

Nationaal Voorzittersonderzoek 2022

# Aanjager of verbinder

De kracht van de voorzitter  
in turbulente tijden





# Aanjager of verbinder

**De kracht van de voorzitter  
in turbulente tijden**

Oktober 2022



# Inhoud

**3      Inleiding**

Hoofdstuk 1

**5      Onderzoek en respondenten**

Hoofdstuk 2

**13     De (corona)crisis**

Hoofdstuk 3

**21     De verschillende rollen van de voorzitter**

Hoofdstuk 4

**27     Het tandem met de directeur**

Hoofdstuk 5

**35     Nieuwe voorzitter – van binnen of buiten?**

Hoofdstuk 6

**43     Verenigingsthema's van de toekomst**

Hoofdstuk 7

**47     Hoe nu verder?**

**50     Vragenlijst**



# Inleiding

Het voorzitten van een brancheorganisatie is een vak, daar zijn we het snel over eens, maar ook multicomplex. De voorzitter schakelt vanuit een uitdagend sectorbelang, is chef belangenbehartiging, heeft een belangrijke verenigingsrol, borgt de governance en heeft een veelheid aan in- en externe samenwerkingsrelaties. De rol van de voorzitter is altijd in ontwikkeling. Dat heeft te maken met de voorzitter zelf (persoonlijke ontwikkeling), met bijvoorbeeld de komst van een nieuw bestuur of een nieuwe directeur (de tandem) of door disruptieve externe omstandigheden.

Terwijl de coronacrisis haar tol eiste van ondernemingen in allerlei sectoren toonde de vereniging haar kracht en haar bestaansrecht. Voor voorzitters een uitdagende en leerzame periode om de vereniging te begeleiden en sturing te geven aan deze ontwikkelingen. Maar hoe kijken zij terug op deze periode en wat is de impact geweest van de coronacrisis op zowel de vereniging als de rol van de voorzitter? In dit 5e Nationale Voorzittersonderzoek gaan we hier dieper op in.

Het Nationaal Voorzittersonderzoek is een samenwerking tussen Gasseling Search, VNO-NCW en MKB-Nederland. VNO-NCW en MKB-Nederland vervullen als koepel een belangrijke rol voor de aangesloten verenigingen. Belangrijke pijlers zijn onderlinge kennisdeling, ontwikkeling van het vak van belangenbehartiging en het voorzitten, maar daarnaast bieden de koepels ook gerichte ondersteuning en projecten aan. Gasseling Search is gespecialiseerd in de werving en selectie van voorzitters en directeuren van belangenorganisaties. Onderwerpen zoals de evolutie van het voorzittersprofiel, de veranderende eisen aan de voorzitter en het tandem voorzitter-directeur zijn bij de werving van groot belang.

## **Wat beogen we met dit onderzoek en rapport?**

- Herkenning en reflectie van de voorzitter en vereniging op basis van de resultaten - waar staan wij?
- Aanknopingspunten om de eigen governance en keuzes bespreekbaar te maken
- Stof tot nadenken bij een (toekomstige) leiderschapswisseling
- Kaders om het vak van de voorzitter verder te ontwikkelen

En last but not least: we hopen op een boeiende gedachtewisseling over dit mooie vak. Investeren in het vak van de voorzitter, dat is wat ons bindt.

**Leo de Boer** (Directeur VNO-NCW en MKB-Nederland)

**Marcel Gasseling** (Gasseling Search)



## Hoofdstuk 1

# Onderzoek en respondenten

**Verenigingen kennen voorzitters in alle soorten en maten: jong of oud, man of vrouw, met veel of juist weinig voorzitterservaring. Maak in dit hoofdstuk kennis met de voorzitters van het Nationaal Voorzittersonderzoek 2022**

### Doelgroep

Er zijn dit jaar circa 500 verenigingsvoorzitters benaderd om mee te doen aan het Nationaal Voorzittersonderzoek waarbij we ons vooral hebben gericht op de voorzitters verenigingen die lid zijn van VNO-NCW en/of MKB-Nederland en op brancheverenigingen. Er zijn ruim 160 respondenten met de vragenlijsten gestart, waarvan 130 de enquête ook daadwerkelijk hebben afgerond. De leden van VNO-NCW en MKB-Nederland zijn met 89% in deze categorie goed vertegenwoordigd.

### Enquête

In de (online) enquête stonden we door middel van 36 vragen stil bij de achtergrond van de voorzitter, de achtergrond van de vereniging, verschillende voorzittersrollen, de coronacrisis, het tandem en de opvolging van de voorzitter. Hierbij hebben we gebruik gemaakt van meerkeuze of open vragen. Gemiddeld genomen hebben de voorzitters hier tussen de 10 en 15 minuten voor uitgetrokken.

### Vergelijkingen

Om de uitkomsten verder te kunnen duiden hebben we vergelijkingen gemaakt op basis van:

- De achtergrond van de voorzitter
- De leeftijd van de voorzitter
- Het geslacht van de voorzitter
- Het aantal jaren ervaring van de voorzitter

Vervolgens hebben we bekeken of er sprake was van statistisch significante verschillen. Dit hebben we berekend met een standaard betrouwbaarheidsniveau van 95%. Alle verschillen die worden genoemd in dit rapport zijn statistisch significant, tenzij anders vermeld.

## Achtergrond

60% van de voorzitters zijn ondernemers/ bestuurders vanuit de sector zelf. 40% komt van buiten de sector, dit is in de regel een professionele externe voorzitter met vaak een brede bestuurlijke ervaring. De drijfveren en het acteren van deze twee type voorzitters blijken zeer verschillend.

## Leeftijd

Slechts 4% van de voorzitters is jonger dan 40 jaar. De leeftijdscategorie van 41 t/m 50 jaar, telt 18% van de voorzitters. Het overgrote deel van de voorzitters is ouder, 42% is 51-60 jaar en 36% is ouder dan 60 jaar. Om een goede vergelijking te maken hebben we de voorzitters tot 60 jaar vergeleken met de voorzitters van 60 jaar en ouder. De voorzitters tot 60 jaar noemen we in dit rapport (relatief) 'jong'.

## Geslacht

Hoewel er tegenwoordig veel aandacht is voor het samenstellen van diverse (bestuurs)teams is het aandeel man/vrouw verhouding binnen het tandem voorzitter-directeur met 79% vs. 21% nog verre van fiftyfifty. We zullen later verder ingaan op de man/vrouw verhouding in het tandem voorzitter-directeur.

## Aantal jaar voorzitter

Meer dan de helft van de voorzitters is 0-4 jaar werkzaam als voorzitter voor de vereniging, een derde is 5-8 jaar voorzitter en 10% is met meer dan 8 jaar een zeer ervaren verenigingsvoorzitter. Voor een goede vergelijking hebben we voorzitters met meer dan 5 jaar ervaring samengevoegd met de voorzitters met meer dan 8 jaar ervaring.

## Trends

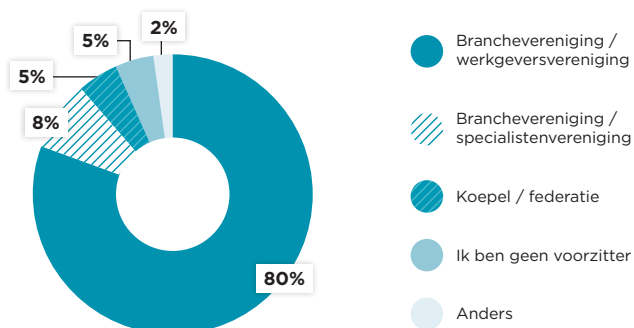
Sinds 2014 onderzoeken wij het voorzittersvak. Het onderzoek dat nu voor u ligt is het 5e Nationaal Voorzittersonderzoek. De titels van voorgaande edities waren:

- De drive van de voorzitter (2014)
- Het winnende bestuursteam (2015)
- Voorzitter en Directeur: een weergaloosduo (2016)
- Is de match tussen voorzitter en directeur toekomstbestendig? (2019)

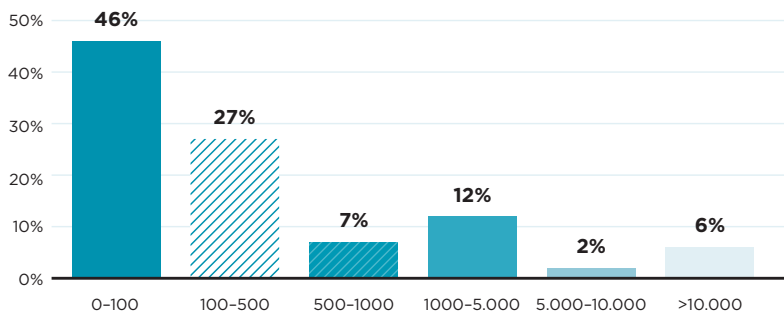
Het leek ons interessant om de cijfers die genoemd zijn in dit hoofdstuk in een historisch perspectief te plaatsen. De man-vrouw verhouding liet tussen 2015 en 2016 een verandering zien (van 81% man naar 71%, maar staat sinds 2016 op hetzelfde niveau. De achtergrond van de voorzitter laat al jaren een nagenoeg constante binnen/buiten verhouding zien van 60/40. Ook de leeftijdsopbouw van de voorzitters blijft constant.



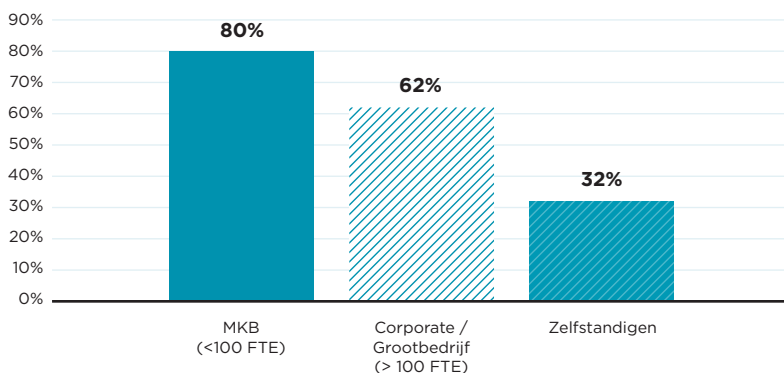
## Ik ben voorzitter van een:



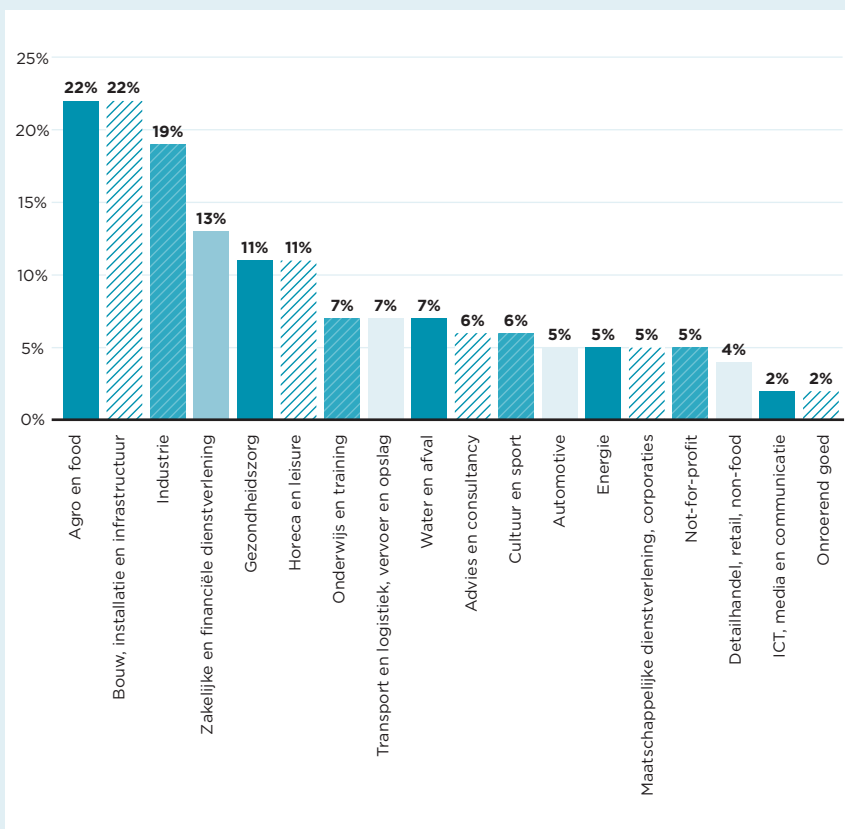
## Aantal leden vereniging:



