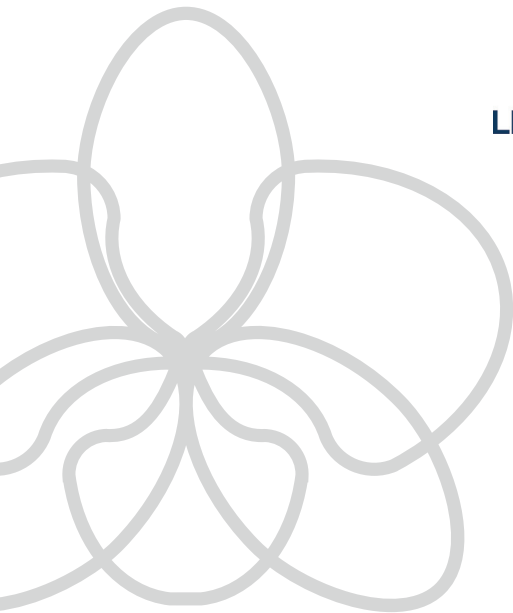




EVALUATIE COÖPERATIE LEREN VOOR MORGEN



LEREN VOOR MORGEN



ORG-ID

ORGANISATIE & BELEIDSONTWIKKELING



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland



Documenttitel:	Evaluatie Coöperatie Leren voor Morgen
Status:	Definitief
Datum:	9 oktober 2020
Projectnummer ORG-ID:	181614
Opdrachtgever:	RVO/DD Ellen Leussink en Ministerie LNV Roel van Raaij
Auteurs:	Jack Jansen, Andrea Zierleyn
Kwaliteitsborging:	Hans Nuiver

Inhoudsopgave

1. Aanleiding en vraagstelling	4
1.1 Context	4
2. Onze aanpak	6
2.1 Nadere toelichting op werkwijze van deze evaluatie	6
2.2 Stappenplan	7
Stap 1: startbijeenkomst	7
Stap 2: opstellen 0-meting	7
Stap 3: Uitwerken onderzoeksvragen	7
Stap 4: Interviews	7
Stap 5: Analyse interviews	7
Stap 6: Nieuwe vormen van financiering en verdienmodellen (wk 27-32)	7
3. Onze bevindingen	9
3.1 Algemeen	9
3.1.1 Feiten	9
3.1.2 Onze bevindingen	12
3.2 Gekozen organisatievorm, de coöperatie	12
3.3 Onderdeel 1: Strategische aspecten	13
3.3.1 Feiten	13
3.3.2 Onze bevindingen	15
3.4 Onderdeel 2: Procesmatig	15
3.4.1 Feiten	15
3.4.2 Onze bevindingen	16
3.5 Onderdeel 3: Uitvoering	17
3.5.1 Feiten	17
3.5.2 Onze bevindingen	18
3.6 Onderdeel 4: Participatie tafels	19
3.6.1 Feiten	19
3.6.2 Onze bevindingen	19
4. Conclusies en aanbevelingen	20
4.1 Conclusies	20
4.2 Aanbevelingen	21
4.2.1 Strategisch	21
4.2.2 Procesmatig	21
4.2.3 Uitvoeringsniveau	22
4.2.4 Participatietafels	22
4.2.5 Aanbevelingen voor RVO	22

5.	Financieringsstructuur en verdienmodellen	23
5.1	Financieringsstructuur.....	23
5.2	Voorbeelden van 'inspiratie-organisaties' en ideeën over een andere/aanvullende financieringsstructuur	24
5.3	Verdienmodellen	26
6.	Bijlagen	28
6.1	Geraadpleegde bronnen.....	28
6.2	Geïnterviewde personen.....	29
6.3	Gespreksformat LvM.....	29

1. Aanleiding en vraagstelling

1.1 Context

De Coöperatie Leren voor Morgen (LvM) is bijna 4 jaar actief en maakt deel uit van het programma DuurzaamDoor (DD)¹. De Coöperatie Leren voor Morgen is in 2016 opgericht als koepelorganisatie voor duurzaamheidsnetwerken in het onderwijs, met als doel om meer synergie in hun opereren te brengen, nieuwe partners aan te trekken en zelf meer regie te gaan voeren over de implementatie van duurzaamheid in het onderwijs. LvM is een doorontwikkeling van eerdere subsidie trajecten voor het onderwijs. Binnen het programma DuurzaamDoor vormt het programmabureau van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) de verbinding tussen LvM en de participatietafels Water, Energie, Voedseltransitie, Biodiversiteit, Circulaire Economie (CE) en Regionale netwerken.

De achterliggende periode heeft de coöperatie een 'pioniersfase' doorlopen. Dit is een periode waarin de organisatie (bestuur, bureau én leden), zoekende zijn naar koers en focus. Iedere nieuwe organisatie maakt zo'n pioniersfase door, op zoek naar vaste taken en structuren. LvM bevindt zich thans nog in deze fase.

In de herfst van 2020 wordt een nieuw beleidskader 2021-2024 voor het programma DuurzaamDoor vastgesteld. In dat beleidskader vormt duurzaamheid in het onderwijs een onlosmakelijk onderdeel en krijgt LvM mogelijk weer een rol. Daarom is het tijd de eerste fase van LvM te evalueren, de status quo te bepalen en te zien hoe de coöperatie doorontwikkeld kan worden. Onder doorontwikkelen verstaan we het vergroten van impact en efficiency en een kleinere financiële afhankelijkheid van het ministerie van LNV/DD.

Het is een lastige taak om binnen het onderwijs overall maatschappelijke thematieken te agenderen en vernieuwingen door te voeren, enerzijds omdat de Nederlandse grondwet een grote autonomie bij het onderwijsveld zelf neerlegt (artikel 23 van de Nederlandse Grondwet 'vrijheid van onderwijs'), maar óók omdat door een tekort aan docenten de werkdruk hoog is. Deze situatie heeft invloed op de positie van LvM. LvM moet daardoor praktische, vanzelfsprekende en gevraagde waarden toevoegen om het onderwijs professioneel te ondersteunen in haar opgaven. Voor LvM is dat vervat in SDG-4 "Kwaliteit van onderwijs", waar 'aandacht voor duurzaamheid' vanzelfsprekend deel van uitmaakt; een voorwaarde voor het realiseren van de mondiale Sustainable Development Goals, waaraan Nederland zich heeft gecommitteerd.

LvM zal verder moeten professionaliseren op inhoud en op uitvoering en (ook zelf) toekomstbestendiger moeten worden. Onder 'toekomstbestendig' verstaan we de situatie waarin de coöperatie, als 'leden-organisatie' de belangen van de leden (het onderwijs en organisaties, gericht op het onderwijs) én de duurzaamheidsdoelen in de toekomst borgt en versterkt. Een situatie waarin de leden van LvM elkaar -als coöperatie- weten te vinden en de coöperatie de wensen en behoeften van die leden perfect kent en daar maximaal op aansluit. LvM als onmisbare voorziening, als bewezen platform en netwerk en effectieve aanbieder en facilitator.

¹ DuurzaamDoor is een multistakeholder kennisprogramma van overheden en maatschappelijke organisaties, waarvan het programmabureau is ondergebracht bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Leren en samenwerken staat hierin centraal met als doel het versnellen van duurzame ontwikkelingen. www.duurzaamdoor.nl

Om deze situatie te kunnen bereiken is verdere inhoudelijke innovatie nodig. Maar ook randvoorwaardelijke zaken, zoals de beschikbaarheid van voldoende (aanvullende) financiering, denk aan cofinanciering en nieuwe functiecombinaties en verdienmodellen.

