

Vervolnotitie toekomstig bestuursmodel

Versie_def / 29 april 2021

Aanleiding

Een aantal jaar geleden is gekozen voor een intensivering van de inzet van het DB. Het effect daarvan is dat het DB in samenwerking met het AB zowel strategisch als operationeel veel werk verzet en met de voeten in de spreekwoordelijke klei staat. Er is in de afgelopen jaren veel gezaaid op diverse terreinen en de wind waait uit de goed hoek. Het effect is dat we op nogal wat fronten ijzers in het vuur hebben, gezien worden als expert en een belangrijke speler in het politiek/maatschappelijk veld zijn. Het oogstseizoen is ingezet. Daarbij spelen de volgende zaken:

- De vereniging is sterk groeiend, zowel in ledenaantal als in activiteiten.
- Naast het bieden van toegevoegde waarde aan leden, heeft Noloc steeds meer een externe legitimiteit en positie verkregen.
- Er is een professionaliseringsslag gemaakt rondom certificering met gevolgen voor de verenigingsstructuur.
- Met de groei begint de belasting van de huidige DB-leden te piepen en te kraken.
- In mei 2022 treedt Ester af: profiel voor de nieuwe voorzitter dient te worden opgesteld.

Tussen december 2018 en januari 2021 heeft het bestuur in meerdere sessies gesproken over toekomstbestendig besturen (zie tekening). Deze sessies hebben geleid tot een voorkeur om evolutionair door te ontwikkelen en zowel qua organisatie als qua bestuur in professionaliteit door te groeien. Bestuur en ledenraad zijn in het gezamenlijke overleg van 21 februari 2021 tot de gedeelde conclusie gekomen dat het huidige bestuurs- en organisatiemodel tegen de achtergrond van een groeiende vereniging tegen haar grenzen aanloopt. Om haar huidige en toekomstige ambities te kunnen realiseren dient er te worden gezocht naar een nieuw bestuurs- en organisatiemodel.



In deze notitie worden de contouren van een nieuw bestuurs- en organisatie-model verder uitgewerkt. Daarbij wordt uitgegaan van een evolutionair organisatie-ontwikkelmodel, waarbinnen:

- de organisatie in staat wordt gesteld haar strategische doelen gericht en versterkt te realiseren;
- de door het bestuur in de afgelopen jaren opgebouwde ervaring, kennis, expertise en netwerken zoveel mogelijk voor de langere termijn breder in de vereniging worden geborgd;
- de afhankelijkheid van de inzet van het (dagelijks) bestuur wordt verkleind;
- de vereniging als geheel verder wordt geprofessionaliseerd;
- de vereniging financieel gezond dient te blijven.

De notitie is opgebouwd in drie stappen, waarbij eerst wordt ingegaan op de duurzame houdbaarheid van het huidige bestuursmodel, vervolgens wordt ingezoomd op de kaders voor een nieuw duurzaam bestuurs- en organisatie-model, en tenslotte het voorgestelde ontwikkelpad naar dit nieuwe model verder wordt uitgewerkt en financieel wordt vertaald in een (separate) meerjarenbegroting.

Ad 1) Duurzame houdbaarheid van het huidige bestuursmodel

Het huidige bestuursmodel kan worden omschreven als een 'geïntensiveerd DB-model', waarbij het dagelijks bestuur niet alleen strategisch/tactisch maar ook operationeel veel werk verzet. Dit model kent zijn oorsprong in de (vele) activiteiten die gekoppeld zijn aan de integratie van Noloc en CMI en de daarbij behorende bredere activiteiten op het gebied van de totstandkoming van een nieuw kwalitatief en herkenbaar landelijk keurmerk voor loopbaanprofessionals onder regie van Noloc: inrichting certificeringsorganisatie, versterken professionaliseringsaanbod, (her)inrichten aanpalende keurmerken voor jobcoaches en opleiders, gekoppeld aan bestendigen en uitbouwen rol Noloc in de buitenwereld met tegelijkertijd vergroten van meerwaarde en zichtbaarheid Noloc richting leden.