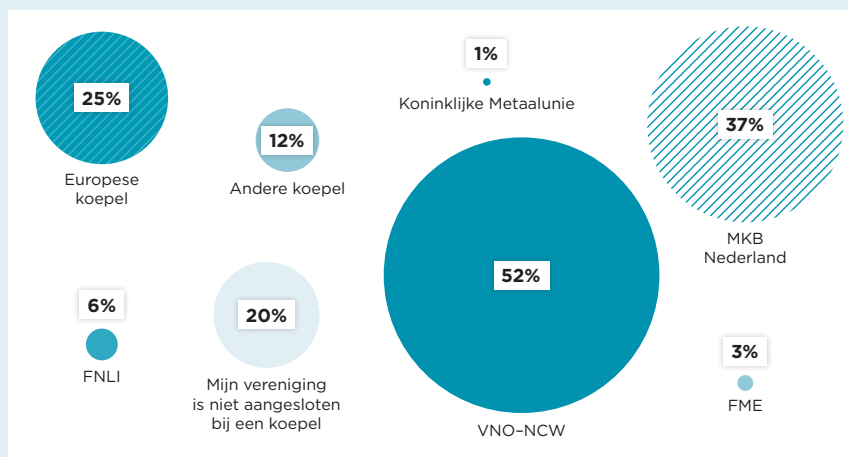
## Type leden:



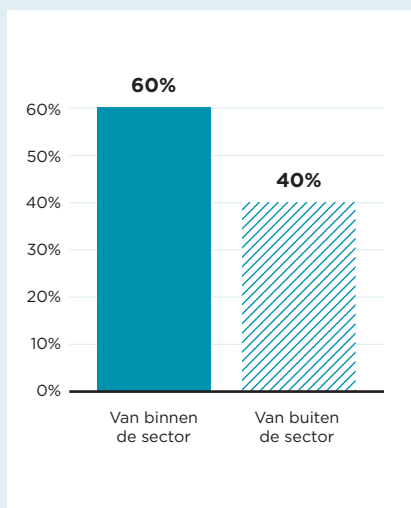
## Sector:



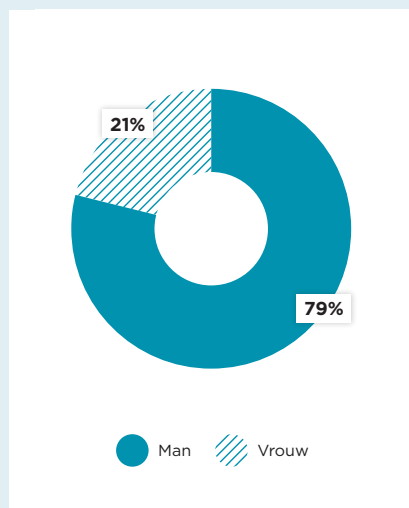
## Mijn vereniging is aangesloten bij:



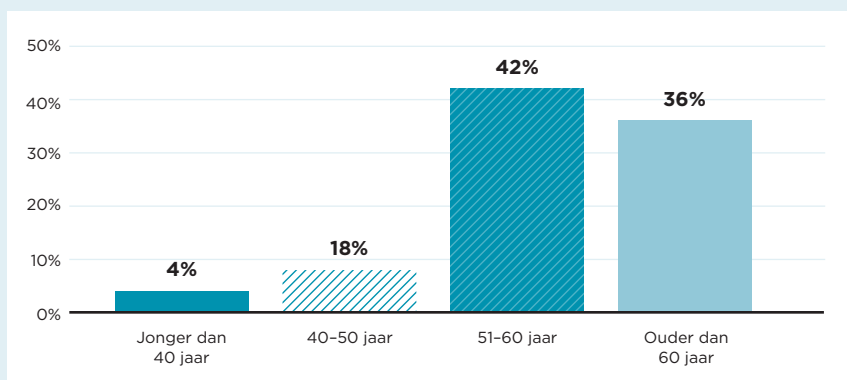
## Achtergrond:



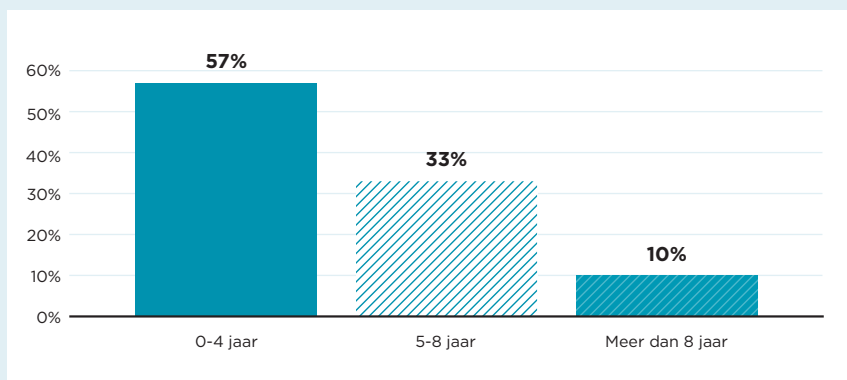
## Geslacht:



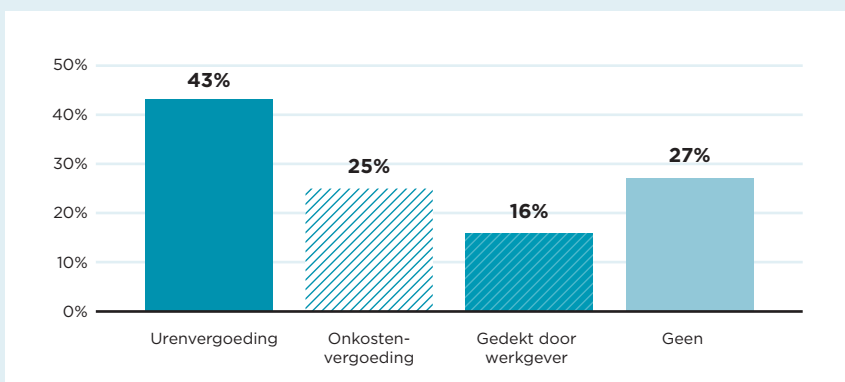
## Leeftijd:



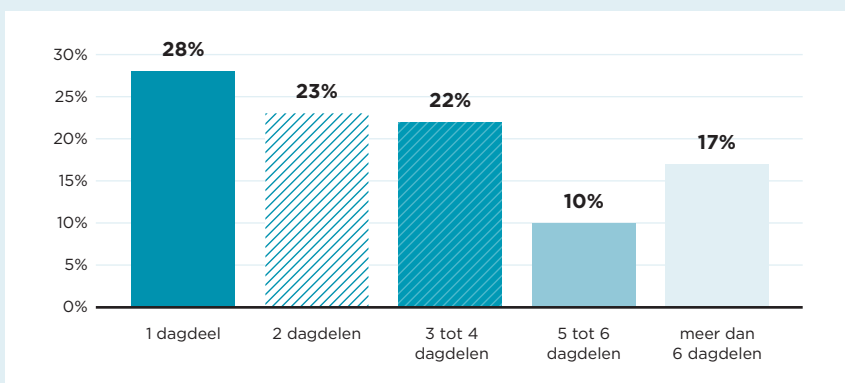
## Aantal jaar voorzitter:



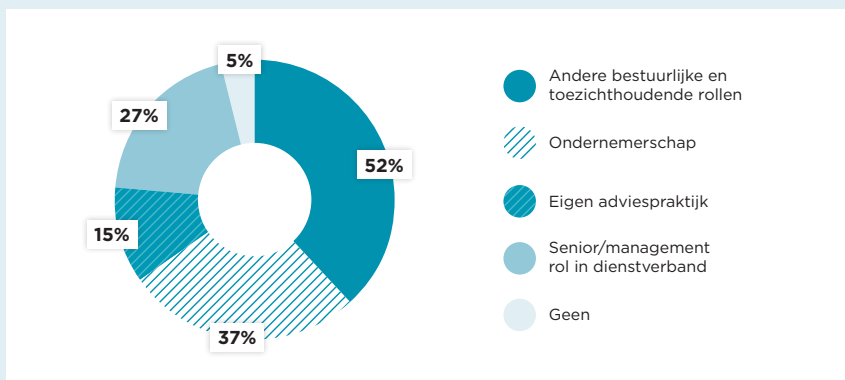
## Vergoeding:

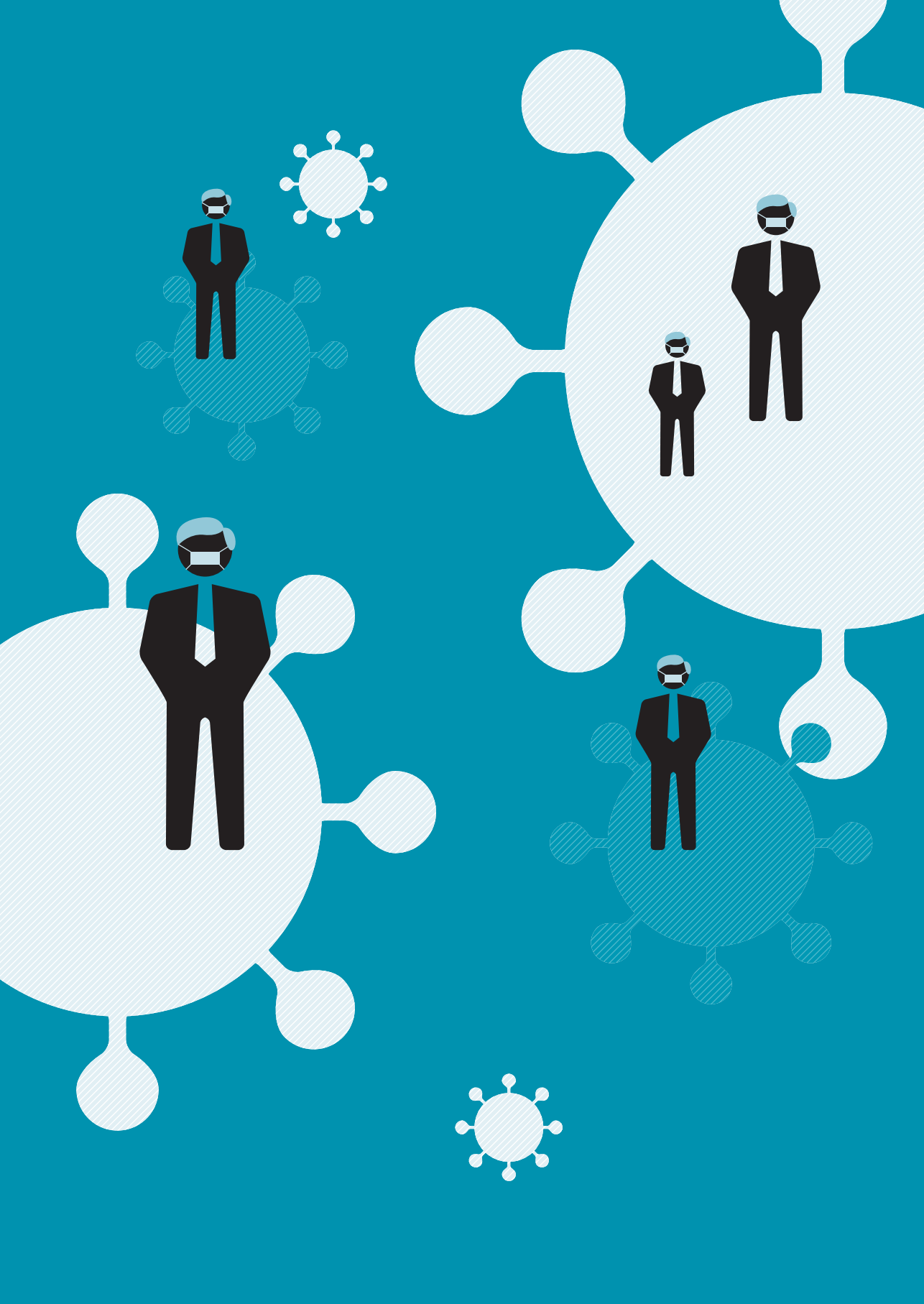


## Tijdsbesteding per week:



## Activiteiten naast voorzitterschap:





## Hoofdstuk 2

# De (corona) crisis

**Het jaar 2020 is nog maar net begonnen als de eerste corona-virus signalen Nederland bereiken. Wie had gedacht dat na 27 februari, de dag waarop de eerste besmetting in Nederland werd geconstateerd, miljoenen besmettingen zouden volgen en het dagelijks leven volledig op zijn kop zou komen te staan.**

Een belangrijke periode brak aan waarin verenigingen meer dan ooit tevoren de stem van de leden konden laten horen en echt het verschil konden maken. Dit was tegelijkertijd een periode waarin voorzitters in verschillende talkshows en praatprogramma's hun verhaal mochten doen en daardoor (nog) zichtbaarder werden voor de buitenwereld. Voor sommige voorzitters zal dat de eerste keer geweest zijn, terwijl anderen misschien hierin het voordeel waren door hun jarenlange ervaring. Met deze gedachte in ons achterhoofd wilden wij van de voorzitter zelf horen op welke manier corona impact heeft gehad op de vereniging in het algemeen en op hun eigen functie.