De onderzoeksvraag die ons werd voorgelegd behelst een kwalitatief evaluatieonderzoek met conclusies en adviezen op vier onderdelen:

1. Strategisch
2. Procesmatig
3. Uitvoeringstechnisch
4. Samenwerking met de participatietafels van DuurzaamDoor

Rapportage in twee delen

We delen dit evaluatieonderzoek in twee fasen in. In de eerste fase blikken we terug (ex post) en formuleren we conclusies en verbetervoorstellen. De rapportage, die begin oktober 2020 beschikbaar is, geldt voor opdrachtgever RVO als onderbouwing voor de beslissing om de subsidierelatie met LvM voort te zetten. En om mogelijk aanvullende afspraken te maken.

In de tweede fase (november 2020) hebben we met de organisatie van LvM een workshop gehouden om mogelijke aanpassingen in de financieringsstructuur te onderzoeken. Na afloop van deze workshop hebben we een aanvulling geschreven op deze rapportage die nu opgenomen is als Hoofdstuk 5. Beide onderdelen samen vormen nu het definitieve rapport.

2. Onze aanpak

Het overall doel van de onderzoeksvraag is gericht op het zicht krijgen op de huidige positie van de coöperatie LvM en de ontwikkelpunten. Dit ter voorbereiding van de besluitvorming over de verlenging van de subsidierelatie in het kader van het programma DuurzaamDoor.

Hiervoor hebben wij, conform ons plan van aanpak, in de zomer van 2020 een (kwalitatieve) evaluatie uitgevoerd d.m.v. een aantal semigestructureerde interviews. Door de coronacrisis hebben we lichte beperkingen ervaren in de interviews. Videobellen bleek een adequate mogelijkheid. Voor de te organiseren workshop in oktober/november pleiten we echter voor een 'live-ontmoeting'.

Direct na opdrachtverlening vanuit RVO en dankzij een juiste prioritering in de tijd en de beschikbaarheid van de te interviewen personen (zie Bijlage 6.2) hebben we tempo kunnen maken en de eerste fase van evaluatie binnen de gevraagde planning kunnen afronden.

2.1 Nadere toelichting op werkwijze van deze evaluatie

Een kwalitatieve evaluatie is een beproefde evaluatiemethode waarmee ORG-ID ruime ervaring heeft. We hanteren daarbij vaak de principes van 'het lerend evalueren', zo ook nu. Met lerend evalueren beogen wij niet alleen feitelijk vast te stellen welke resultaten zijn bereikt, maar gaan we werkende weg, samen met LvM aan de slag met de ontwikkeling van de gevonden ontwikkelpunten.

Onderstaand geven we een korte toelichting op de essenties van lerend evalueren. In het spectrum van het evaluatieonderzoek onderscheiden wij twee uitersten:

1. Enquête-onderzoek aan de ene kant (ex post evaluatie)
2. Zelfevaluatie aan de andere kant (ex ante evaluatie)



In deze mengvorm van 'lerend evalueren' hebben wij een onafhankelijk onderzoek uitgevoerd, dat constructief-kritische constatering doet. Vervolgens formuleren we - gezamenlijk met de opdrachtgever en belanghebbenden - leerpunten voor het toekomstige functioneren.

2.2 Stappenplan

Het stappenplan hebben we conform planning uitgevoerd.

Stap 1: startbijeenkomst

Direct na opdrachtverlening hebben Jack Jansen en Andrea Zierleyn (onderzoekers ORG-ID) op 19 juni 2020 in een digitale TEAMS-bijeenkomst kennis gemaakt met opdrachtgevers Roel van Raaij (Min. LNV) en Ellen Leussink (RVO/DD). In die sessie werden de context van de opdracht en de uitgangspunten van de evaluatie besproken. Ook de 0-meting en het onderzoeksprotocol werden besproken. Vervolgens hebben we in samenspraak met de opdrachtgever vastgesteld wie de personen zijn die geïnterviewd moesten worden (Bijlage 6.2). Ook hebben we afspraken gemaakt welke informatie geanalyseerd moest worden, wat de rolverdeling zou zijn en welke wederzijdse verwachtingen er spelen.

Stap 2: opstellen 0-meting

Op basis van zowel deskresearch als interviews hebben wij een compact overzicht van de bekende feiten, projecten en netwerken gemaakt. Deze hebben we op 24 juni 2020 met de opdrachtgever besproken. Een samenvatting staat in paragraaf 3.1.1. Tegelijkertijd ontvingen we van de opdrachtgever een reeks relevante achtergrond documenten, die we in de deskresearch hebben betrokken (zie Bijlage 6.1).

Stap 3: Uitwerken onderzoeksvragen

Met de 0-meting hebben wij de onderzoeksvragen opgesteld, met een aantal hoofd- en deelvragen en deze vervolgens ingedeeld naar de vier onderdelen Strategisch, Procesmatig, Uitvoeringstechnisch en Samenwerking met de participatietafels van DuurzaamDoor (zie Bijlage 6.3).

Stap 4: Interviews

Vervolgens hebben we in de weken 27-29 in totaal 11 interviews afgenomen. Voorafgaand aan elk interview hebben we de vragenlijst kritisch doorgenomen en op de specifieke gesprekspartner aangepast. Van elk interview is een verslag gemaakt dat ter autorisatie is voorgelegd aan de gesprekspartner. Voor een samenvatting van de gespreksverslagen, (zie Bijlage 6.4).

Op 21 september 2020 hebben we Giuseppe van der Helm (directeur LvM) nog enkele aanvullende vragen gesteld. Verder hebben we, om zicht te krijgen op de zogenaamde 'kritieke succesfactoren' rond coöperatief werken op 14 september 2020 een aantal vragen gesteld aan Gebiedscoöperatie O-gen (Utrecht). Een coöperatie die overigens in het voorjaar 2020 heeft besloten haar werkzaamheden te beëindigen.

Stap 5: Analyse interviews

Aan de hand van de geautoriseerde gespreksverslagen hebben wij een samenvatting gemaakt met een algemene analyse en een samenvatting per onderdeel. Hieruit hebben wij de conclusies en aanbevelingen getrokken.

Stap 6: Nieuwe vormen van financiering en verdienmodellen (wk 27-32)

Op dit moment is LvM voor de basisfuncties (nagenoeg) volledig afhankelijk van de financiering van RVO/DD. Alleen rond een aantal specifieke thematische of regionale projecten is sprake

van additionele financiering door andere partijen. Idealiter zou de coöperatie meer financieel zelfstandig moeten gaan functioneren. Dit ondanks het feit dat de urgentie en noodzaak rond de doelen van LvM niet ter discussie staan. De vraag is hoe LvM andere financiële bronnen kan aanboren. Dit willen we samen met LvM in een workshop aanvullend onderzoeken. Het resultaat daarvan wordt een aanvulling op deze rapportage.

3. Onze bevindingen

3.1 Algemeen

Bij de start van de evaluatie hebben we een 0-meting gemaakt met de stand van zaken van LvM, zoals wij deze aantreffen in juni 2020. Hieronder een samenvatting.