De groei van de activiteiten wordt nu in de uitvoering in belangrijke mate opgepakt door de bestuursleden zelf. Gevolg is dat het succes van de vereniging in toenemende mate afhankelijk is van de individuele inzet en drive van de bestuursleden, en de belastbaarheid van datzelfde bestuur – met name de DB-leden – sterk op de proef wordt gesteld. De verschillende sessies binnen bestuur en met ledenraad hebben geleid tot de conclusie dat het huidige bestuursmodel niet duurzaam houdbaar is. Er is daarbij consensus dat er sprake dient te zijn van een 'evolutionaire ontwikkeling' van zowel bestuur als vereniging, waarbij er voor wordt gepleit om bestuursmodel en organisatiemodel samen te pakken en in aanvulling op elkaar te versterken. Dat betekent dat bestuur en organisatie meer met elkaar in balans moeten worden gebracht.

Ad 2) Kaders voor een duurzaam bestuurs- en organisatiemodel

Bij het bepalen van de kaders voor de keuze voor en verdere uitwerking van een duurzaam bestuurs- en organisatiemodel spelen ontwikkelingen op verschillende terreinen een rol:

- de strategische context van het bestaansrecht en de missie van Noloc
- maatschappelijke ontwikkelingen
- ontwikkelingen binnen vakgebied en professie
- ontwikkelingen binnen 'verenigingsland'

De strategische context van het bestaansrecht en de missie van Noloc

In de afgelopen jaren heeft Noloc zich sterk geprofileerd als autoriteit op het gebied van loopbaanbegeleiding. Dat zorgde voor een verbreding van het aandachtsgebied van Noloc. Naast een focus op het ondersteunen en bevorderen van de deskundigheid van leden, heeft Noloc zich ook sterk gemaakt om de toegevoegde waarde van loopbaanbegeleiding aan maatschappelijke thema's zichtbaar te maken. Loopbaanbegeleiding is niet enkel een doel op zich, maar ook een middel om maatschappelijke thema's aan te pakken. Thema's zoals inclusiviteit, leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid. Resultaten hiervan zijn onder meer: Noloc wordt gehoord bij de (door-)ontwikkeling van de subsidieregeling voor het ontwikkeladvies en de SLIM-regeling (waar ontwikkeladvies ingebouwd wordt), maakt deel uit van het kernteam LevenLangOntwikkelen SER, zit in klankbordgroepen van onderzoek naar de loopbaan APK en onderzoeken van het UWV.

Een andere ontwikkeling is die van de vereniging zelf. Noloc is een open vereniging en de geschiedenis laat zien, dat als grenzen tussen beroepsvereniging vervagen, Noloc een goede partner is. Voorbeelden daarvan zijn het toetreden van de jobcoaches (2017) en meer recente de samenwerking met CMI om gezamenlijk toe te werken naar één herkenbaar keurmerk voor de loopbaanprofessie. Noloc heeft goede contacten met aanpalende beroepsvereniging, zoals de NOBCO, LVSC, NVSL...

Het toekomstige bestuurs- en organisatiemodel dient te passen bij de bovenliggende ontwikkeling van Noloc als beroepsvereniging voor loopbaanprofessionals en jobcoaches naar een vereniging die staat voor het belang van kwalitatieve loopbaanbegeleiding in een arbeidsmarkt die in toenemende mate wordt gekenmerkt door een 'leven lang ontwikkelen'. Leven en loopbaan komen zowel maatschappelijk gezien als op individueel niveau steeds meer samen, zodat (levens)loopbaanontwikkeling meer en meer een verbindend element is binnen de driehoek 'organisatie, mens en arbeid'. Noloc maakt zich daarbij sterk voor het overkoepelende belang van inclusiviteit: iedereen groeit, wij zien de kracht in mensen, talenten laat je zien.

Maatschappelijke ontwikkelingen

De arbeidsmarkt is volop in transitie. Banen vervagen, loopbanen ontstaan. Corona heeft de trend van digitalisering opzienbarend versneld. Het 'nieuwe normaal' zal ook de arbeidsmarkt blijvend van aanblik veranderen. Om duurzaam inzetbaar te zijn als individu én om duurzaam levensvatbaar te zijn als organisatie is 'een leven lang ontwikkelen' geen luxe meer, maar noodzaak. Loopbaanbegeleiding wordt daarbij gezien als een steeds belangrijker instrument: als startpunt voor bewustwording en ontwikkeling, als katalysator voor versterken van arbeidsmarkt vitaliteit en duurzame inzetbaarheid en als gids en metgezel bij de daadwerkelijke begeleiding van zowel individuen en organisaties bij loopbaan gerelateerde vraagstukken.