### Corona impact leden

Op de volgende pagina is te zien dat de coronacrisis vooral de leden van de vereniging financieel heeft geraakt in negatieve zin (53%). Slechts voor een klein deel van de leden heeft de crisis positieve financiële consequenties gehad (13%), terwijl een derde van de ondervraagde voorzitters aangeeft dat het de leden niet financieel geraakt heeft.

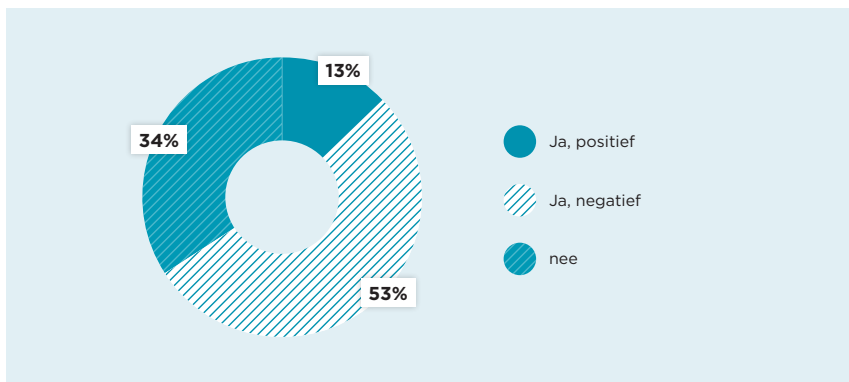
### Corona impact vereniging

Als we vervolgens kijken naar de impact op de financiën van de vereniging (op de volgende pagina) zien we dat slechts een klein deel van de verenigingen negatief geraakt is en dat het merendeel van de verenigingen (67%) (nog) geen financiële gevolgen heeft ervaren. Het is dan ook geen verrassing dat het ledenaantal bij 72% van de verenigingen nagenoeg gelijk is gebleven. Opmerkelijker is misschien dat bij 19% van de verenigingen het ledenaantal juist is gestegen. We kunnen dus concluderen dat de crisis op het eerste oog niet voor alle verenigingen een slechte periode is geweest.

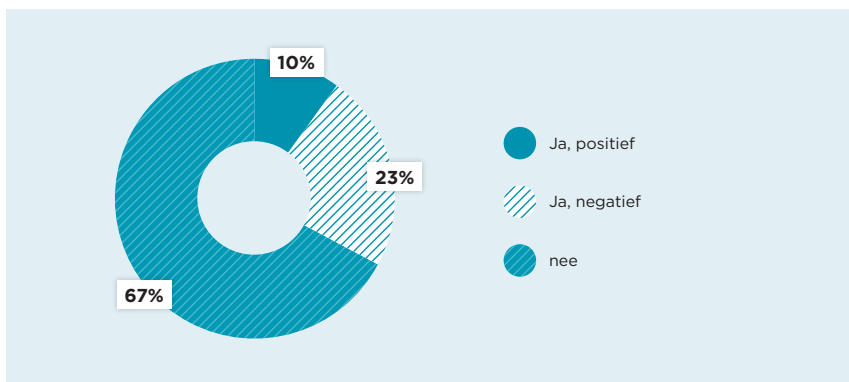
### Voorzittersfunctie in de crisis

Om erachter te komen hoe voorzitters hun eigen rol hebben zien veranderen hebben we hen gevraagd of ze vonden of hun functie tijdens de coronacrisis veranderd is. Er is een interessante tweedeling te zien waarbij 49% van de voorzitters deze vraag met Ja en 51% met Nee beantwoordden.

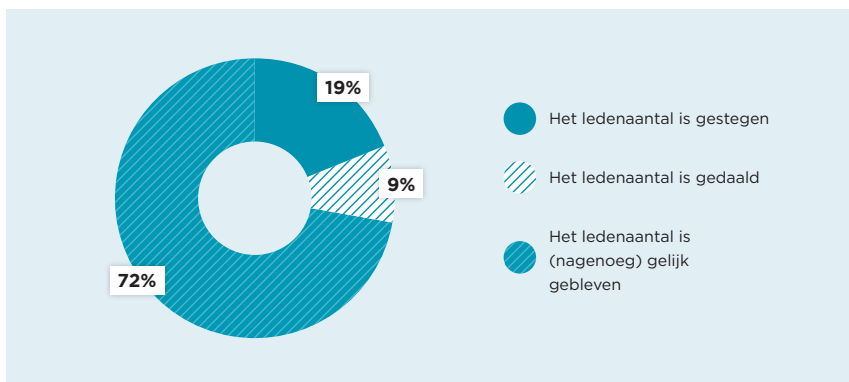
## Financiële impact leden:



## Financiële impact vereniging:



## Consequenties op het aantal leden:



Aan de voorzitters die deze vraag met Ja beantwoordden hebben we gevraagd op welke manier de coronacrisis hun voorzittersfunctie veranderd heeft. We vonden de volgende resultaten:

- 70% vindt het intensiever geworden
- 51% vindt het complexer geworden
- 48% geeft aan dat het meer tijd heeft gekost
- 34% geeft aan dat het zijn/haar functie belangrijker heeft gemaakt
- 33% vindt het meer een boegbeeld-functie geworden
- 11% is persoonlijk meer geraakt
- 13% heeft andere dan bovenstaande veranderingen ervaren

Hierbij is het interessant dat mannelijke voorzitters hun rol als voorzitter vaker als intensiever ervaren (80%) dan de vrouwen (47%). Daarnaast noemden voorzitters van 60 jaar en ouder dit vaker (89%) dan de voorzitters die jonger zijn dan 60 jaar (63%). We vonden verder dat voorzitters die langer dan 4 jaar voorzitter zijn vaker noemden dat de rol intensiever was geworden (84%) dan voorzitters die

maximaal 4 jaar voorzitter zijn (61%). De onervaren voorzitter noemde vaker dat de rol complexer was geworden (61%) dan de ervaren voorzitter (36%). Er zijn daarnaast nog enkele interessante verschillen tussen voorzitters die uit de sector waarbinnen de vereniging actief is komen en voorzitters die van buiten de sector komen. Hier komen we in hoofdstuk 5 op terug.

### Geen verandering

De voorzitters die aangaven dat hun functie tijdens de crisis niet veranderd is zijn met name de voorzitters van 60 jaar en ouder. Wij denken dat zij vanwege hun leeftijd al meerdere crises hebben meegemaakt en de coronacrisis hierdoor vanuit een ander perspectief bekijken.

### Investerings van de voorzitter

Ongeacht of de voorzitter van mening is of zijn/haar rol veranderd is door de crisis, zijn er verschillende aspecten te benoemen waar de voorzitter tijdens de crisis extra aandacht aan heeft besteed. We ondervroegen de voorzitters op 9 verschillende aspecten en vonden de volgende resultaten.

## Investerings van de voorzitter:

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Relatie met de achterban                                               | 75% |
| Relatie met stakeholders                                               | 50% |
| Samenwerking met bestuur                                               | 42% |
| Strategie van de vereniging                                            | 35% |
| Boegbeeldfunctie                                                       | 31% |
| Samenwerking met directeur                                             | 28% |
| Governance - om snel te kunnen schakelen (besluitvorming, mandaat etc) | 21% |
| Beschikbare verenigingsbudgetten                                       | 10% |
| De (eventuele) relatie met de koepel                                   | 8%  |

Je zou kunnen zeggen dat het geen verrassing is dat de relatie met de achterban, de relatie met stakeholders en de samenwerking met het bestuur in de top 3 staan. Wij zien dit als dé bevestiging dat voorzitters optreden als echte verenigingsprofessionals en hebben ingezien dat de kern van de vereniging, namelijk de relatie met de achterban, in tijden van crisis extra aandacht nodig heeft. Een leuke side note is dat vrouwen opvallend vaker de strategie (vrouwen: 54% vs. mannen: 30%) en de beschikbare verenigingsbudgetten (vrouwen: 27% vs. mannen: 5%) noemen dan hun mannelijke collega's.

### **Wat zou ik anders doen?**

Wanneer we met de voorzitters terugkijken op de coronacrisis en vragen wat ze met het inzicht van nu anders hadden aangepakt bij de start van de crisis geeft 51% niets of weinig als antwoord. 29% zou eerder actie ondernemen of eerder communiceren, 15% zou eerder onderzoek doen naar de impact van de crisis en meerdere scenario's uitwerken.

### **Toegevoegde waarde voor loopbaan**

Een crisis zoals de coronacrisis daagt de voorzitter uit zijn of haar rol opnieuw te ontdekken en leert hem of haar op andere manieren te kijken naar bepaalde situaties. Ervaringen die de voorzitter weer kan gebruiken in de rest van zijn of haar loopbaan. Ons onderzoek bevestigde dit beeld, 71% van de voorzitters denkt daar net zo over. Zaken die veel werden genoemd in een toelichting gaan over de werkprocessen, crisismanagement, nieuwe inzichten en verbindingen. De voorzitters die aangeven zij geen toegevoegde waarde ervoeren zijn voornamelijk voorzitters die (binnenkort) tegen hun pensioenleeftijd aanlopen. Vrouwen (die relatief jong zijn in vergelijking met hun mannelijke collega's) bevestigen dit beeld, 88% van hen is het eens versus 66% van de mannen.

## **Waardevolle competenties voor de toekomst: een bloemlezing van de uitspraken van onze voorzitters**

### Overzicht, rust en geduld bewaren (20%)

**“Hoofd koel houden, niet primair reageren, feiten en contact met achterban verzamelen”**

**“Zorgen voor rust en duidelijke koers voor de organisatie. Wanneer er ‘stress’ is of onduidelijkheid aan de top worden mensen nerveus en ga ze zelf initiatieven nemen waarop je zeker in een tijd van thuiswerken geen weet van hebt en daarmee ook geen grip”**

**“Rust en antenne voor signalen, overzicht bewaren”**

**“Hoofdzaken kunnen filteren (uit de veelvoud van vragen vanuit de leden) en omzetten in vragen/aanbevelingen richting Den Haag”**

### Verbinding (20%)

**“Verbindingen leggen en relaties onderhouden, goede radar, strategisch inzicht, doortastend handelen en outgoing optreden”**

**“Verbinden, balans vinden tussen de noodklok luiden en tegelijkertijd de achterban niet nodeloos angstig of boos te maken, relatie met politiek”**

### Snel schakelen, flexibiliteit (15%)

**“Snel reageren op ontwikkelingen en zorgen voor voldoende ‘voeding’ vanuit de leden en stakeholders. Daar moeten we nieuwe tools voor ontwikkelen”**

**“Heb op  
schouder  
van reuzen  
mogen  
staan. Veel  
geleerd.”**

**“Bijzonder om  
te zien dat  
besluitvorming  
in Nederland  
wel degelijk snel  
kan. Meerwaarde  
van ‘samen sterk’  
is aantoonbaar  
gemaakt.”**

### Strategisch inzicht (15%)

**“Het vermogen om ‘over de crisis heen’ te kijken, het vermogen om hoofd- en bijzaken van elkaar te scheiden, consequenties van maatregelen snel overzien en daarnaar te handelen, het vermogen om daadwerkelijk werk te maken van het adagium ‘never waste a good crisis’, de verbinding te blijven maken met de achterban, ook als persoonlijk contact niet mogelijk is”**

**“Crisismanagement en strategisch denk vermogen. Laatste wordt vaak vergeten tijdens een crisis”**

### Communicatie (12%)

**“Directe en eenduidige communicatie”**

**“Goede contacten met de politiek, strategisch denken, onconventioneel denken”**

### Resultaatgericht, besluitvaardig (10%)

**“Focus houden op het einddoel, of eigenlijk steeds weer opnieuw de doelen scherp stellen (in een zeer dynamische omgeving)”**

### Inlevingsvermogen (9%)

**“Overzicht houden/kaf en koren scheiden”**

**“Sensibiliteit t.a.v. beleving bij leden”**

**“Afstand houden van de hype”**

### **Dit leidt bij ons tot de volgende vragen:**

- Wat zijn de lange termijn effecten van de coronacrisis, hoe ontwikkelt de situatie van de leden die financieel geraakt zijn zich verder?
- Hoe behoud je de balans tussen binnen (leden meenemen) en buiten (belangenbehartiging, stakeholders) ten tijde van een crisis?
- Op welke wijze kun je als vereniging verschillende crisisscenario's klaar hebben staan? Is dat überhaupt mogelijk?
- Zijn de noodzakelijk competenties in crisistijd te combineren met de competentierugzak voor de lange termijn? Met andere woorden: is dat allemaal met 1 voorzitter te realiseren?