3.1.1 Feiten

Netwerken

LvM heeft ruim 100 leden (scholen, koepels, aanbieders, ngo's) verdeeld vanuit de volgende onderwijssegmenten:

1. PO - netwerk: 191 deelnemers
2. VO - netwerk: 245 deelnemers
3. MBO - netwerk: 258 deelnemers
4. HO - netwerk: 86 deelnemers

Doel van alle netwerken is:

- Het ontsluiten van kennis en ervaring wat betreft duurzaamheid
- Het opstellen van een gezamenlijke agenda voor duurzaamheid
- Het stimuleren van samenwerking rond duurzaamheid

PO voor Morgen

- Startbijeenkomst PO voor Morgen in 2018
- Conferentie Duurzame Pabo 2018
- Vier landelijke netwerkbijeenkomsten in 2019
- Twee regionale bijeenkomsten in 2019
- Conferentie Duurzame Pabo 2019

VO voor Morgen

- Startbijeenkomst VO voor Morgen in 2018
- Conferentie 'Blik naar buiten' in 2019
- Vier landelijke netwerkbijeenkomsten in 2019

MBO voor Morgen

- Werkconferentie 'Check MBO', december 2018
- Werkconferentie 'Next Education', maart 2018
- 'The art of GREEN thinking', Symposium over duurzaamheid in het MBO, december 2019
- Symposium 'Duurzaamheid in het kappersvak', oktober 2019
- Symposium 'Duurzaamheid in de MBO zorgopleidingen', april 2019

HO voor Morgen

- Nationale Dag voor de Duurzaamheid in het Hoger Onderwijs (NDDHO), mei 2017, 2018, 2019
- Groene Peper (voorheen NDDHO), mei 2020 (digitale versie)

Producten en projecten waar iedereen trots op is en waarin duidelijk wordt wat de meerwaarde van LvM is:

Producten:

1. **Bosatlas van de Duurzaamheid (VO)**, inclusief lesmateriaal ontwikkeld door SME en IKcircuLEER, in samenwerking met de lerarenopleidingen en de Coöperatie LvM. Elke les haakt aan bij een van de thema's uit De Bosatlas. Ieder les bestaat uit een deel studie (op school) en een deel eigen onderzoek (in de wijk).
2. **'Handreiking Whole School Approach to Sustainability'**, dit is/wordt de kapstok voor het werk van de Coöperatie; in 2020 draait hier een apart LvM-project over.

Projecten

1. Ledenprojecten:
 - a. SustainaBul (MBO, Hilda Weges)
 - b. Toekomstkunde (PO, WNF)
 - c. Bordspel Klimaatjes (PO, Enactus Utrecht)
 - d. Conferenties en educatieve handleidingen VO (NVON, NIBI)
2. Gezamenlijke projecten:
 - a. De Dag van de Duurzaamheid voor het Onderwijs (overgenomen van Urgenda), met als belangrijkste onderdelen: de Voorleesactie (Duurzame Pabo), de Duurzame Docent (SME), Duurzame Les (One Future Play).
 - b. Circular Skills (over circulaire economie voor MBO , LvM).
 - c. Educatief materiaal bij 'De Bosatlas van de Duurzaamheid' (PO/VO).
3. Doorbraakprojecten:

In 2018 werden er 3 projecten aangewezen als doorbraakproject:

 - a. Duurzame Docent (oproep en verkiezing om actieve docenten in het zonnetje te zetten)
 - b. SustainaBul in het HO
 - c. Toekomstbehendig (alle scholen via een website in beeld m.b.t. hun duurzaamheidsambities)

In 2019 werden 11 projecten ingediend, waarvan er 5 als doorbraakproject werden geselecteerd en uitgevoerd:

 - a. De onderzoekende MBO student (MBO, Aeres Hogeschool)
 - b. Spark the Movement (PO-HBO, Circulair Friesland)
 - c. Voedselverspilling MBO (Clusius College, DOON, IkCirculeer, Groen Kennisnet)
 - d. Ranking MBO
 - e. OnderWijzer (VO, de Groene Klimaatbeweging)

Voor 2020 is gekozen om één doorbraakproject centraal te stellen: De Whole School Approach (uitvoering door een breed consortium o.l.v. SME).

Lobby

Het resultaat van beleidsbeïnvloeding is af te meten aan de hoeveelheid samenwerkingen waar LvM bij betrokken is:

- LvM is aangewezen als landelijke coördinator van de Alliantie rond SDG-4: Kwaliteitsonderwijs.
- LvM speelde een actieve rol in de gesprekken rond Curriculum.nu met als resultaat dat 'Duurzaamheid' één van de vier doorsnijdende thema's werd.
- LvM is uitgenodigd voor een ronde tafel gesprek in de Tweede Kamer over duurzaamheid.
- LvM is in gesprek met de PO-Raad, VO-raad en de MBO-Raad.
- Sinds 2019 is Verus (vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs met ruim 4000 scholen in het basisonderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en hoger onderwijs) aangesloten bij LvM.
- LvM zit in diverse werkgroepen van het Klimaatakkoord.
- LvM is recent betrokken bij de SER .
- LvM maakt deel uit van het team dat onderzoekt op welke wijze het concept van de 'Duurzame School' ontwikkeld kan worden naar voorbeeld van de Gezonde School (Min. VWS, OCW, SZW, LNV).

Mediascan

Twitter: sinds 2017. 469 volgers, 733 volgend. Ongeveer 1 tweet per week. (ter vergelijking: Het Groene Brein heeft 5066 volgers)

Facebook: 37 likes (ter vergelijking: Het Groene brein heeft 1.134 likes)

LinkedIn: 440 volgers. (ter vergelijking: Het Groene Brein heeft 902 volgers)

Nieuwsbrief: 1.700 Abonnees

Organisatie

Het bureau bestaat inmiddels uit 7 medewerkers die allemaal parttime werken. De formatie bedraagt samen 3,5 fte. Elk van de vier onderwijsnetwerken heeft zijn eigen aanspreekpunt en de directeur is het gezicht van LvM voor departementen, politiek en het onderwijs. De begroting van de afgelopen jaren:

	Begroot	Gerealiseerd	PO	VO	MBO	HO
2018	€ 385.000	?				
2019	€ 365.000	?				
2020	€ 758.000	€ 35.000	€ 35.000	€ 50.000	€ 20.000

Quotes uit de interviews:

- 'Vanuit onze netwerkfunctie is het onze taak om mensen bij elkaar brengen. We brengen daarbij samenhang in de activiteiten op duurzaamheidsgebied; dat doen we steeds beter. Dit is een absolute meerwaarde van LvM.'
- 'We hebben steeds meer invloed op beleid en aanbod dat we ontwikkelen, we worden 'gezien'.'
- 'We slagen erin op verschillende velden tegelijk actief te zijn: curriculum beïnvloeding, docentencompetenties, bedrijfsvoering en schoolomgeving, voorbeeld (les) projecten; de Whole School Approach als kader stuurt en geeft richting.'
- 'LvM moet niet met de leden concurreren en de verwachtingen beter managen. LvM is geen subsidie instantie.'
- 'Effectief team dat centraal diverse taken faciliteert; kan nog wel beter.'
- 'RVO mag wel meer richting geven.'
- 'LvM heeft meerwaarde: één stem, leden structuur.'