Corona heeft niet alleen de trend van digitalisering opzienbarend versneld, maar ook gezorgd voor een verscherpte tweedeling binnen de maatschappij, met sectoren die sterk bloeien en sectoren die sterk krimpen. Loopbaanbegeleiding is een belangrijk instrument om de transitie van krimpsectoren naar groeisectoren te begeleiden, zonder daarbij het belang van inclusiviteit te verliezen.

Context in de overgang van het 'oude' naar het 'nieuwe' werken is ook de verandering in hoe mensen naar werk kijken. Meer en meer medewerkers, de jonge generatie voorop, willen werk wat relevant is, waarbij zij betrokkenheid voelen, en waar zij een daadwerkelijke eigen bijdrage kunnen leveren. The future of work bestaat uit hybride werken en hybride organiseren, waarin organisatiebelang en individueel belang meer dan nu hand in hand dienen te gaan. Ook als vereniging zullen we ons daar bewust van dienen te zijn om hen duurzaam aan ons te binden.

Ontwikkelingen binnen vakgebied en professie

Loopbaancoaching is een relatief nieuw vakgebied, wat wordt gevoed vanuit verschillende wetenschappelijke stromingen, zoals psychologie, hrm, mens- en communicatiewetenschappen, organisatiekunde en pedagogische wetenschappen. Het is een vakgebied wat sterk aan verandering onderhevig is, vooral vanwege de snelle technologische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Denk daarbij aan het beeld van de mens op zijn omgeving en op zijn werk. Wat blijft is de kern: het gaat steeds om het begeleiden van mensen met vragen rondom werk, zingeving en persoonlijke en professionele ontwikkeling in de context van zijn loopbaan en leven.




Ook de professie zelf ontwikkelt zich snel. De loopbaansector heeft het afgelopen decennium hard gewerkt aan erkenning. Volgens Geert-Jan Waasdorp, directeur van de Intelligence Groep, heeft ze dat fantastisch gedaan: van een geitenwollen sokken-imago naar een miljardenindustrie waar de overheid naar luistert, en waarbij voor veel werkgevers en werknemers de loopbaancoach niet meer is weg te denken. De totstandkoming van kwaliteitsstandaarden en keurmerken heeft hieraan een belangrijke bijdrage geleverd, in de vorm van een door de beroepsgroep zelf ingezette kwalitatieve regulering van een verder vrij beroep.

Het bestuurs- en organisatiemodel dient te zijn toegerust om als vereniging deze ontwikkelingen op te pikken en te vertalen naar (verdere) deskundigheidsbevordering van de leden. Ook dient zij in staat te zijn het belang van kwalitatieve loopbaanbegeleiding maatschappij-breed verder uit te dragen en te bevorderen dat deze ook verder institutioneel wordt verankerd, bijvoorbeeld in CAO's en door de overheid ingezette instrumenten voor sectoren, bedrijven en individuen.

Ontwikkelingen binnen ‘verenigingsland’

Onderstaand model, gebaseerd op onderzoek vanuit de Universiteit Tilburg en ontwikkeld door Ivan Pouwels, geeft een beeld van de bredere ontwikkelingen binnen ‘verenigingsland’, van Vereniging 1.0 via Vereniging 2.0 naar Vereniging 3.0, met daarbij in de kleur blauw de huidige positie van Noloc. Een ontwikkeling richting Vereniging 3.0 wordt daarbij gezien als een ontwikkeling richting een duurzaam gezonde vereniging met toegevoegde waarde voor zowel leden, stakeholders als maatschappij.

Het toekomstige organisatie- en bestuursmodel van Noloc dient te passen bij een (verdere) ontwikkeling van Noloc richting een Vereniging 3.0, tenzij argumenten er voor pleiten om op deelgebieden een bepaalde stap (nog) niet te zetten.