## Hoofdstuk 3

# De verschillende rollen van de voorzitter

**Het voorzitten van het bestuur en vaak de ALV behoort tot een van de basistaken van de voorzitter. Maar dit is niet het enige, er zijn vele andere rollen die de voorzitter op zich kan nemen om de vereniging naar een hoger niveau te tillen. Om de verschillende rollen van de voorzitter te duiden maken we geen gebruik van Belbin teamrollen, maar gebruiken we een eigen interpretatie gebaseerd op specifieke taken die voorkomen in functieprofielen van voorzitters:**

### Strateg

Plaatst niet alleen de vereniging, maar ook de sector in een breed maatschappelijke en economisch perspectief. Heeft 'een antenne' voor de relevante bewegingen in de omgeving van de sector en kan disruptief denken. Is bereid om – misschien tegen de stroom in – een realistisch ver gezicht te schetsen dat misschien voor de leden wat minder gewenst overkomt. En omgekeerd zal de strateg sectorkansen zien die inspirerend zijn voor de collega's.

### Verbinder

Is een empathische netwerker, iemand die partijen en personen bij elkaar brengt, ledengericht is. De Verbinder heeft veel gevoel bij de clubgeest, de sociëteitsfunctie van de vereniging. Zal vanuit consensus en inhoud schakelen, gaat niet snel de confrontatie aan.

### Boegbeeld

Is van nature een podiumdier, is het gezicht van de branche. Vertelt het verhaal, is diegene die naar buiten toe de maatschappelijke impact en rol van een branchevereniging effectief weet te verwoorden. Heeft een charismatische uitstraling.

### Procesbewaker

Structureert de wijze van besluitvorming, weet wie op welk moment aan de bal is (voorzitter, directie, ALV etc.). Bewaakt de altijd lastige balans tussen draagvlak en besluitvaardigheid. Overziet het geheel en kan met dat overzicht ook weer makkelijk en flexibel schakelen (het vastgelegde proces overrulen).

### **Meewerkend Voorman**

Is hands-on en direct betrokken bij de uitvoering van projecten of taken binnen de vereniging. Je verwacht een meewerkend voorman bij een kleine vereniging met weinig middelen, maar onze praktijk leert dat ook bij grote verenigingen de voorzitter wel eens een handje meehelpt en een project oppakt.

### **Econoom**

Denkt vanuit de markt, richt zich op de business case van de leden. Heeft goed inzicht in de verschillende verdien- en risicomodellen van de verschillende ledengroepen en kan vanuit die kennis scherp beoordelen wat de overkoepelende belangen zijn. De praktijk leert dat die belangen zich altijd ontwikkelen en dat de competitie tussen de verschillende leden(groepen) heel verandert. En daarmee de focus van de vereniging.

### **Toezietherouder**

Bewaakt de voortgang van de projecten en de processen, stelt als het nodig is de ongemakkelijke vragen, houdt iedereen rolvast. En pakt door als blijkt dat de voortgang niet gerealiseerd wordt.

### **Rollen van de voorzitter**

We vroegen de voorzitters om zijn of haar belangrijkste drie rollen uit deze typering te kiezen:

- 75% Strategie
- 70% Verbinder
- 61% Boegbeeld
- 40% Procesbewaker
- 13% Meewerkend voorman
- 12% Econoom
- 12% Toezietherouder

Hieruit is gebleken dat een voorzitter zichzelf vooral ziet als Strategie, Verbinder en vaak ook als Boegbeeld, kwaliteiten die vaak de top 3 vormen

in functieprofielen van voorzitters.

Maar ook de Procesbewaker scoort hoog. Zou deze rol niet meer uitbesteed moeten worden aan de directie of bijvoorbeeld aan een collega uit het bestuur zodat de voorzitter alle tijd en energie aan andere facetten kan besteden? Het valt op dat vrouwen zichzelf vaker als meewerkend voor'man' zien dan mannen (27% vs. 9%). Ook is er een verschil tussen oudere en jongere voorzitters: de jonge voorzitter ziet zichzelf vaker als Procesbewaker en iets minder als Strategie. Dit geldt ook voor de voorzitters tot 4 jaar ervaring. Voorzitters 'van buiten' zien zichzelf vaker als Boegbeeld.

### **Tijdsbesteding**

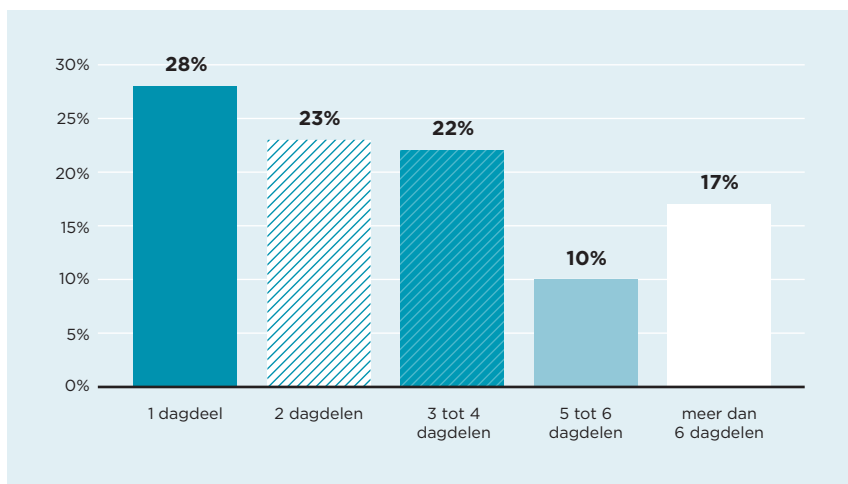
De rol van de voorzitter blijkt (misschien niet onverwacht) samen te gaan met het aantal dagdelen dat de voorzitter voor de vereniging werkt. We zien dat:

- Hoe meer dagdelen, hoe vaker de rol Strategie genoemd wordt
- Hoe meer dagdelen, hoe vaker de rol Boegbeeld bij genoemd wordt
- Hoe meer dagdelen, hoe vaker de rol van Econoom genoemd wordt
- De rol van Procesbewaker wordt opvallend minder vaak genoemd bij 5 dagdelen of meer

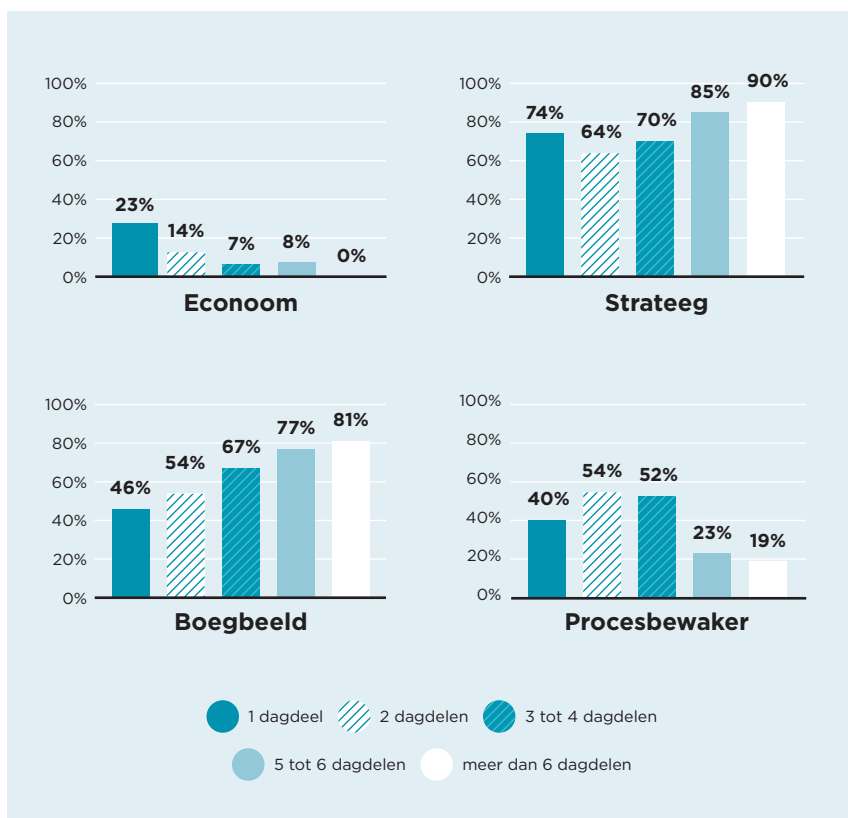
### **Dit leidt bij ons tot de volgende vragen:**

- Zou de Boegbeeldrol meer tijd kosten? Is dat perceptie of realiteit?
- Waarom zou een voorzitter met minder tijd juist een tijdrovende klus als procesbewaker oppakken?
- De rol van Econoom scoort op alle fronten laag, is dat omdat veel voorzitters een juridische of communicatie achtergrond hebben? En zouden er meer Economen geworven moeten worden?

## Tijdsbesteding per week:



## Tijdsbesteding en rol van de voorzitter:



**“Door de  
voorzittersrol  
ben ik veel  
zichtbaarder  
geworden  
en ontwikkel  
ik nieuwe  
vaardigheden”**

**“Ik krijg gemakkelijk ruimte voor nieuwe werkwijzen (innovaties voor de branche), hierdoor kunnen we onze invloed als sector t.o.v. andere brancheverenigingen vergroten”**



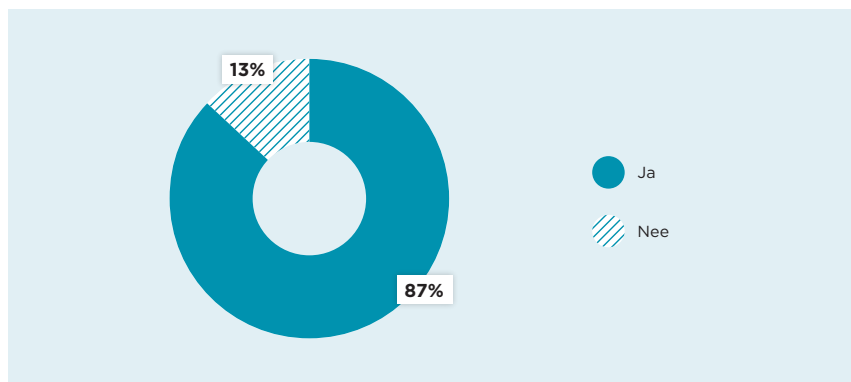
## Hoofdstuk 4

# Het tandem met de directeur

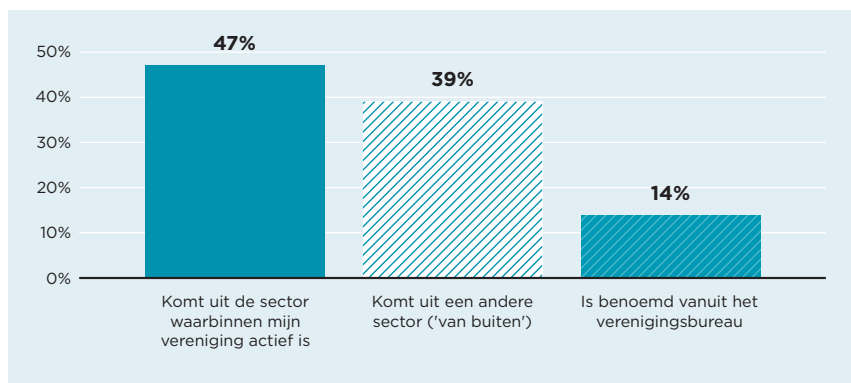
Het succes van de voorzitter wordt voor een groot deel bepaald door de samenwerking met de directeur. Natuurlijk heeft niet elke voorzitter te maken met een directeur, manager of secretaris op het verenigingsbureau. Toch vormt 87% van de ondervraagde voorzitters een duo dat vaak 'het tandem' wordt genoemd. Samen trekken ze de kar, sturen ze de belangenbehartiging, de vereniging en het bureau aan. Al jaren is het tandem een vast onderdeel van het Voorzittersonderzoek. In dit hoofdstuk staan we eerst stil bij de achtergrond van de directeuren duiken we daarna dieper in op de rolverdeling in het tandem. Want het tandem is op zijn best als de rolverdeling optimaal is en wanneer karakters, ambities, competenties en kennis elkaar goed aanvullen.