3.1.2 Onze bevindingen

De gesprekspartners zien LvM over het algemeen als een professionele (leden)organisatie met een belangrijk maatschappelijk doel. LvM vervult de rol van netwerkorganisatie binnen de brede onderwijssector, met als expliciet doel om deze sector in al z'n geledingen actief te ondersteunen bij het realiseren van duurzaamheidsdoelen. Ván, vóór en mét het onderwijs. Onderwijs geldt daarbij als hét fundament (en instrument) voor een duurzame toekomst.

Het enthousiasme onder de leden is groot, de meerwaarde wordt erkend op meerdere vlakken (netwerk, lobby, de projecten). Voor de doorontwikkeling van de coöperatie moet nu wel een professionaliseringsslag gemaakt worden om toekomstbestendig te worden.

Hieronder in paragraaf 3.2 gaan we in op specifieke antwoorden van de geïnterviewde personen op de onderzoeksvragen.

3.2 Gekozen organisatievorm, de coöperatie

Binnen het programma DuurzaamDoor wordt gewerkt met zogenaamde 'participatietafels' waarin in een "multi-stakeholder setting" aan een bepaald inhoudelijk thema wordt gewerkt (zie verder paragraaf 3.6). In dit krachtenveld is LvM de enige die gekozen heeft voor de rechtsvorm van een coöperatie. Andere tafels kozen voor de vorm van een tijdelijk samenwerkingsverband.

LvM heeft zich bij de keuze voor de rechtsvorm 'coöperatie' laten adviseren door Onno van Bekkum en Eduard Ravenhorst van De Coöperatieve Samenleving (www.decooperatievesamenleving.nl/). De keuze voor de coöperatie-vorm lijkt te zijn ingestoken vanuit de vraag hoe de deelnemers zich tot elkaar verhouden, wat de gezamenlijke opgave is, wie welke rol oppakt, e.d. Het aantal leden is de afgelopen jaren gegroeid en bedraagt nu meer dan 100. De diversiteit aan leden is groot, men weet LvM te vinden, zowel organisaties die inhoudelijk iets willen (SME, GDO, IVN) als onderwijsorganisaties.

We hebben de indruk, dat LvM de mogelijkheden en de meerwaarde van de coöperatieve vorm nog niet in de volle breedte benut. We menen te mogen constateren dat hier zowel kansen als opgaven liggen. Ter inspiratie verwijzen we o.a. naar de Coöperatie code² die in 2019 vernieuwd en gebaseerd is op breed gedragen coöperatieve principes.

1. Coöperatief ondernemerschap

- De coöperatie is een vereniging met een bedrijf. Coöperatief ondernemen betekent ondernemen met en ten behoeve van de leden.
- De coöperatie stoelt op de erkenning van een gemeenschappelijke behoefte.
- De coöperatie richt zich op lange termijn waardecreatie.

2. Collectiviteit & wederkerigheid

- De relatie tussen de leden onderling is gebaseerd op samenwerking en solidariteit.
- De coöperatie gaat uit van de kracht van het collectief.
- De relatie tussen de coöperatie en het lid alsmede de relatie tussen de leden onderling is gebaseerd op wederzijdse rechten en plichten.

3. Ledenbetrokkenheid

- De coöperatie is een ledenorganisatie op democratische grondslag.
- De mate van zeggenschap wordt door meerdere factoren bepaald, zoals de mate van gebruik door het lid van de coöperatie. Onderlinge solidariteit geldt daarbij als uitgangspunt.
- Financiering van de coöperatie door de leden is een verschijningsvorm van wederkerigheid en/of van een sterke ledenbetrokkenheid.

3.3 Onderdeel 1: Strategische aspecten

3.3.1 Feiten

'Leren voor Morgen is opgericht om de bestaande netwerken en initiatieven op het gebied van duurzaamheid in het onderwijs te bundelen om de transitie naar een duurzame samenleving te versnellen.'

Zo luidt de oorspronkelijke opdracht zoals die is opgenomen in het werkplan 2018-2020. Dit doel beoogt LvM te bereiken via het:

1. Faciliteren van de vier netwerken
2. Vormgeven van een effectieve (politiek/bestuurlijke) lobby
3. Het aanzwengelen van doorbraakprojecten
4. De organisatie van het bureau om het onderwijs praktisch te ondersteunen

In 2019 is een aanzet voor een strategie geschreven, bedoeld als startfase voor de plannen na 2020. Deze strategie is ingedeeld in drie 'fasen':

1. Verbinden
2. Versnellen & veranderen
3. Leren voor een verantwoordelijke samenleving

² www.cooperatie.nl/wp-content/uploads/2019/10/Folder-Co%C3%B6peratie-Code-2019-sept-2019-Platform.pdf

Het is onduidelijk wat de status is van deze strategie. In het Werkplan 2020 zijn bovengenoemde drie fasen bijvoorbeeld niet terug te vinden. De missie wordt op dit moment omschreven als **'Het integreren van leren voor duurzame ontwikkeling, zowel binnen als buiten het onderwijs en van peuter tot professional.'** Bij navraag blijkt dat deze strategie slechts een vingeroefening was en dat deze nog volop in ontwikkeling is.



Het coördinatorschap van SDG-4 heeft -zo constateren wij- een belangrijke rol gekregen in het werkplan 2020, evenals de Whole School Approach (WSA). De WSA is een brede zienswijze hoe een school functioneert en wat er nodig is om dit op een manier te doen die rekening houdt met duurzaamheid. De WSA is opgebouwd uit zes pijlers: curriculum (lesinhouden), didactiek (lesgeven, werkvormen), bedrijfsvoering (gebouwbeheer, inkoop materialen), professionalisering (na- en bijscholing), de omgeving van de school (ouders, buurt, bedrijven) met als centraal punt de visie (borging in het schoolplan). Bij al die onderdelen zijn stappen te zetten naar duurzaamheid. De missie van LvM, die op de website staat, sluit hierop aan.

In juni 2020 is met de leden opnieuw gekeken naar purpose, missie, visie en positionering van LvM en dit is vastgelegd in een document. Dit is de basis van de 'Theory of Change' die op dit moment ontwikkeld wordt en een leidraad moet zijn voor de komende jaren.

De missie wordt nu omschreven als: **'Op basis van onze gedeelde kernwaarden samen werken aan innovatieve oplossingen die bijdragen aan systeemveranderingen voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs.'**

Dit is een nieuwe missie. Systeemverandering is een ambitieus woord en in de context van bovenstaande zin roept het vragen op: welk systeem wordt bedoeld (het onderwijs systeem, het economisch systeem of is dit vanuit SDG gedacht)? Los van de koerswijzigingen in doelstelling (missie en visie) en strategie (o.a. programmering, diensten e.d.) heeft LvM bewust gekozen voor een koploperfunctie. Uit de resultaten in deze pioniersfase (b)lijkt dat deze strategie werkt.

Reacties van geïnterviewden:

Verschillende respondenten gaven aan dat zij de doelstelling (scope/afbakening) 'van peuter tot professional' wel erg breed te vinden. Daarmee creëer je in hun ogen te veel versnippering. Alleen met focus ga je verder komen. In het VO is de aandacht voor duurzaamheid het hardst nodig, aldus iemand uit het VO, dus leg de focus daarop, benoem koplopers en ga daarmee aan de slag.