Vereniging 1.0 	Vereniging 2.0 	Vereniging 3.0 
Focus: de verenigingsorganisatie	Focus: de leden	Focus: de sector, markt, samenleving
Belangrijkste taak: belangenbehartiging	Belangrijkste taak: belangenbehartiging en dienstverlening	Belangrijkste taak: Ontwikkeling van het beroep en innovatie / vernieuwing van de sector
Verdienmodel: contributies	Verdienmodel: contributies en diensten	Hybride verdienmodel: contributie, retributies en projectfinanciering
Slogan: Ondersteuning van het collectief	Slogan: Van aanbodgericht naar vraaggericht	Slogan: voortrekkersrol in de vernieuwing van de sector of beroepsgroep
Instrumentarium: Vergaderingen en netwerkfuncties	Instrumentarium: Ledenonderzoek, sociale media	Instrumentarium: Cocreatie met stakeholders
Profiel bestuur: voortrekkers van het collectief	Profiel bestuur: goede afspiegeling leden	Profiel bestuur: innovators Afbouw bestuurslagen – opbouw inhoudelijke ontmoeting
Rol organisatie: secretariaatsvoering	Rol organisatie: beleidsvoorbereiding en dienstverlening	Rol organisatie: verbinden met leden en maatschappij

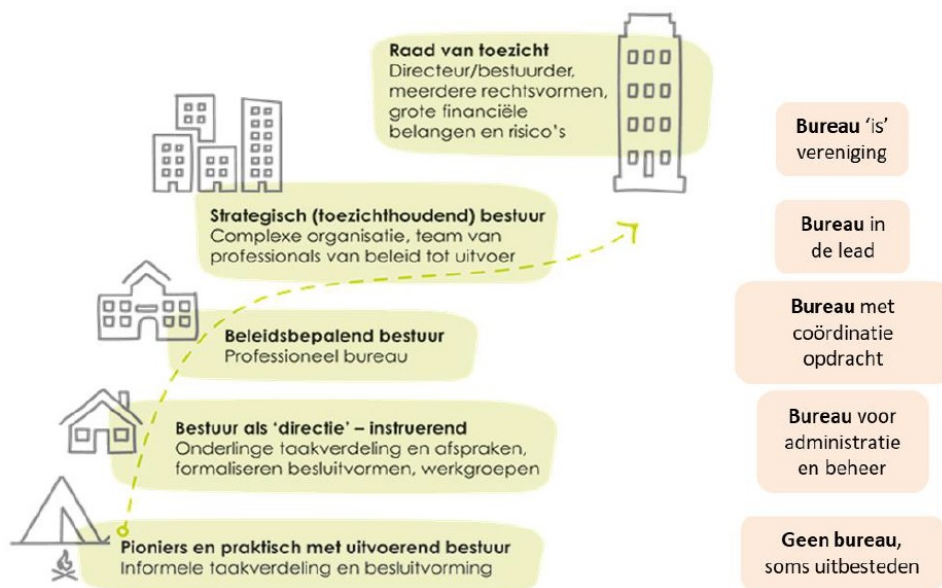
1

Ad 3. Naar een nieuw bestuurs- en organisatiemodel

Momenteel kent Noloc een bestuur dat vooral als een ‘directie’ optreedt. Het bestuur is zeer actief, kent een onderlinge taakverdeling met bijbehorende afspraken, en voelt zich als gezamenlijkheid verantwoordelijk voor de resultaten. Er wordt gestuurd op output, waarbij zij op een beperkt aantal terreinen wordt ondersteund door betaalde coördinatoren en het verenigingssecretariaat. Er wordt daarnaast gewerkt met commissies en al dan niet tijdelijke werkgroepen waarin actieve leden op vrijwilligersbasis bijdragen aan de vereniging. Het verenigingssecretariaat, de financiële administratie en de ondersteuning bij het organiseren van bijeenkomsten zijn belegd bij een externe organisatie – MOS –

welke als ‘werkorganisatie’¹ zorg draagt voor de administratie en het logistieke beheer van de vereniging. Gezamenlijk vormen bestuur, coördinatoren en MOS de werkorganisatie.