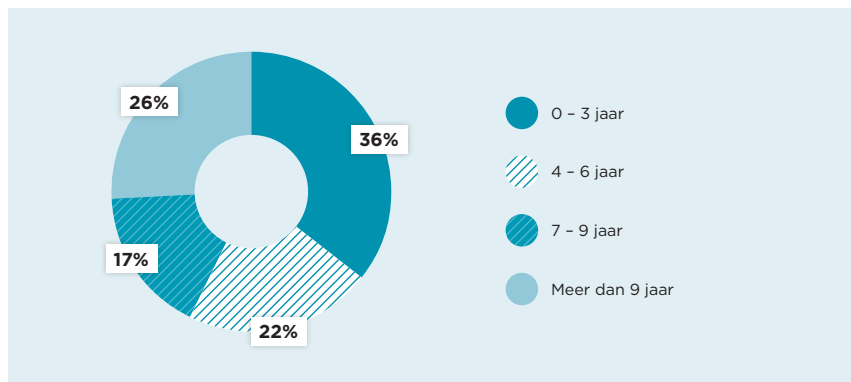
## Directeur/secretaris op het verenigingsbureau:



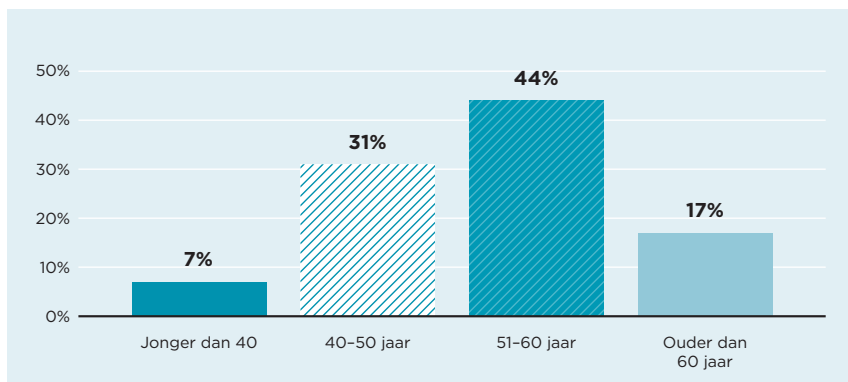
## Achtergrond directeur/secretaris:



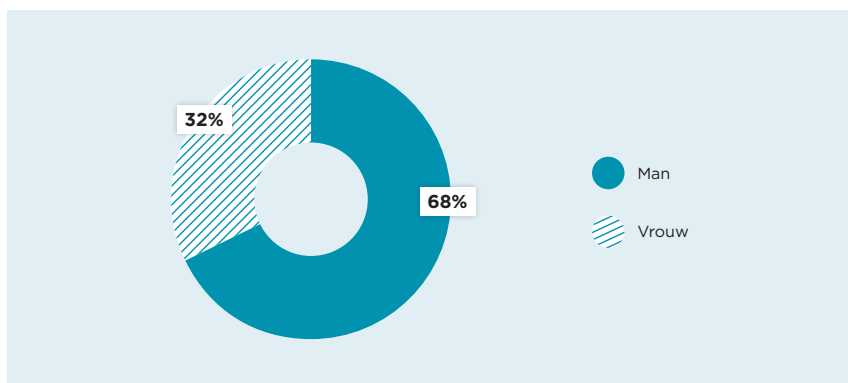
## Aantal jaar actief in rol directeur/manager:



## Leeftijd directeur/secretaris:



## Geslacht directeur/secretaris:



## Rol van de directeur

Eerder zagen we hoe de voorzitters hun eigen rol typeren. Wij hebben we de voorzitters die onderdeel zijn van een tandem gevraagd de rol van hun collega te typeren. Daarop vonden we de volgende resultaten. De Directeur is:

- 75% Meewerkend voorman
- 65% Procesbewaker
- 38% Verbinder
- 28% Strateeg
- 22% Toezichthouder
- 21% Boegbeeld
- 13% Econoom

Wanneer we dit vergelijken met de rollen van de voorzitter, zien we dat de directeur in het tandem een duidelijke rol pakt als Meewerkend voorman en Procesbewaker. De voorzitter focust zich meer op zijn of haar rol als Verbinder, Strateeg en Boegbeeld. Voorzitter en directeur lijken elkaar in deze rollen goed aan te vullen.

## Taakverdeling in het tandem

Als we meer inzoomen op de taakverdeling in het tandem vormt zich een duidelijk beeld:

Deze verdeling laat zien dat er een aantal taken zijn waarbij het heel duidelijk is wie de lead heeft, terwijl er ook taken zijn waarbij de voorzitter wellicht de eindverantwoordelijkheid heeft, maar de uitvoering meer een samenwerking is tussen voorzitter en directeur. Een samenwerking waar ieder zijn of haar eigen taken in heeft. Juist voor de Boegbeeldrol is dat vaak aan de orde. Zeker op het moment dat de vereniging in een hectische tijd actief naar buiten treedt. Door planmatig samen op te trekken kunnen voorzitter en directeur samen de verschillende taken, boodschappen, media en distributiekkanalen inzetten.

Natuurlijk is deze verdeling afhankelijk van de situatie, de context, strategie en beschikbaarheid. We zien bijvoorbeeld dat hoe meer dagdelen de voorzitter voor de vereniging werkt, hoe vaker de voorzitter een rol pakt in de Ledenbinding en ledenbehoud, Externe communicatie/boegbeeldrol en Belangenbehartiging/lobby.

## Taakverdeling in het tandem:

|                                             | Voorzitter | Directeur |
|---------------------------------------------|------------|-----------|
| Aansturen bureau                            | 9%         | 91%       |
| Aansturen bestuur en governance             | 89%        | 11%       |
| Ontwikkelen en bewaken verenigingsstrategie | 68%        | 32%       |
| Werken aan ledenbinding en ledenbehoud      | 29%        | 71%       |
| Focus op ledenwerving                       | 19%        | 81%       |
| Belangenbehartiging/lobby                   | 64%        | 36%       |
| Externe communicatie/boegbeeldrol           | 68%        | 32%       |

## Verschillen

We zien interessante verschillen tussen mannen en vrouwen. Vrouwelijke voorzitters noemen belangenbehartiging/lobby vaker als taak van de voorzitter dan mannelijke voorzitters (86% vs. 58%). Daarnaast noemen onervaren voorzitters het ontwikkelen en bewaken van de verenigingsstrategie vaker als rol van de voorzitter dan de ervaren voorzitters (79% vs. 53%).

## Diversiteit

In het bestuursteam is diversiteit een vast onderdeel van gesprek. Maar hoe is het gesteld met de diversiteit in het tandem?

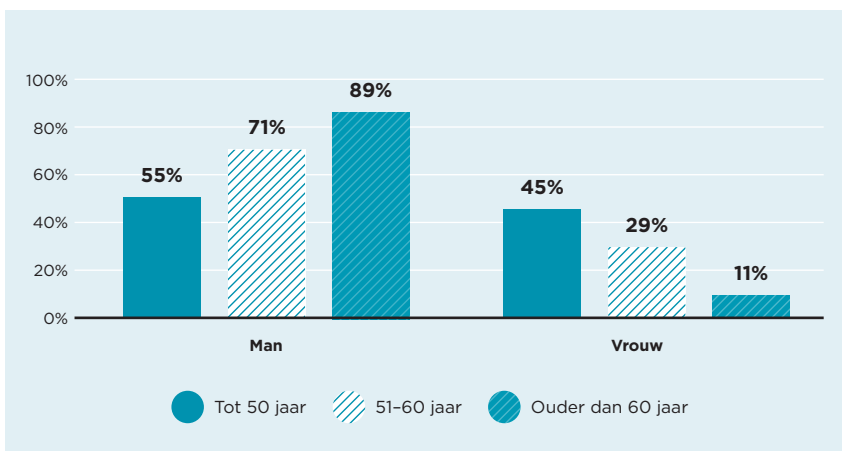
- 68% van de voorzitters vormt een tandem met een mannelijke collega, 32% met een vrouw
- 74% van de mannelijke voorzitters werkt samen met een man, tegenover 43% van de vrouwen
- Hoe ouder de voorzitter, des te minder vaak wordt er samengewerkt met een vrouw

Wanneer we kijken naar de ervaring van de directeur en voorzitter vinden we daarnaast ook dat

- 'Jongere voorzitters' (60-) opvallend vaak samenwerken met een onervaren directeur (0-3 jaar): 46% vs. 18%
- 'Oudere voorzitters' (60+) opvallend vaak samenwerken met een ervaren directeur (+9 jaar in zijn/haar functie): 40% vs. 17%

Deze resultaten kunnen we op verschillende manieren interpreteren. Is het een verschil van gevoel van urgentie? Wordt er gekozen voor een comfortabele samenwerking? Of juist voor een snelle klik? Daarnaast weten we niet of de voorzitter in alle gevallen betrokken is geweest bij de werving van de directeur, deze uitkomsten zeggen wellicht meer over het hele bestuur en of de betrokken selectiecommissie. Ook kan er sprake zijn van toeval. Om dit uit te sluiten zullen ons hier in toekomstige onderzoeken verder in verdiepen.

## Geslacht directeur vs. leeftijd voorzitter:



Voor wat betreft de diversiteit van de voorzitter zelf is er daarnaast nog een interessante ontwikkeling gaande: er zitten namelijk opvallend veel vrouwen in de categorie voorzitters met maximaal 4 jaar ervaring (vrouw: 73% vs. man: 53%). Ook is 88% van de vrouwelijke voorzitters onder de 60, tegenover 57% van de mannen. Zijn vrouwelijke voorzitters onder de 60 aan een opmars bezig?

### **Ontwikkeling van het tandem**

De rol- en taakverdeling in het tandem kan gedurende de tijd veranderen. Tijdens de coronacrisis zagen we bijvoorbeeld al dat de relatie met de leden door veel voorzitters werd genoemd als belangrijk aandachtspunt. Ook ontwikkelen zowel de voorzitter als directeur zich in hun functie waardoor de samenwerking er op termijn anders uit kan komen te zien. Het complementaire duo dat tijdens de werving gezocht werd en op dat moment het totaal aan benodigde statuur, know-how, verenigingskennis, boegbeeld-skills en belangenbehartigingservaring in huis had, kan in zoverre veranderen dat het uit balans raakt of dat de samenwerking beter omschreven kan worden als 'samen op de bakfiets' in plaats van op de tandem.

Ook kun je denken aan de befaamde 'klik', een element dat tijdens het wervingsproces een belangrijke plek heeft. Zo kunnen er bijvoorbeeld goede vriendschappen ontstaan, alleen al door het gegeven dat het tandem vaak samen naar de internationale koepelvergaderingen gaat en er binnen de vereniging en het bestuur sociale evenementen georganiseerd worden. Dit maakt het werken wellicht leuker, maar je kunt je afvragen hoe rolvast het tandem in deze situatie is.

Daarnaast loop je het risico dat het tandem gezien wordt als een kopgroep van twee personen, en dat deze op enige

afstand door de rest van het team (bestuur en bureau) wordt gevolgd. Omgekeerd is het denkbaar dat het tandem zich negatief ontwikkelt en de onderlinge chemie is uitgewerkt.

Voor een sterk tandem is het dan ook noodzakelijk om goed te communiceren en maximaal flexibel te zijn, zodat er een relatie ontstaat waar wederzijdse feedback aan de orde is. Gelukkig wordt de samenwerking met de directeur door de voorzitter beoordeeld met een 8. Wat ons betreft vormt dit de basis voor een goed gesprek over de verschillende rollen en taken en de ontwikkeling hiervan. Maar de exit strategie van de voorzitter en/of directeur is een gevoelig thema waar het bestuur een belangrijke rol in moet opeisen. Wij vragen ons af of daar al voldoende bij stil wordt gestaan...

### **Vernieuwing of vervanging**

Met de inrichting van het tandem (een nieuwe voorzitter of een nieuwe directeur) liggen er kansen om het tandem te herijken en ook om op het terrein van diversiteit stappen te zetten. Daarnaast is het hét moment om te overwegen of een nieuwe voorzitter binnen de sector waar de vereniging actief is moet worden gezocht of daarbuiten. Beide type voorzitters brengen namelijk andere kennis en kunde met zich mee.

### **Dit leidt bij ons tot de volgende vragen:**

- Hoe ontwikkel je de gezamenlijke boegbeeldfunctie? Wie pakt welke rol en tone of voice op welk moment?
- Hoe ontwikkelt het besturingsmodel zich, juist ook in de relatie met directeur en bestuur. Komt de onetier board in beeld?
- Hoe ontwikkelt de samenwerking met bestuur en directeur zich onder hoge druk? Wat verandert er qua rollen/taken en qua leiderschapsstijl?