Anderzijds is het belangrijk dat duurzaamheid door het gehele onderwijssysteem een rol speelt. Ook internationaal wordt dat benadrukt (UNECE, UNESCO).

Verder zien respondenten een duidelijke meerwaarde dat LvM 'niet zo voor de hand liggende partners actief verenigt' op het vlak van duurzaamheid in het onderwijs. En dat zij verschillende vormen van samenwerken faciliteren. Genoemd wordt dat de kracht van LvM niet alleen het netwerk is, maar ook de schaalgrootte en de inhoudelijke meerwaarde. Doordat er vanuit een focus/organisatie (LvM) gefaciliteerd wordt lukt het. Iedereen kan zich daarbij aansluiten.

3.3.2 Onze bevindingen

Duidelijk is dat LvM als ledenorganisatie nog volop in ontwikkeling is. En dat de ideeën van leden en bestuur over wat de meerwaarde van de coöperatie zou moeten zijn, uiteenlopen. Deze situatie helpt niet in het aanbrengen van focus en het verder structureren en professionaliseren van de werkzaamheden.

De wereld is in beweging en het onderwijs -dus ook de coöperatie- moet meebewegen. Een goed geformuleerde en breed gedragen missie en visie zorgt voor richting voor alle betrokkenen en laat voldoende ruimte om, waar nodig, mee te bewegen.

In het laatste gesprek met LvM-directeur Giuseppe van der Helm begrepen we dat met "buiten het onderwijs" (zie hierboven in par. 3.3.1) bedoeld wordt: de voor- en naschoolse opvang, bijscholing en het werk van de NME-sector. Daarmee wordt onzes inziens de doelstelling heel breed en maakt de coöperatie het zichzelf niet eenvoudig.

Het purpose-missie document en de nieuwe Theory of Change varen een andere koers dan de missie-visie van de start. Daar is bewust voor gekozen, maar het zorgt voor onrust als de discussie over de grondbeginselen en de koers elke keer opnieuw opstart. Je wilt zowel met leden als met externe stakeholders en RVO een relatie aangaan voor de lange termijn. Dan moet iedereen weten wat de basis is. De versie van de Theory of Change die wij hebben mogen inzien is nog niet af; we missen de verbanden tussen de verschillende lagen, de aannames en risico's.

De gekozen indeling netwerken, lobby, projecten en organisatie lijkt ons prima en logisch voor het werk van de coöperatie. De zes pijlers van de WSA zijn een hulpmiddel om richting te geven en georganiseerd kennis te vergaren en door te geven. LvM draagt bij aan het behalen van duurzaamheidsdoelen in de verschillende onderwijssectoren met de SDG's als inhoudelijk overzicht en de Whole School Approach als procesmatige kapstok en leidraad.

3.4 Onderdeel 2: Procesmatig

3.4.1 Feiten

In de interviews liepen opvattingen over strategie en proces regelmatig door elkaar. We hebben een poging gedaan dit uit elkaar te halen.

De governance van LvM is een punt van discussie, zeker nu er met de leden over een ledenstructuur gesproken wordt. Afhankelijk wie je spreekt gaat het over de rol van het bestuur, de projecten, de verdeling van de gelden of over de werkorganisatie. Kern is meestal "Van wie zijn we nu eigenlijk?"

Reacties van geïnterviewden:

De meningen over hoe procesmatig e.e.a. verloopt, lopen nogal uiteen:

- 'We moeten aandacht besteden aan de rolverdeling tussen de coöperatie, team, leden; governance van LvM is een eigen verantwoordelijkheid van LvM. Coöperatie is een beweging, geen markt en heeft mensen nodig. Vervult een procesrol, niet alleen proces, maar ook inhoud. Je moet echt geloofwaardig en gelegitimeerd over komen.'
- 'Stel een stuurgroep/transformatiegroep in, in het hart van je focus, die meer extern gericht de toon zet.'
- 'De verhouding tussen 'de duwers en de trekkers' is inmiddels meer in balans. Dan doelen we op de balans in de verhouding van de partijen die lid zijn 'omdat ze iets willen van het onderwijs' en van de partijen die 'het onderwijs zelf vertegenwoordigen.'
- 'De gezamenlijke Theory of Change is een enorme winst. Waar liggen nu de grootste hiaten en welke interventies kunnen we vervolgens het beste doen? We hebben altijd de inhoud voorrang gegeven. Elke laag heeft bestaansrecht; mensen komen meer gestructureerd bij elkaar nu een werkgroep geformeerd is. Structuur versus spontaniteit en zelfsturing.'
- 'Af en toe is er sprake van 'bloedgroep denken' vanuit de oudere institutionele netwerken; welbegrepen eigenbelang zit het goede streven soms in de weg. Het is belangrijk dat motief vanuit de eigen organisatie te benoemen.'
- 'Acquisitie n.a.v. het project Circular Skills komt op gang, maar kan beter.'

3.4.2 Onze bevindingen

Vanuit verschillende interviews pikken we signalen op dat de faciliterende functie van het bureau beter georganiseerd moet worden. Met het aanstellen van een team- of HR-manager zullen nu functieomschrijvingen en een personeelsplan gemaakt worden. Dat is een belangrijke stap in de goede richting. Junioren hebben recht op hun eigen ontwikkeling, directeur en office management moeten leiding geven aan de professionalisering van het bureau. Cruciale vraag blijft: Kennen de bureaumedewerkers voldoende de basisprincipes van het onderwijssysteem en hebben zij voldoende adviesvaardigheden om efficiënt en effectief te kunnen acteren?

De Whole School Approach zorgt voor inspiratie, maar heeft ook veel onderdelen die allemaal binnen LvM een plek moeten krijgen. Deze complexiteit is nog niet zichtbaar binnen de werkorganisatie uitgewerkt.

Het commitment van de leden lijkt aanwezig, maar het onderliggende eigenaarschap voor het reilen en zeilen van de coöperatie kan nog beter vormgegeven worden. Voorkomen moet worden dat leden alleen komen halen en niets brengen. Eén van de principes van een coöperatie is dat er wederkerigheid is, anders ondermijn je op den duur het fundament (zie paragraaf 3.2).

3.5 Onderdeel 3: Uitvoering

3.5.1 Feiten

De eerste jaren zijn een intensieve zoektocht geweest hoe de werkorganisatie vorm te geven. En wat de taken en rollen van eenieder zijn: team, bestuur, leden. De uitvoering van vier lijnen (netwerken, lobby, doorbraakprojecten en helpdesk/communicatie) zijn in het werkplan 2020 centraal komen te staan en dat zorgt voor duidelijkheid. We ordenen de reacties en bevindingen daarom ook naar deze vier lijnen.

Reacties van geïnterviewden:

Netwerken

- 'Door samenwerken leveren we betere kwaliteit, binden we verschillende partijen, doen we actief aan kennisdeling en onderling leren.'
- 'De coöperatie leidt tot schaalvergroting en heeft daardoor zichtbaar meer impact. De kracht van de verbinding is duidelijk zichtbaar.'
- 'Product Markt Combinaties vergroten en beter benutten in de marketing: wij voegen objectiviteit en kwaliteit toe; we kunnen een label hangen aan het leermateriaal en producten die leden aanbieden doorgeven.'