Het model wat bestuur en ledenraad voorstaan kan worden omschreven als een ‘beleidsbepalend bestuur’, waarin het bestuur zowel de coördinerende als de uitvoerende taken meer en meer overlaat aan een professionele werkorganisatie met een aanvullende coördinatie-opdracht naast de huidige uitvoeringsopdracht. In de eerste fase wordt daartoe het aantal terreinen waarop gebruik wordt gemaakt van coördinatoren uitgebreid, waarbij het huidige bestuur de door haar opgebouwde kennis, expertise en ervaringen geleidelijk overdraagt om zichzelf vervolgens te beperken tot het toezien op c.q. het bewaken van de grote lijnen. Tegelijkertijd wordt er op strategisch niveau door het bestuur een (beperkt) aantal beleidsthema’s met doelstellingen gedefinieerd waarop Noloc zich als vereniging de komende jaren op wil focussen. Deze beleidsthema’s worden vervolgens als portefeuilles aan individuele bestuursleden toegewezen. De bestuursleden zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van de aan hen toegewezen portefeuilles.



www.cooperationnext.nl

Om van het huidige model ‘bestuur als directie’ naar het model ‘beleidsbepalend bestuur’ te evolueren voorziet het bestuur een drietal te doorlopen fasen, welke steeds enkele jaren doorlooptijd met zich meebrengen.

¹ Bewust wordt niet gekozen voor het woord ‘bureau’ maar voor het woord ‘werkorganisatie’ waaronder alle personen vallen die werkzaam zijn voor de vereniging, los van de contractvorm en de standplaats

In de eerste fase wordt de inzet van het dagelijks bestuur verminderd en dat van het algemeen bestuur versterkt. Daardoor ontstaat een betere balans binnen het bestuur. Door de versterkte inzet van betaalde coördinatoren wordt tegelijkertijd de operationele afhankelijkheid van het bestuur verminderd, waardoor deze meer ruimte krijgt voor de strategische koers en het vormgeven van de incubatiefase van nieuwe activiteiten. Kern van deze fase is dat er door het bestuur in samenspraak met de Ledenraad een (beperkt) aantal strategische thema's worden gedefinieerd welke leidend zullen zijn in de ontwikkeling van de vereniging voor de eerstkomende jaren. Ieder bestuurslid wordt als portefeuillehouder aan één of meerdere van deze thema's toegewezen en wordt daarmee bestuurlijk verantwoordelijk voor de realisatie van de voor die pijler(s) afgesproken te behalen doelstellingen. De voorzitter, penningmeester en secretaris behouden daarnaast hun traditionele rollen, waarbij de voorzitter de voortgang van het geheel bewaakt. Per thema wordt een betaalde coördinator benoemd die samen met de portefeuillehouder zorg draagt voor de vertaalslag van het door het bestuur vastgestelde beleid naar doelstellingen en activiteiten. De coördinator is vervolgens verantwoordelijk voor de coördinatie en uitvoering van de activiteiten die benodigd zijn om de doelstellingen te behalen. De coördinator is een betaalde professional, veelal een lid met een achtergrond in het betreffende thema, en wordt betaald om de afhankelijkheid van beschikbare vrijwilligersinzet te verkleinen. De coördinator is in samenspraak met commissieleden (vrijwilligersleden) als meewerkend voorman verantwoordelijk voor de vertaalslag naar de operationele uitvoering (co-creatie). Het bestuurslid ziet er als verantwoordelijk portefeuillehouder op toe dat de operationele activiteiten in lijn zijn met de bestuurlijke beleidskaders.

Samengevat is het doel van deze fase te komen tot een verenigingsstructuur waarin bestuur en organisatie met elkaar in balans zijn, en op de gedefinieerde strategische thema's een stevig fundament is neergelegd voor de verdere ontwikkeling naar een beleidsbepalend bestuur die wordt ondersteund door een professionele werkorganisatie.

In de volgende fase wordt een verdere professionalisering van zowel bestuur als organisatie voorzien. In deze fase neemt een aan te stellen directeur het dagelijks toezicht op het reilen en zeilen van de vereniging, inclusief het aansturen van de coördinatoren, geleidelijk over van het bestuur. Het bestuur komt daardoor steeds meer op afstand van de operationele uitvoering te staan, en richt zich steeds meer op het uitzetten en bewaken van de strategische koers en het versterken van verbindingen zowel binnen als buiten de vereniging. De koppeling aan strategische thema's blijft daarbij in stand, waarbij de voor een portefeuille vereiste expertise bepalend is voor de keuze van een bestuurslid.