**“Tijdens de coronacrisis is de samenwerking met de directeur veranderd, het is meer organisch geworden.”**



## Hoofdstuk 5

# Nieuwe voorzitter – van binnen of buiten?

**Vaak is de benoeming van een voorzitter voor een bepaalde periode of termijn. Veel voorzitters maken deze termijnen vol, sommigen maken na één termijn een andere keuze en een beperkt deel wordt subtiel gevraagd op de stappen. De opvolging van de voorzitter is daarom een thema dat eens in de zoveel tijd weer terugkomt op de bestuurstafel.**

### **In voor een volgend termijn?**

We vroegen ons af hoe het gesteld is met de bereidheid van de voorzitter om (los van rooster van aftreden) voor een volgende termijn te gaan. 66% van de voorzitters geeft aan dat hij/zij hiervoor in is, 34% van de voorzitters ziet dat niet zitten. Wat hier precies de redenen voor zijn hebben we niet gevraagd. Maar wanneer we inzoomen op voorzitters die 0-4 jaar voorzitter zijn dan geeft 79% van hen aan in te zijn voor een volgende termijn. Een geruststellende gedachte!

### **Binnen of buiten?**

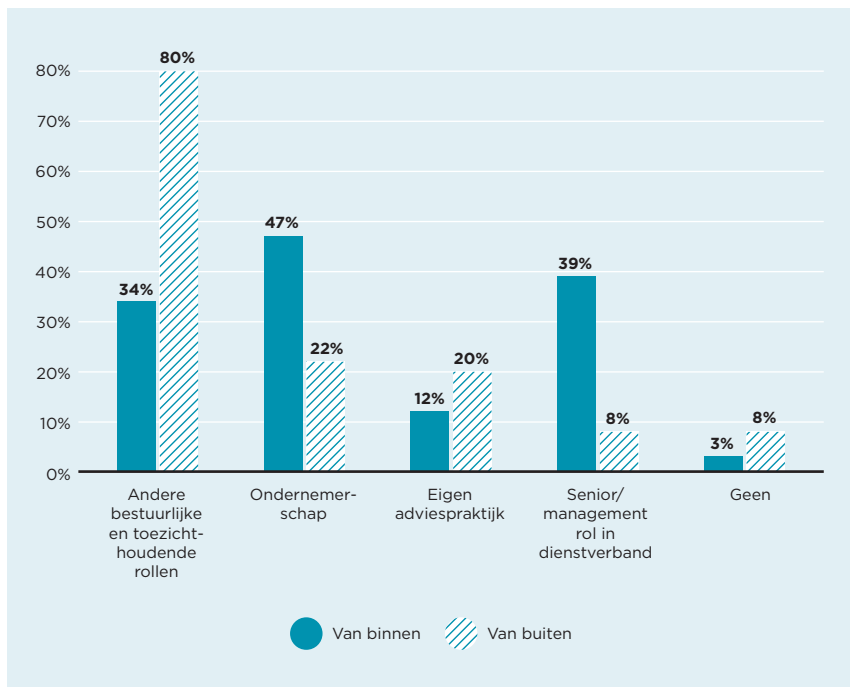
Dan rijst al snel dé prangende vraag: moet deze uit de sector komen waarbinnen de vereniging actief is of is het 'beter' als hij/zij van buiten de sector komt? Bij brancheorganisaties is de voorzitter 'van binnen' een ondernemer, een van de leden. We zagen eerder al dat 60% van de voorzitters van binnen komt en 40% van buiten. Deze verdeling zien wij al jarenlang terugkomen in onze onderzoeken. We vonden het daarom interessant om verder te kijken naar de overeenkomsten en verschillen voor beide typen voorzitters.

De resultaten bevestigen de noodzaak om hier vooraf een fundamentele discussie over te voeren, omdat de kenmerken, de samenwerking met het bestuur, denk- wijzen over het profiel van hun opvolger en ook het tandem met de directeur significant verschillend zijn voor beide type voorzitters. Voordat we verder inzoomen op deze verschillen kijken we eerst met u naar de verschillende typeringen van de voorzitters van binnen en van buiten. We baseren ons hierbij op de resultaten, maar vooral ook op onze eigen kennis en ervaring met de verschillende type voorzitters:

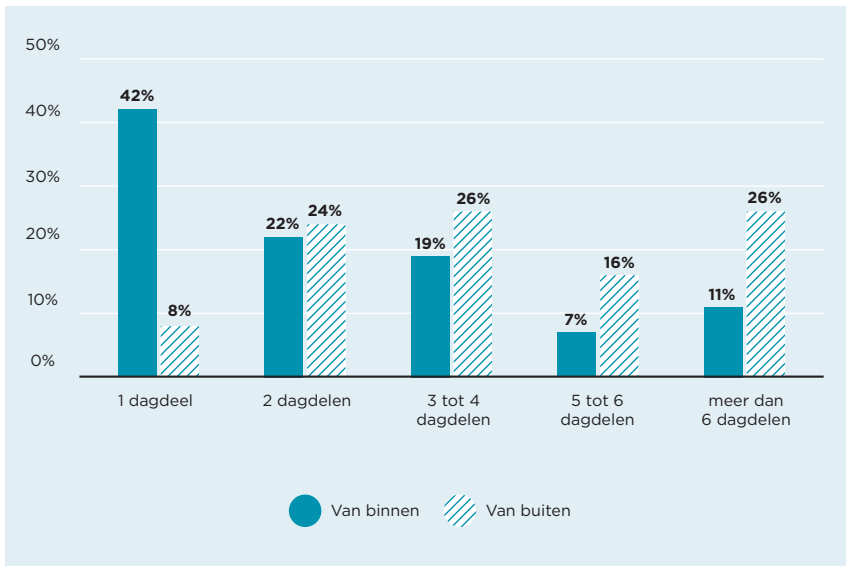
### De voorzitter van binnen

- Heeft veel sectorkennis, snapt de (business)uitdagingen van de leden
- Kan direct aan tafel of op het podium en brengt authentiek concrete cases en bijbehorende emoties in, wordt daarmee sneller 'geloofd'
- Ligt goed bij de leden, spreekt de taal
- Is vaak resultaatgericht en duidelijk
- Combineert het voorzitterschap met ondernemerschap (47%), senior of management rol in dienstverband (39%) of andere bestuurlijke en toezichthoudende rollen (34%)
- Besteedt enkele dagdelen per week aan zijn of haar functie

## Activiteiten naast voorzitterschap vs. achtergrond:



## Tijdsbesteding vs. achtergrond:



### De voorzitter van buiten

- Heeft een brede bestuurlijke basis en netwerk
- Heeft veel lobby ervaring
- Staat boven partijen
- Kan zakelijker worden afgerekend
- Combineert het voorzitterschap met andere bestuurlijke en toezicht-houdende rollen (80%), ondernemerschap (22%) of een eigen advies-praktijk (20%)
- Is in de regel beter bereikbaar en beschikbaar, besteedt vaak meer dan 3-4 dagdelen per week aan zijn of haar functie
- Ontvangt vaak een urenvergoeding voor zijn of haar werkzaamheden (62%)

### Profiel opvolger

De voorzitter kent zijn of haar eigen functie als geen ander. Logisch dat er vaak aan de huidige voorzitter gevraagd

wordt wat de belangrijke aspecten zijn om mee te nemen in de werving van de nieuwe voorzitter. We vroegen de voorzitters op welke van onderstaande aspecten zij het accent zouden leggen als zij het profiel van hun opvolger zouden mogen bepalen.

- 61% Bestuurlijke ervaring
- 55% Sectorkennis
- 50% Lobby ervaring
- 38% Boegbeeldervaring
- 35% Beschikbare tijd
- 34% Ervaring als voorzitter

Bestuurlijke ervaring wordt hierbij het meest genoemd. Ervaring als voorzitter wordt het minst genoemd, samen met beschikbare tijd en boegbeeldervaring. Hoewel het dus niet onbelangrijk is hangt het voorzitterschap niet altijd samen met deze aspecten.

Wanneer we de resultaten van voorzitters van binnen vergelijken met de voorzitters van buiten vallen een aantal zaken op:

Voorzitters van binnen leggen vaker het accent op

→ Sectorkennis (74% vs. 26%)

→ Beschikbare tijd (45% vs. 22%)

Voorzitters van buiten leggen vaker het accent op

→ Ervaring als voorzitter (50% vs. 23%)

→ Lobby ervaring (68% vs. 38%)

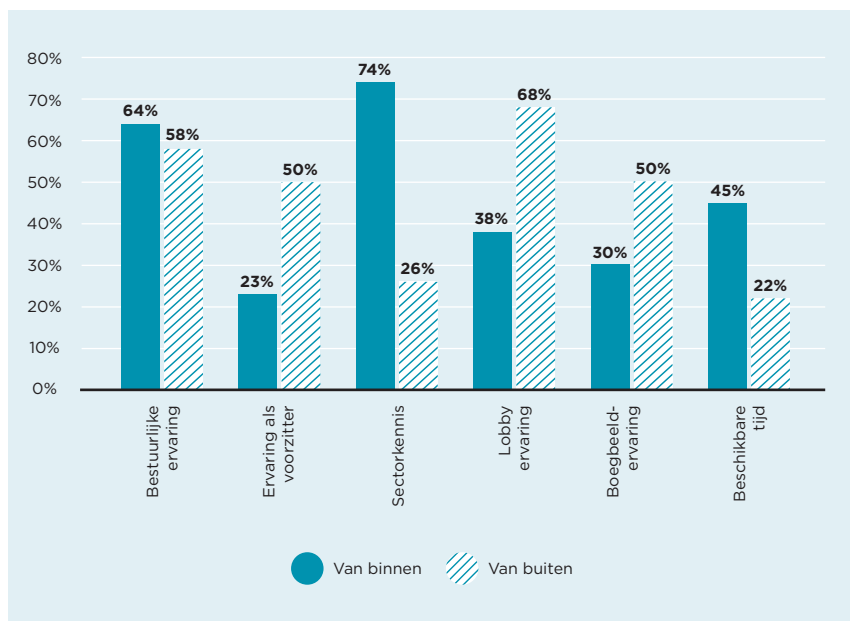
→ Boegbeeld ervaring (50% vs. 30%)

Opmerkelijk is dat beide type voorzitters het nagenoeg eens zijn over de bestuurlijke ervaring (64% binnen, vs. 58% van buiten). Dit zou een verklaring kunnen zijn waarom het merendeel van de voorzitters op leeftijd is. Bovendien betekent

dit dat een jonge voorzitter alleen geworven kan worden wanneer bestuurs-teams jonge bestuursleden aanstellen zodat zij de kans krijgen om zich te ontwikkelen tot een toekomstige voorzitter.

Uit bovenstaande verschillen blijkt dat voorzitters vanuit hun eigen perspectief kijken naar het profiel van hun opvolger. Dat is natuurlijk helemaal niet gek, maar wel belangrijk om te beseffen aan het begin van het wervingsproces. Het is van essentieel belang om de huidige voorzitter goed uit te horen over de redenen die hij/zij heeft om bijvoorbeeld sectorkennis of lobby ervaring te benadrukken. Het is een goed begin van een discussie die eigenlijk voor de start van de werving in elk bestuursteam gevoerd zou moeten worden.

## Accenten profiel opvolger vs. achtergrond:



**“Door de  
coronacrisis  
ben ik als  
voorzitter  
veel  
zichtbaarder  
geworden”**

## Corona

Zoals eerder vermeld zijn voorzitters van binnen en buiten anders naar hun functie gaan kijken tijdens de coronacrisis.

- Voorzitters van binnen vinden hun functie vaker complexer geworden dan voorzitters van buiten (67% vs. 28%).
- Voorzitters van buiten noemen vaker Het heeft mijn functie belangrijker gemaakt dan voorzitters van binnen (48% vs. 25%).
- Voorzitters van buiten noemen vaker Het is meer een boegbeeldfunctie geworden dan van voorzitters van binnen (44% vs. 25%).

Dit lijkt logisch, voorzitters van buiten zijn in de regel geselecteerd voor een complexe bestuurlijke rol. Voor voorzitters van binnen is de crisis – hoe triest de aanleiding ook – de aanleiding voor een

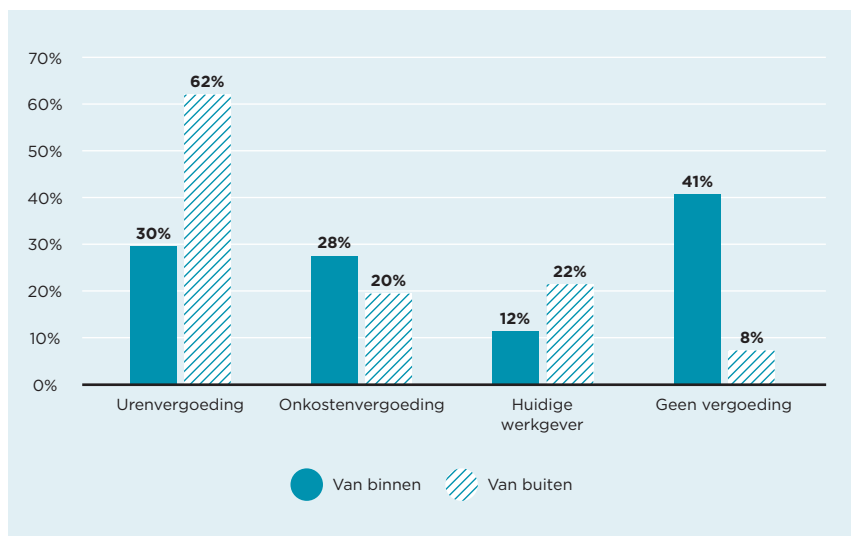
mooie leercurve geweest. Zij hebben op een andere manier invulling gegeven aan hun voorzittersfunctie en hebben zich daarnaast meer kunnen ontwikkelen als boegbeeld.