Lobby

- 'Politieke lobby werkt aantoonbaar: LvM is uitgenodigd voor een ronde tafel gesprek over duurzaamheid en is in gesprek met de VO raad. Verus neemt intussen deel aan het netwerk. Op dit vlak zijn er veel groeimogelijkheden voor LvM.'
- 'Lobby en beleidsbeïnvloeding doen we goed en steeds beter. Door 100 leden (volume en de breedte) zijn we nu echt een factor van betekenis voor de ministeries als één samenwerkingsorgaan; op formeel gebied is de coöperatie aanspreekpunt voor ministeries, de politiek.'
- 'We hebben niet de mensen die de skills hebben voor een goed relatiebeheer/ beleidsbeïnvloeding. En te weinig zwaargewichten die deze taken toebedeeld krijgen.'

Doorbraakprojecten

- 'Er zijn de afgelopen jaren diverse goede doorbraakprojecten gerealiseerd. Denk aan de MBO kwalificaties, Dag van de Duurzaamheid etc.'
- 'Er waren te veel doorbraakprojecten en te veel projecten van leden die dat zelf belangrijk vinden en die extra middelen willen.'
- 'De les die geleerd is, is dat je eerst de doorbraak moet formuleren en dan pas de projecten.'
- 'We moeten nu af van het sturen op doorbraakprojecten.'
- 'Er gaat te veel geld naar kleine clubs die voor hoge tarieven werken. VO projecten zijn allemaal afgewezen.'

Team/Helpdesk/Communicatie

- 'Als mensen bellen, dan moet je je doorverwijsfunctie goed op orde hebben. Call center training; verhaallijn, protocol, scripts maken. Lastig dat een partij als SME meer weet dan het team van de coöperatie.'
- 'Bureau vraagt om een strakke hand van sturing. Faciliterende en ondersteunende rol is wel de bedoeling, maar het loopt (nog) niet lekker. De directeur wekt de indruk dat het bureau in goede handen is, dan moet je ook resultaten leveren! Pak de rol als bemiddelaar en intermediair.'
- 'Het team is wat kleiner geworden en nog niet optimaal. Fungeert nog onvoldoende als 'motor'. Bureau moet nog steviger worden in haar rol van facilitator. Je moet dingen van je af organiseren.'

3.5.2 Onze bevindingen

Netwerken

De roep om focus binnen LvM klinkt duidelijk. Focus in de diversiteit van activiteiten en in tijd. Voor de netwerken zou het een idee kunnen zijn om elk kalenderjaar een netwerk meer aandacht te geven. Het MBO-netwerk loopt al prima, maar het VO-netwerk daarentegen heeft meer aandacht nodig.

Lobby

De signalen/uitspraken die we oppikken is dat de pleitbezorging goed verloopt en voor meer zichtbaarheid van de coöperatie zorgt. We zien kansen om de komende jaren draagvlak voor LvM bij meerdere departementen te realiseren, ook al is dat moeilijk. Maar duurzaamheid in het onderwijs zou behalve bij LNV en deels I&W, ook bij de departementen EZK, OCW en VWS sterker op de agenda mogen staan. Vanuit LNV wordt over een gemeenschappelijke onderwijsstrategie rond duurzaamheid gesproken met o.a. I&W, EZK en BZK.

De opstelling van de overheid in het algemeen naar de inhoudelijke programmering in het onderwijs is (te) vrijblijvend. OCW stuurt alleen op het proces en randvoorwaarden, zoals faciliteiten, middelen, en maar heel beperkt op de inhoud. Belangrijk is dat LvM en RVO samen optrekken in deze discussie en de rollen en verantwoordelijkheden goed scheiden. RVO/ DuurzaamDoor (Roel van Raaij en Ellen Leussink) zijn verantwoordelijk voor de beleidscyclus, LvM wordt gezien als een netwerk- en uitvoeringsorganisatie. Daardoor heeft LvM de positie om geluiden uit het onderwijsveld en andere partners te bundelen en te verwoorden en daarmee een rol te spelen in de maatschappelijke, beleidsmatige en politieke lobby. De kwartaal sessies om elkaar bij te praten, te monitoren en strategisch af te stemmen zijn hiervoor belangrijk.

Doorbraakprojecten

De keus voor de WSA is een mooie focus, ook al heeft de routekaart zes pijlers, die heel verschillend aangepakt moeten worden. LvM (de bureaumedewerkers) moet zicht hebben op het totaal, maar tegelijkertijd per pijler activiteiten bij specialisten neerleggen en 'van je af organiseren'. Het principe 'zorgen dat' .. in plaats van 'zorgen voor'...

Organisatie

De faciliterende rol van het bureau is nog onvoldoende uitgekristalliseerd. Daarnaast zijn veel medewerkers nog junior in de onderwijssector en hun adviestaak en kijken zij (nog) onvoldoende analytisch naar een vraag of klus. De leden kunnen de bureaumedewerkers veel leren over de onderwijspraktijk. Een coöperatie is per definitie de leden, dus zij bepalen waar de focus ligt. Alleen als leden aantoonbaar gebruiks-/meerwaarde aan de coöperatie ervaren, zullen ze er enthousiast voor zijn en blijven.

3.6 Onderdeel 4: Participatie tafels

3.6.1 Feiten

RVO/DuurzaamDoor is de verbindende schakel tussen Leren voor Morgen en de participatietafels. Daarom zou je verwachten dat er dwarsverbanden zijn tussen LvM en de participatietafels.

Reacties van geïnterviewden:

- 'Als LvM waren we kennelijk te veel met ons eigen ding bezig.'
- 'LvM is heel erg netwerkgericht; PT's zijn meer inhoud- en procesgericht.'
- 'LvM is een coöperatie, die heeft belangen. PT's zijn programma's, die hebben geen belangen, anders dan de eigen projecten portfolio van inhoudelijke pilots.'
- 'De Participatietafels zijn een ander type programma, gericht op co-creatie en missen de verbinding met LvM niet. Samenwerking kan mooie dingen opleveren, maar daarvoor moeten we allemaal een beetje uit onze comfortzone komen.'

3.6.2 Onze bevindingen

Verrassend was de totale onbekendheid van de thematische participatietafels van DuurzaamDoor bij een aantal gesprekspartners. Drie van hen hadden nog nooit van die participatietafels gehoord. We kunnen wel stellen dat de samenwerking tussen LvM en de PT's onvoldoende gerealiseerd is en nemen gemakshalve aan dat dit aan beide kanten ligt. De vraag dient zich aan wat de meerwaarde van de samenwerking zou kunnen zijn en wat ieders rol daarin? Blijkbaar is niet duidelijk wat LvM en de PT's aan elkaar zouden kunnen hebben. Het zou goed zijn om daar het gesprek over aan te gaan en de mogelijkheden te verkennen. Bijvoorbeeld door te bekijken welke onderwijsactiviteiten de verschillende PT's op dit moment zelf al uitvoeren. Vervolgens kun je dan bespreken waarom binnen deze projecten geen contact gezocht is met LvM en hoe in de toekomst onderwijs gerelateerde projecten een de aansluiting moeten maken.