In deze fase treedt de voorzitter steeds meer op als maatschappelijk boegbeeld van de vereniging en is de directeur verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de vereniging en de afstemming met het bestuur. Het bestuur beperkt zich tot de strategische hoofdlijnen en het bewaken en versterken van verbindingen zowel binnen als buiten de vereniging.. De bestuurderszetels worden gekoppeld aan portefeuilles, waarbij bestuurders geselecteerd worden op basis van portefeuille-deskundigheid. Afhankelijk van de beschikbaarheid van geschikte leden, kan het bestuur dus bestaan uit een mix van leden en niet-leden. De directeur legt periodiek zowel verantwoording af aan het bestuur als geheel, als voor iedere portefeuille aan de bestuurlijke portefeuillehouder afzonderlijk.

Afhankelijk van de financiële (on)mogelijkheden om op termijn als vereniging verder door te groeien naar een vereniging met een strategisch (toezichtshoudend) bestuur welke wordt ondersteund door een full-service verenigingsbureau aangestuurd door een directeur, kan het noodzakelijk zijn op termijn na te denken over verbreding van de vereniging naar aanpalende domeinen op het gebied van organisatie-mens-arbeid. Hierbij lijkt het aantrekkelijk om te kijken naar het bundelen van krachten met reeds bestaande aanpalende (beroeps)organisaties. Door in te zetten op het vormen van een paraplu-organisatie bestaande uit meerdere partijen die zich richten op het begeleiden van mensen binnen de ketendriehoek 'organisatie, mens en arbeid' kunnen de schaalgrootte en de financiële middelen ontstaan om zowel bestuur als organisatie verdergaand te professionaliseren.

In schema

Bovenstaande ontwikkeling van bestuur en organisatie ziet er schematisch gezien als volgt uit:

	Nu	Tussenfase	Straks
Bestuursmodel	Bestuur als directie	Actief bestuur	Beleidsbepalend bestuur
Oriëntatie bestuur	Strategisch, tactisch, initiërend, operationeel	Strategisch, tactisch, initiërend	Strategisch, beleidsbepalend
Bestuursleden	Leden met brede deskundigheid	Leden met portefeuille-deskundigheid	Leden dan wel niet-leden met portefeuille-deskundigheid
Voorzitter	Lid	Niet noodzakelijk lid, transitie-deskundigheid	Maatschappelijk boegbeeld
Verenigingsdirecteur	Nee	Ja, met gefaseerde opbouw	Ja
Coördinatoren	Actief lid met deskundigheid op het betreffende thema, betaald	Betaalde professional met vakachtergrond binnen het betreffende thema, niet noodzakelijkerwijs lid	Betaalde professional met vakachtergrond binnen het betreffende thema, niet noodzakelijkerwijs lid
Ondersteuning	Verenigingssecretariaat	Deels verenigingsbureau, deels verenigingssecretariaat	Verenigingsbureau

Dit is ook terug te zien in het verschuiven van de tijdsbesteding van de verschillende actoren:

	Nu	Tussenfase	Straks
Bestuursmodel	Bestuur als directie	Actief bestuur	Beleidsbepalend bestuur

Voorzitter	24 uur per week	8-20 uur per week, afbouwend	4 uur per week
DB-leden (2)	24 uur per week	8-20 uur per week, afbouwend	4 uur per week
AB-leden (4)	6 uur per week	4-8 uur per week, afbouwend	2 uur per week
Bestuur (totaal)	96 uur per week	40-92 uur per week, afbouwend	20 uur per week
Coördinatoren	58 uur per week	100 uur per week	100 uur per week
Verenigingsdirecteur		0-32 uur per week, opbouwend	40 uur per week
Ondersteuning MOS	3225 uur per jaar	3225 uur per jaar	3225 uur per jaar

Financieel:

Zie meerjarenbegroting 2021-2031, versie 2, 17 april 2021