## Het tandem

Eerder bekeken we de verschillende rollen van de voorzitter en de directeur in het tandem. Hieraan kunnen we nog een aantal nuances toevoegen:

- Voorzitters van buiten benoemen belangenbehartiging/lobby vaker als taak van de voorzitter dan voorzitters van binnen (78% vs. 53%)
- Voorzitters van buiten benoemen externe communicatie/boegbeeldrol vaker als rol van de voorzitter dan voorzitters van binnen (82% vs. 56%)
- 98% van de voorzitters van buiten werkte samen met een directeur vs. 80% van de voorzitters van binnen.

## Vergoeding vs. achtergrond:



**Dit leidt bij ons tot de volgende vragen:**

- Welke competenties wegen het zwaarst bij de werving van een nieuwe voorzitter? Welke ervaring moet de nieuwe voorzitter met zich mee brengen en wat is mooi meegenomen?
- Hoe relevant is de sectorkennis?
- Waar ligt de essentie van de opdracht van de voorzitter: bij de vereniging en de binding van de leden of juist in de externe positionering van de sector?
- Hoe is de taakverdeling van het bestuursteam; welke taken die traditioneel bij de voorzitter liggen kunnen binnen het team worden uitbesteed?



## Hoofdstuk 6

# Verenigings- thema's van de toekomst

**In dit onderzoek besteden we veel aandacht aan de lessen uit Corona. En dan meer in het bijzonder natuurlijk wat de impact voor de voorzitter is. Voor ons staat Corona voor het managen van een korte termijn crisis. Bij de oorlog in Oekraïne, de stikstofcrisis en bij de koopkrachtcrisis is de relevantie van dit thema minder aan de orde. De vereniging en voorzitter zullen een heel ander repertoire moeten aanboren om goed in te kunnen spelen op de lange termijn ontwikkelingen die de sector en de maatschappij vragen.**

Wat zijn de thema's die de komende jaren op de verenigingsagenda staan? We vroegen de voorzitters of ze uit onderstaande uitdagingen een selectie konden maken voor wat betreft hun verwachting van de verenigingsuitdagingen voor de komende 3 tot 5 jaar.

- 77% Verduurzaming, circulariteit, energietransitie
- 69% Arbeidsmarkt, instroom, duurzame inzetbaarheid
- 38% Digitalisering
- 27% Andere marktordening, nieuwe economie, nieuwe spelers, andere waardeketen

- 22% Data analyse, big data
- 16% Gezondheid en preventie
- 13% Geopolitiek
- 6% Anders
- 5% Globalisering markt

Samengevat staan twee thema's centraal: Verduurzaming en Arbeidsmarkt. We zien dat sommige thema's erg belangrijk zijn in één bepaalde sector, maar andere thema's juist sector overstijgend zijn.

### **Verduurzaming**

Het is geen verrassing dat verduurzaming, circulariteit en energietransitie in tijden van klimaatverandering bij de meeste

verenigingen hoog op de agenda staan. Wij zien dit thema ('ervaring met ..') overigens in de functie-eisen van voorzittersprofielen een stuk minder terugkomen. Logische verklaring is dat dit thema door anderen wordt opgepakt en dat de voorzitter geworven wordt op de competenties om – goed ondersteund – zaken te doen met stakeholders en ook om de leden mee te krijgen in de noodzakelijke – en voor sommige aangesloten ondernemingen niet haalbare – transitie.

### **Arbeidsmarkt, instroom, duurzame inzetbaarheid**

Met een krappe arbeidsmarkt en een steeds grijzer wordende beroepsbevolking is het vanzelfsprekend dat dit thema door veel voorzitters genoemd wordt. Duurzame inzetbaarheid is er op gericht om mensen tot hun pensioen gezond, gelukkig en bekwaam aan het werk te houden. De focus vooral ligt op arbeidsomstandigheden, vitaliteit en een leven lang ontwikkelen.

Ons onderzoek laat zien dat dit thema heel belangrijk is voor de samenwerking tussen brancheverenigingen. Sector overschrijdende samenwerking en clustervorming op het terrein van opleidingen (en opleidingsfondsen) is aan de orde van de dag. Dit geldt ook voor de arbeidsmarktcommunicatie. Met name de technisch georiënteerde branches gaan voor de sectorbrede samenwerking.

Voor ons gevoel scoort Geopolitiek en Globalisering heel laag. Zouden de antwoorden nu – na een langere periode van Oekraïne-crisis met alle implicaties voor de wereldeconomie – anders liggen?

Feit is dat het economisch denken en een economische achtergrond laag scoort in dit onderzoek. Dat het voorzittersgilde een meer politiek-bestuurlijke achtergrond heeft.

### **Dit leidt bij ons tot de volgende vragen:**

- Is het profiel van de voorzitter verschillend voor een korte of lange termijn uitdaging?
- Leiden de lange termijn uitdagingen tot een herijking van de inrichting van vereniging en bureau?
- Hoe zwaar weegt specifieke kennis (duurzaamheid, arbeidsmarkt etc.)?
- Wat is de 'sector van de toekomst'?

**“Het is een feit  
dat leden minder  
bereid zijn om  
tijd/energie  
in een vereniging  
te steken in een  
klimaat van  
toenemende  
wet-/regelgeving.”**



## Hoofdstuk 7

# Hoe nu verder?

**De voorzitter is verbinder en aanjager tegelijk, is samen met de directeur de spin in 't web van de vereniging. We hebben in dit 5e Nationale Voorzittersonderzoek verschillende elementen van het voorzitterschap nader onderzocht. Maar een onderzoek leidt ook tot nieuwe vragen die we zeker een plek zullen geven in de volgende editie van het voorzittersonderzoek (2024). Wij nemen u in dit hoofdstuk mee in een aantal stellingen en vragen waarmee we de voorzitter en de vereniging houvast hopen te geven bij de inrichting van de governance, ontwikkeling van de vereniging en de inrichting van de voorzittersrol.**

1. Diversiteit is al jaren een groot thema. meer diversiteit te krijgen in het voorzittersgilde moet het accent vooral op scouting liggen. Werving is nu belangrijker dan selectie. Elke vereniging beschikt over een nog niet aangeboord arsenaal van divers potentieel. En die moeten gemotiveerd worden om een rol binnen de vereniging op te pakken. Hoe bereiken we de potentials die nog niet in beeld zijn bij bestuur en bureau?
2. Bij het maken van het voorzitters-profiel zou de balans tussen CV technische ervaring versus competentie en skills expliciet besproken moeten worden. In tegenspraak tot wat de voorzitters in dit onderzoek melden
- stellen wij dat competenties, drive en charisma misschien wel belangrijker zijn dan senioriteit en voorzitterservaring. Hoe senior moet de voorzitter bij de start zijn?
3. Er zijn grote verschillen tussen de voorzitters 'van binnen' en 'van buiten'. In drijfveren, beschikbaarheid en stijl van besturen. Beide varianten hebben voor- en nadelen. Het valt ons op dat hier in de regel weinig over gesproken wordt. Wij denken dat bij elke voorzitterswisseling een stevige discussie over de keuze 'van binnen' vs. 'van buiten' noodzakelijk is. Met als voordeel dat ook de opdracht van de voorzitter beter bespreekbaar wordt met bestuur en directie.

4. Voor wat betreft interne voorzitters: de branche waaruit de voorzitter komt bepaalt voor een groot deel zijn of haar wijze van functioneren. Een ondernemer uit de bouw heeft een ander repertoire dan een ondernemer uit de designwereld. Dat geeft naar buiten ook direct een mooi authentiek beeld. Maar wat betekent dat voor de stijl van het voorzitterschap? Wat pakt de voorzitter op en wat vooral niet?
5. Het tandem voorzitter-directeur is constant in ontwikkeling, niet alleen de context maar ook de dynamiek van de samenwerking verandert. Het bestuur zal dit proces gestructureerd(er) moeten volgen om verrassingen te voorkomen, om op tijd bij te kunnen sturen en om de ontwikkelende dynamiek van de relatie te monitoren.
6. De klik voorzitter-directeur is van belang, maar een te nauwe en vriendschappelijke relatie is niet goed voor de vereniging. Of juist wel?
7. Het managen van een heftige korte termijn crisis (zoals corona) is heel wat anders dan de vereniging in te laten spelen op een lange termijn uitdaging. Crisismanagement is wat anders dan verenigingsmanagement. Zijn alle uitdagingen wel met één persoon/voorzitter te managen? En zo nee, wat betekent dat voor de vereniging? Per issue (korte termijn, lange termijn) een andere teamopstelling?
8. Los van gender, leeftijd en culturele achtergrond is een sterk team ook een team waarbij verschillende stijlen, competenties en achtergronden aan de orde zijn. Als aanvoerder van het bestuursteam speelt de voorzitter hierin een belangrijke rol: als coach, soms mediator, aanjager of verbinder. Ook dit is een punt voor verdere verdieping.
9. De voorzitter is de strateeg en het boegbeeld. De directeur richt zich op bureau, processen en de ledenbinding. Is dat – gezien de uitdagingen van de vereniging - de gewenste verdeling van de toekomst? Kun je wel verbinder en tegelijk zijn?

**“De hele wereld  
kan op zijn kop  
staan, maar de  
ruim 100 jaar van  
ons bestaan heeft  
ons geleerd dat  
het onze kracht  
is om juist niet  
te veranderen”**

# Vragenlijst Nationaal Voorzittersonderzoek 2022

Geachte voorzitter,

De afgelopen twee jaar waren brancheverenigingen misschien wel vaker in het nieuws dan ooit tevoren. Terwijl de coronacrisis haar tol eiste van ondernemingen in allerlei sectoren was de vereniging in haar kracht. Als belangenbehartiger tussen de leden en politiek Den Haag, als informatiebron voor sectorspecifieke vragen en als woordvoerder namens de sector. Voor verenigingen een interessante periode om samen met de leden te werken aan de best mogelijke omstandigheden. Voor voorzitters een uitdagende en leerzame periode om de vereniging te begeleiden en sturing te geven aan deze ontwikkelingen.

Dit jaar richten we ons daarom op de ontwikkeling van de voorzitter. Heeft de coronacrisis de voorzittersfunctie (misschien voorgoed) veranderd? Zijn er nieuwe competenties nodig om goed te kunnen presteren? Wat is de rol van de voorzitter in het bestuursteam en hoe is de samenwerking met de directeur of secretaris? Zijn de voorwaarden voor een sterk voorzitterschap goed ingevuld?

Wij gaan op zoek naar antwoorden in het Nationaal Voorzittersonderzoek 2022, een samenwerking tussen VNO-NCW, MKB-Nederland en Gasseling Search.

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

De resultaten presenteren we op donderdag 15 september 2022 tijdens het Voorzitterscongres, een speciaal symposium voor voorzitters en directeuren van belangenorganisaties. U bent als deelnemer van het onderzoek van harte uitgenodigd.