4. Conclusies en aanbevelingen

4.1 Conclusies

1. Leren voor Morgen is een organisatie in de pioniersfase, bouwend aan verdere professionalisering. Een netwerkorganisatie met een overwegende 'procesrol' in een professionele context: onderwijs. Dat is een lastige positie in een lastige fase van organisatieontwikkeling. Bij zowel leden als financiers is behoefte aan snelle borging van de ontwikkelingen, diensten en operationele ondersteuning. Consolidatie, het vergroten van efficiency en het vergroten van impact is de opgave waar LvM nu voorstaat, op alle niveaus:
 - a. De rolverdeling van bestuur: de zorg voor een zuivere governance.
 - b. De werkorganisatie: het (door)ontwikkelen van routines en helpdeskfunctie; deskundigheidsbevordering van werknemers.
 - c. De leden: transparante ledenstructuur met maatwerk in ledenbijdrages.
 - d. De projecten: de aanpak volgens de WSA verder uitbouwen en projecten hierop uitzetten per netwerk/onderwijslaag.
 - e. Kleinere financiële afhankelijkheid van LNV/DD: spreiding van inkomstenbronnen (en bovendien: wordt geen geldverdelers).
 - f. Communicatie en zichtbaarheid verder ontwikkelen: herkenbaarheid vanuit de verschillende onderwijslagen vergroten.
2. LvM heeft bestaansrecht, zoveel is wel duidelijk. Maar hoe en wanneer heb je bewezen dat je daadwerkelijk van blijvende toegevoegde waarde bent?

Over het algemeen waren de gesprekspartners, een enkeling daargelaten, gemiddeld positief tot heel positief over LvM.

LvM is op de goede weg en heeft zodanige resultaten bereikt dat we kunnen stellen dat haar bestaansrecht -zowel naar opgave als gerealiseerde output- voldoende gelegitimeerd is:

 - De (bewezen) kracht van LvM is het opbouwen en in stand houden van het netwerk. Met een aantrekkelijke schaal en een duidelijk inhoudelijke meerwaarde.
 - LvM fungeert als één centraal aanspreekpunt voor bevordering van duurzaamheid binnen het onderwijs; deze is zowel voor overheden als scholen als bedrijven uiterst nuttig.
3. Beleidsagendering richting departementen is hard nodig om duurzaamheid in het onderwijs te borgen. Dat lukt alleen als je als sector met één stem spreekt en ook interdepartementaal draagvlak voor LvM gaat realiseren. Beleid beïnvloeding dient via de lobby in onderwijsorganisaties, maatschappelijk debat en politiek te gebeuren. Daar heeft LvM ook een zelfstandige rol, maar wel in afstemming met de beleidslijnen die er zijn via de departementen.
4. Tot nu toe is het resultaat met name het groeiend aantal samenwerkingen waar LvM bij betrokken is. (zie de samenvatting in HS 3).

4.2 Aanbevelingen

4.2.1 Strategisch

- Benut beter de kracht van de coöperatie als vereniging.
- Behoud en versterk de rol van LvM als partner, representant en aanjager, facilitator van duurzaamheid in het onderwijs in de beleidscyclus.
- Wees consistent(er) in missie en visie. Dat zorgt voor rust en bespoedigt de doorontwikkeling van de coöperatie. Ons advies is om de missie "het integreren van leren voor duurzame ontwikkeling, zowel binnen als buiten het onderwijs en van peuter tot professional" te behouden en te definiëren wat met 'buiten het onderwijs' bedoeld wordt. Dat doet de coöperatie overigens via de vier speerpunten: netwerken, projecten, lobby en organisatie. Deze missie sluit goed aan bij de WSA en is kort en duidelijk. Kiest de coöperatie toch de missie uit de Theory of change, zorg dan dat je een aansprekende en korte pay-off centraal stelt.
Zoals bijvoorbeeld:
 - De coöperatie Leren voor Morgen faciliteert onderwijs als fundament voor een duurzame toekomst.
 - LvM: De netwerkorganisatie ván en vóór onderwijsprofessionals.
- Van wie en wat ben je? Zorg dat LvM geen subsidieloket wordt, zoals in het eerste jaar van LvM gebeurde met de doorbraakprojecten. Want geld geeft richting aan beleid en dat is niet de rol van LvM. Daarnaast vertroebelt het de motivatie (=geld) om als lid aan te sluiten bij de coöperatie.
- Breng focus aan en zet per jaar een netwerk of thema centraal (net zoals Jong Leren Eten) Zo ben je flexibel en kun je actuele ontwikkelingen meenemen.
- Als intermediair tussen overheid en onderwijs is het soms schipperen: zorg dat de ondersteunende rol beter zichtbaar wordt. LvM heeft de verantwoordelijkheid om partijen bij elkaar te brengen en de dialoog op gang te brengen. Idealiter voert het onderwijs zelf het gesprek en zorgt LvM voor de bedding/ondersteuning waarin dit gesprek plaats vindt. Daarvoor moet je een goed verhaal hebben; geloofwaardig zijn en moeten medewerkers dus relevante expertise hebben.

4.2.2 Procesmatig

- Structure follows strategy: zorg dat de rollen en taken van elke speler in de coöperatie helder zijn en dat je alle betrokkenen in hun kracht brengt.
- Stuur op relatiebeheer (loket/vraaggericht werken/snelheid van handelen) en op verwachtingen en zorg dat marketing en PR naar de leden goed op orde is.
- Een duidelijke lidmaatschapsstructuur en eigen financiële bijdragen zijn noodzakelijk. Gratis bestaat niet. Door financiële bijdragen en compensatie voor verleende diensten wordt de dienstverlening minder vrijblijvend. Te overwegen valt om categorieën in te richten met een bijdrage naar draagkracht, bijvoorbeeld: scholen, ngo's, ondernemers/aanbieders, overheden. De opbrengsten uit de lidmaatschapsgelden moeten direct en transparant terugvloeiën naar activiteiten voor de leden.
- Leden zijn in een coöperatie het legitieme bestaansrecht waar alles om draait. Zij moeten centraal staan. En dat zo voelen! Betrek nieuwe leden goed bij de coöperatie. Maak een soort welkomstpakket of introductie activiteit.
- De besluitvorming rondom projecten moet los van het bestuur komen. Zorg dat je de schijn van belangenverstreming voorkomt door een onafhankelijke commissie in te stellen voor het beoordelen en toekennen van gelden/projecten. In het bestuur moet het normaal zijn dat leden niet meestemmen als ze een belang hebben.

- Laat de ondersteuning gebaseerd zijn op een duidelijke (uitvoerings-) strategie. Dan kun je onderscheiden wat je wel doet en niet. De behoefte van de scholen en de verschillende onderwijslagen moet leidend zijn. En deze verschilt per netwerk, dus dat stelt eisen aan de producten/diensten en ondersteuning die je moet aanbieden (maatwerk).
- Zorg voor balans bij de leden tussen scholen en aanbieders. Als leden tevens actieve aanbieders zijn, krijg je een 'andere discussie'. Denk vanuit de vraag van scholen.

4.2.3 Uitvoeringsniveau

- Ontwikkel de helpdeskfunctie/faciliterende rol van het bureau. Zorg dat de medewerkers bereikbaar zijn per telefoon (nu staan alleen de e-mail adressen op de site). Ga werken met telefoonscripts, afgestemd op de netwerken en de diverse soorten vragen en rollen (docent, schoolleiding, beheerder, aanbieder, etc.) en investeer in gesprekstrainingen.
- Investeer in de ontwikkeling van acquisitie- en adviesvaardigheden.
- Zorg voor meer senioriteit en continuïteit in het team. Maar ook voor een managementrol die zorgt voor structuur en strakke sturing.
- De corona crisis zorgt voor extra druk op het onderwijs, maar kan ook benut worden om onderdelen van de WSA te accentueren. Bijvoorbeeld de digitalisering van het leerproces (of combinatie van klassikaal lesgeven en digitale opdrachten), het schoolgebouw, de omgeving van de school en de bedrijfsvoering.

