagdelen per week

12. Naast uw motivatie om iets voor uw vereniging en sector te doen zijn wij benieuwd naar de andere 'persoonlijke baten' die bij uw voorzittersfunctie horen

Helemaal niet mee eens Niet mee eens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

Mijn zakelijk netwerk groeit flink door mijn voorzittersfunctie

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Mijn voorzittersfunctie biedt mij nieuwe inzichten op persoonlijk vlak

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Mijn voorzittersfunctie biedt mij nieuwe inzichten op professioneel vlak

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Mijn voorzittersfunctie geeft mij veel werkplezier

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13. Geef van onderstaande stelling aan in hoeverre u het hiermee eens bent;

De baten van mijn voorzitterschap wegen op tegen de lasten

Helemaal niet mee eens Niet mee eens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. Ik zou – los van het feit dat ik misschien in een laatste termijn zit – in zijn voor een volgende bestuurlijke termijn bij deze vereniging

- ☐ Ja
☐ Nee

Directeur/manager

De volgende vragen gaan uw directeur, manager, (algemeen) secretaris of verenigingsmanager. Het gaat ons over de eindverantwoordelijke op het verenigingsbureau

15. Heeft u een directeur/manager/verantwoordelijke van het verenigingsbureau?

- ☐ Ja
☐ Nee

16. Geef aan in hoeverre onderstaande stellingen van toepassingen zijn op uw directeur/manager en u (1-5) (Deze vraag wordt overgeslagen als vraag 15 is beantwoord met nee)

Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

Belangenbehartiging

Onderstaande stellingen gaan minder over uw specifieke rol als voorzitter maar meer over de ontwikkeling van de belangenbehartiging van uw vereniging. Geef aan in hoeverre onderstaande stellingen van toepassing zijn op uw vereniging (1-5).

Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

De werving van de voorzitter

De volgende vragen gaan over het sollicitatieproces van uw eigen voorzittersfunctie.

22. Wat is van toepassing geweest op uw sollicitatie?

- ☐ Ik heb zelf gereageerd op de vacature
- ☐ Ik ben benaderd door een wervingsbureau/headhunter
- ☐ Ik ben gevraagd voor deze functie, ik was al bekend of actief binnen de vereniging
- ☐ Ik ben gevraagd voor deze functie, ik was nog niet bekend of actief binnen de vereniging

23. Was er een functieprofiel voor uw voorzittersfunctie toen u werd aangesteld?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

24. U bent ooit geworven met een specifieke opdracht of uitdaging. Lag het accent van deze uitdaging intern (vereniging/organisatie/leden) of extern (stakeholders, lobby)?

geef een positie op deze balk aan met een streepje

Intern (Vereniging/Organisatie/Leden)

(Stakeholders/Lobby) Extern

25. Geef van onderstaande stelling aan in hoeverre u het hiermee eens bent

Het accent van deze uitdaging klopt in mijn dagelijks functioneren

Helemaal niet
mee eens

Niet
mee eens

Neutraal

Mee
eens

Helemaal
mee eens

☐☐☐☐☐

Mijn achtergrond en aanstelling

26. Wat is uw achtergrond?

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

27. 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

28. Na mijn aanstelling is er een serieus inwerkprogramma geweest (bij leden, stakeholders etc.)

- ☐ Ja
- ☐ Nee

29. Zijn de taken en bevoegdheden van voorzitter, bestuur, directie, ledenraad etc. duidelijk vastgelegd?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

30. Wordt uw functioneren beoordeeld met een periodiek beoordelingsgesprek?

- ☐ Nee
- ☐ Zo ja, door wie?

31. Wordt het functioneren van uw bestuursteam periodiek beoordeeld?

- ☐ Ja
☐ Nee

Beoordeling voorzitter en bestuursteam

32. Welk rapportcijfer geeft u uzelf als voorzitter?

33. Welk rapport cijfer geeft u uw bestuursteam?

Diversiteit

Diversiteit is een containerbegrip. Hieronder proberen we dit thema voor uw vereniging concreter in beeld te krijgen. We richten ons in dit onderzoek op diversiteit op het vlak van afkomst/achtergrond/leeftijd.

34. Is het thema diversiteit in uw vereniging een issue?

- ☐ Ja
☐ Nee

35. Is uw bestuur qua diversiteit een afspiegeling van uw sector?

- ☐ Ja
☐ Nee

36. Vraag indien nee: Op welke aspecten zou u (als leider van het bestuursteam) stappen willen maken? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Gender
☐ Culturele achtergrond/etnische achtergrond

- ☐ Leeftijd
☐ Anders, te weten
.....

37. Als u een diverser samengesteld bestuursteam wilt formeren, hoe zou u dat dan willen doen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Eerder scouten en opleiden van jong/ander bestuurlijk talent
☐ Veranderen van profielen; de job van bestuurder aantrekkelijker maken voor ander/nieuw type bestuurders
☐ Aanpassen wervingsproces, potentiële kandidaten assertiever en proactiever benaderen (en dus niet wachten op sollicitaties)
☐ Aanpassen selectieproces, open staan voor talenten die wellicht op dit moment niet volledig aan de omschreven bestuurlijke ervaring voldoen
☐ Anders, te weten
.....

38. Tot slot; welk rapportcijfer zou u willen toekennen aan de match tussen u en uw vereniging

U kunt hier een toelichting bij geven

.....
.....
.....

Einde vragenlijst

Hartelijk dank voor uw medewerking!

The background of the entire page is a close-up photograph of a white puzzle. One piece in the lower-left quadrant is missing, revealing a dark grey surface underneath. The puzzle pieces are interlocking and have a slightly textured appearance.

Het Nationaal Voorzittersonderzoek 2019

*Is de match tussen Voorzitter en Vereniging
toekomstbestendig?*

Auteurs: Marcel Gasseling, Annemiek Wissink

Ontwerp: Marcel van Gaalen

Copyright © 2019 Gasseling Search/
De Nederlandse Associatie

*Niets uit deze uitgave mag worden verveel-
voudigd, door middel van druk, fotokopieën,
geautomatiseerde gegevensbestanden of op
welke andere wijze ook zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming van de uitgever.*

Contactgegevens:

Gasseling Search
Julianaplein 8, 5211 BC, 's-Hertogenbosch
073-8200374
www.gasselingsearch.nl

Het Nationaal Voorzittersonderzoek 2019