**Alvast bedankt voor uw medewerking!**

Namens VNO-NCW, MKB-Nederland en Gasseling Search



### 1. Ik ben voorzitter van een:

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

### 2. Hoeveel leden heeft uw vereniging?

- ☐ 0-100 leden
- ☐ 100-500 leden
- ☐ 500-1.000 leden
- ☐ 1.000-5.000 leden
- ☐ 5.000-10.000 leden
- ☐ Meer dan 10.000 leden

### 3. Wat voor type leden heeft uw vereniging?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ MKB (<100FTE)
- ☐ Corporate/Grootbedrijf (>100FTE)
- ☐ Zelfstandigen

### 4. In welke sector zijn uw leden voornamelijk actief?

(max. 3 antwoorden mogelijk)

- ☐ Advies en consultancy
- ☐ Agro en food
- ☐ Automotive
- ☐ Bouw, installatie en infrastructuur
- ☐ Cultuur en sport

- ☐ Detailhandel, retail, non-food
- ☐ Energie
- ☐ Gezondheidszorg
- ☐ Horeca en leisure
- ☐ ICT, media en communicatie
- ☐ Industrie
- ☐ Maatschappelijke dienstverlening, corporaties
- ☐ Not-for-profit
- ☐ Onderwijs en training
- ☐ Onroerend goed
- ☐ Transport en logistiek, vervoer en opslag
- ☐ Water en afval
- ☐ Zakelijke en financiële dienstverlening

### 5. Wat is uw achtergrond?

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

### 6. Wat is uw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw
- ☐ Ik identificeer mij als...

### 7. Wat is uw leeftijd?

- ☐ Jonger dan 40 jaar
- ☐ 0-50 jaar
- ☐ 51-60 jaar
- ☐ Ouder dan 60 jaar

**8. Hoe lang bent u voorzitter van de vereniging?**

- ☐ 0-4 jaar
- ☐ 5-8 jaar
- ☐ Meer dan 8 jaar

**9. Mijn vereniging is aangesloten bij**  
(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ VNO-NCW
- ☐ MKB Nederland
- ☐ FME
- ☐ FNLI
- ☐ Koninklijke Metaalunie
- ☐ Europese koepel
- ☐ Mijn vereniging is niet aangesloten bij een koepel (door naar vraag 11)
- ☐ Een andere koepel, namelijk...

**10. Kunt u aangeven of uw vereniging op onderstaande aspecten toegevoegde waarde ervaart van dit lidmaatschap?**

|                                                  | Veel toegevoegde waarde | Weinig toegevoegde waarde | Geen toegevoegde waarde |
|--------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Lobbykracht, brancheoverstijgende netwerken      |                         |                           |                         |
| Delen van netwerk en kennis                      |                         |                           |                         |
| Gezamenlijke projecten op overkoepelende thema's |                         |                           |                         |
| Diensten, opleidingen                            |                         |                           |                         |

**11. Hoeveel tijd besteedt u per week aan uw voorzitterschap?**

- ☐ 1 dagdeel
- ☐ 2 dagdelen
- ☐ 3 tot 4 dagdelen
- ☐ 5 tot 6 dagdelen
- ☐ Meer dan 6 dagdelen

**12. Ontvangt u een vergoeding voor uw werkzaamheden als voorzitter?**  
(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Ja, ik ontvang een urenvergoeding vanuit de vereniging
- ☐ Ja, ik ontvang een onkostenvergoeding vanuit de vereniging
- ☐ Ja, mijn werkzaamheden als voorzitter worden door mijn huidige werkgever betaald/gedekt
- ☐ Nee, ik ontvang geen vergoeding

**13. Met welke activiteiten combineert u uw voorzitterschap?**

(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Andere bestuurlijke en toezichthoudende rollen
- ☐ Ondernemerschap
- ☐ Eigen adviespraktijk
- ☐ Senior/management rol in dienstverband
- ☐ Geen

**14. Als voorzitter vervult u verschillende rollen, kunt u aangeven welke rol(len) het beste bij u passen?**

(max. 3 antwoorden mogelijk)

- ☐ **Econoom**  
Denkt vanuit de markt, richt zich op de business ontwikkeling van de leden.
- ☐ **Meewerkend voorman**  
Is hands-on en direct betrokken bij de uitvoering van projecten of taken binnen de vereniging.
- ☐ **Procesbewaker**  
Structureert de wijze van besluitvorming, zoekt balans tussen draagvlak en draagkracht. Weet wie (voorzitter, directie, bestuur of leden) op welk moment aan de bal is. Zet anderen in hun kracht.
- ☐ **Strateeg**  
Plaatst zowel de vereniging als sector in een breed maatschappelijk en economisch perspectief, is op de hoogte van relevante ontwikkelingen, stuurt op lange termijn.
- ☐ **Verbinder**  
Is een empathische netwerker, brengt partijen en personen bij elkaar, is ledengericht. Bevordert de clubgeest.

☐ **Boegbeeld**

Is het gezicht van de vereniging of branche.

☐ **Toezichthouder**

Bewaakt voortgang van de projecten en processen, stelt (als het nodig is) tactvol ongemakkelijke vragen, maar bemoeit zich niet met de operationele gang van zaken. Houdt iedereen rolvast.

## Coronacrisis

De coronacrisis heeft de afgelopen twee jaar op veel belangenverenigingen een impact gehad. Met de volgende vragen willen wij onderzoeken op welke manier de coronacrisis uw vereniging en u als voorzitter geraakt heeft.

**15. Vindt u dat uw voorzittersfunctie is veranderd in de coronacrisis?**

- ☐ Ja
- ☐ Nee (door naar vraag 17)

**16. Op welke manier is uw voorzittersfunctie veranderd in de coronacrisis?**

(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Het is complexer geworden
- ☐ Het is intensiever geworden
- ☐ Het heeft mij persoonlijk meer geraakt
- ☐ Het heeft me meer tijd gekost
- ☐ Het heeft mijn functie belangrijker gemaakt
- ☐ Het is meer een boegbeeldfunctie geworden
- ☐ Anders (geef nadere toelichting)

**17. In welke van onderstaande aspecten moest u als voorzitter extra investeren in de coronacrisis?**

(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Relatie met stakeholders
- ☐ Samenwerking met directeur
- ☐ Samenwerking met bestuur
- ☐ Strategie van de vereniging
- ☐ Governance - om snel te kunnen schakelen (besluitvorming, mandaat etc)
- ☐ Relatie met de achterban
- ☐ Boegbeeldfunctie
- ☐ Beschikbare verenigingsbudgetten
- ☐ De (eventuele) relatie met de koepel

**18. Is uw ervaring als voorzitter in de coronacrisis van toegevoegde waarde voor uw verdere loopbaan?**

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ U kunt hier een toelichting bij geven

**19. Welke competenties zijn volgens u essentieel voor een voorzitter in crisistijden en zou elke (nieuwe) voorzitter moeten ontwikkelen?**

**20. Is uw voorzittersfunctie aantrekkelijker geworden door de coronacrisis?**

- ☐ Ja
- ☐ Neutraal
- ☐ Nee

**21. Heeft de coronacrisis een financiële impact op uw leden gehad?**

- ☐ Ja, positief
- ☐ Ja, negatief
- ☐ Nee

**22. Heeft de coronacrisis een financiële impact op uw vereniging gehad?**

- ☐ Ja, positief
- ☐ Ja, negatief
- ☐ Nee

**23. Wat zijn de consequenties van de coronacrisis op het aantal leden van uw vereniging?**

- ☐ Het ledenaantal is gestegen
- ☐ Het ledenaantal is gedaald
- ☐ Het ledenaantal is (nagenoeg) gelijk gebleven

**24. Wat zou u met het inzicht van nu bij de start van de crisis anders hebben aangepakt?**

## Toekomstige uitdagingen

### 25. Welke van onderstaande thema's zullen voor uw vereniging een rol gaan spelen in de komende 3 tot 5 jaar?

(max. 3 antwoorden mogelijk)

- ☐ Verduurzaming, circulariteit, energietransitie
- ☐ Arbeidsmarkt, instroom, duurzame inzetbaarheid
- ☐ Andere marktordening, nieuwe economie, nieuwe spelers, andere waardeketen
- ☐ Digitalisering
- ☐ Data analyse, big data
- ☐ Globalisering markt
- ☐ Gezondheid en preventie
- ☐ Geopolitiek
- ☐ Anders, namelijk

## Directeur/Secretaris/ Verenigingsmanager

De volgende vragen gaan over de directeur, verenigingsmanager of (algemeen) secretaris van uw vereniging: de eindverantwoordelijke op uw verenigingsbureau.

**Let op:** indien niet van toepassing kiest u voor 'nee' in de volgende vraag

### 26. Heeft u een directeur, manager of secretaris op het verenigingsbureau?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (door naar vraag 34)

### 27. Wat is de achtergrond van uw directeur, manager of secretaris?

- ☐ Komt uit de sector waarbinnen mijn vereniging actief is
- ☐ Komt uit een andere sector ('van buiten')
- ☐ Is benoemd vanuit het verenigingsbureau

### 28. Hoe lang is uw directeur, manager of secretaris actief in deze functie?

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

### 29. Wat is de leeftijd van uw directeur, manager of secretaris?

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

### 30. Wat is het geslacht van uw directeur, manager of secretaris?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw
- ☐ Mijn directeur/secretaris identificeert zich als

**31. Wat typeert de rol van uw directeur, manager of secretaris**

(max. 3 antwoorden mogelijk)

- ☐ **Econoom**  
Denkt vanuit de markt, richt zich op de business ontwikkeling van de leden.
- ☐ **Meewerkend voorman**  
Is hands-on en direct betrokken bij de uitvoering van projecten of taken binnen de vereniging.
- ☐ **Procesbewaker**  
Structureert de wijze van besluitvorming, zoekt balans tussen draagvlak en draagkracht. Weet wie (voorzitter, directie, bestuur of leden) op welk moment aan de bal is. Zet anderen in hun kracht.

- ☐ **Strateeg**  
Plaatst zowel de vereniging als sector in een breed maatschappelijk en economisch perspectief, is op de hoogte van relevante ontwikkelingen, stuurt op lange termijn.
- ☐ **Verbinder**  
Is een empathische netwerker, brengt partijen en personen bij elkaar, is ledengericht. Bevordert de clubgeest.
- ☐ **Boegbeeld**  
Is het gezicht van de vereniging of branche.
- ☐ **Toezichthouder**  
Bewaakt voortgang van de projecten en processen, stelt (als het nodig is) tactvol ongemakkelijke vragen, maar bemoeit zich niet met de operationele gang van zaken. Houdt iedereen rolvast.

**32. We zijn benieuwd naar de rolverdeling in het tandem voorzitter/directeur, manager of secretaris. Kunt u aangeven wie de lead heeft op onderstaande aspecten?**

|                                             | Voorzitter | Directeur,<br>manager of<br>secretaris |
|---------------------------------------------|------------|----------------------------------------|
| Aansturen bureau                            |            |                                        |
| Aansturen bestuur en governance             |            |                                        |
| Ontwikkelen en bewaken verenigingsstrategie |            |                                        |
| Werken aan ledenbinding en ledenbehoud      |            |                                        |
| Focus op ledenwerving                       |            |                                        |
| Belangenbehartiging/lobby                   |            |                                        |
| Externe communicatie/boegbeeldrol           |            |                                        |

**33. Welk rapportcijfer geeft u uw tandem?**

- ☐ 1                      ☐ 6
- ☐ 2                      ☐ 7
- ☐ 3                      ☐ 8
- ☐ 4                      ☐ 9
- ☐ 5                      ☐ 10

## Bestuursteam en opvolging

**34. Welk rapportcijfer geeft u uw bestuursteam?**

- ☐ 1                      ☐ 6
- ☐ 2                      ☐ 7
- ☐ 3                      ☐ 8
- ☐ 4                      ☐ 9
- ☐ 5                      ☐ 10

**35. Zou u op dit moment in zijn voor een volgende termijn**  
(los van het rooster van aftreden)

- ☐ Ja
- ☐ Nee

**36. Als u het profiel van uw opvolger zou mogen bepalen, op welk van onderstaande aspecten zou u accent(en) willen leggen?**

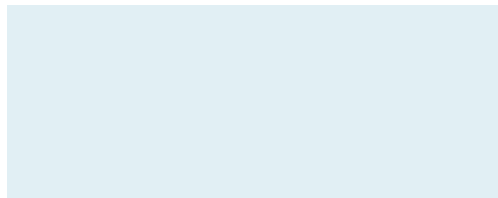
(max. 3 antwoorden mogelijk)

- ☐ Bestuurlijke ervaring
- ☐ Ervaring als voorzitter
- ☐ Sectorkennis
- ☐ Lobby ervaring

- ☐ Boegbeeldervaring
- ☐ Beschikbare tijd

**37. Wie is voor u de meest inspirerende branchevoorzitter?**

(U kunt hier een toelichting bij geven)



**Einde vragenlijst**

Hartelijk dank voor uw medewerking!

# Colofon

## Onderzoek en redactie:

Evi Gasseling

## Concept en creatie:

Loes Hilhorst | Studio Enkelvoud

## Druk 1:

Oktober 2022



Voor de 5e maal heeft Gasseling Search in samenwerking met VNO-NCW en MKB-Nederland het Nationale Voorzittersonderzoek georganiseerd. 130 voorzitters van belangenorganisaties hebben aan de enquête meegedaan. Prominente thema's zijn Diversiteit, het tandem Voorzitter-Directeur, leiderschap in Coronatijd. Het rapport biedt de lezer inzicht in de verschillende aspecten van het voorzitterschap.