4.2.4 Participatietafels

- Ga per tafel het gesprek aan over de positie van onderwijs als actor aan de tafel en kijk hoe samenwerking gestalte zou kunnen krijgen. Hoe zijn de taken dan verdeeld? Als de conclusie is dat er weinig kansen zijn, benoem dat dan ook en laat het rusten.
- Elke participatietafel moet de vraag kunnen beantwoorden: wat heb ik van het onderwijs nodig om mijn thema optimaal uit te kunnen voeren?

4.2.5 Aanbevelingen voor RVO

- Vergroot het interdepartementaal draagvlak voor duurzaamheid in het onderwijs, en daarmee ook de positie van LvM. Werk aan de eenheid en integratie van duurzaamheidsbeleid binnen en tussen de departementen. Draagvlak dat zich op termijn ook financieel moet vertalen in gedeelde/programmatische samenwerking.
- Zorg voor een goede interactie tussen de onderwijsambities van thematische participatietafels en de netwerk- en professionaliserings-functie van LvM. Daar kunnen beiden van profiteren.
- Er is de wens voor meer aandacht voor de internationale aspecten en kansen. Maak de komende jaren ruimte om meerjarige beleidsmatige afspraken vanuit de meerjaren strategieën van UNECE en UNESCO inzake Education for Sustainable Development (ESD) als verantwoordelijkheid onder te brengen bij leden. Zoek naar interessante ESD-projecten om uit te voeren in en met het onderwijs in Nederland. DD en LvM zijn hiervoor een goed kanaal. We kunnen nog veel van andere landen leren en omgekeerd kunnen andere landen van ons leren.

5. Financieringsstructuur en verdienmodellen

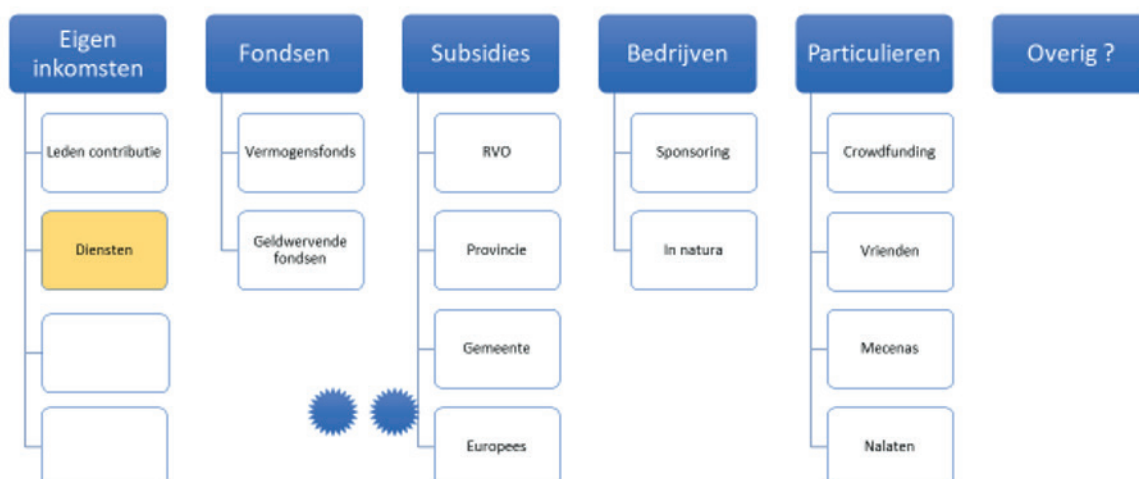
Tijdens de interviews hebben we gevraagd naar kansen en mogelijkheden voor aanvullende vormen van financiering, zoals ledenbijdragen. We kregen desgevraagd ook verwijzingen naar voorbeeldorganisaties die voor LvM interessante verdienmodellen (en/of functiecombinaties) hebben ontwikkeld. Achtereenvolgens zoomen we in op:

1. financieringsstructuur
2. voorbeeldorganisaties
3. verdienmodellen.

5.1 Financieringsstructuur

De meeste gesprekspartners erkennen dat het lastig wordt voor de coöperatie voort te bestaan zonder structurele ondersteuning vanuit het Rijk. Maar zij denken wel dat de verhouding tussen subsidie en andere financieringsbronnen op termijn wel anders zou moeten, te weten minder subsidie en meer externe financiering en/of ledenbijdragen. Ook zouden andere departementen dan LNV moeten bijdragen zodat de betrokkenheid bij duurzaamheid in het onderwijs en de kosten voor LvM breder gedeeld worden (Bijv. door OCW, EZK, I&W, BZK).

Financieringsmix



De financieringsstructuur zou zo opgedeeld kunnen worden in 4 onderdelen.

1. Basisfinanciering van de overheid, kan op termijn kleiner worden. De verhouding tussen basisfinanciering en projectfinanciering kan verschuiven.
2. Project financiering. Daarin kan de meerwaarde van de coöperatie goed zichtbaar worden. Projectfinanciering als additionele financiering biedt de mogelijkheid om -per project- ook de kosten van een deel van de overhead op te nemen. Te denken valt aan een percentage tussen de 12 en 15%.
3. Bijdragen van leden en de club van 1000. Hoewel er wel bereidheid voor de club van 1000 is, loopt het bijdragen nog niet zo vlotjes. De discussie over ledenbijdrage is inmiddels op de ALV gestart. De meesten vinden een ledenbijdrage prima, naar rato en draagvlak. Het is een manier om eigenaarschap en participatie te laten zien, uiteindelijk

is de coöperatie het 'eigendom' van alle leden. Lidmaatschap mag niet vrijblijvend of 'gratis' zijn. Het gaat niet zozeer over de hoogte van de bedragen, maar meer om het commitment dat wordt afgegeven. Voorbeeld: Voedsel educatie Platform bij de WUR: legt in PPS aanvraag bij Topsectoren wel 50% cofinanciering (Cash en in kind) op tafel

4. Inkomsten uit verdienmodellen, zie paragraaf 5.3

5.2 Voorbeelden van 'inspiratie-organisaties' en ideeën over een andere/aanvullende financieringsstructuur

Van andere, naar aard en doelstelling min of meer vergelijkbare organisaties. Kan LvM leren wat naast de maatschappelijke functie van deze organisaties hun financieringsmodel en -structuur is en wat de kritieke succesfactoren en randvoorwaarden daarbij zijn.

De oogst

Er is een zekere analogie met de verzelfstandigde **NME centra**, stichtingen landschapsbeheer, de Landschappen en vele andere goede doelen: deze zijn in staat om (maximaal) 20% van de begroting aan 'externe' financiering te realiseren. Dit zijn 'hybride' organisaties: in de basis (kerntaken) worden zij gefinancierd uit subsidie en daarboven op verwerven zij additionele inkomsten uit verschillende bronnen.

Voorbeeld kan zijn **Het Groene Brein**. Verschil is dat er ook andere investeerders zijn, nl. overheden gecombineerd met bedrijven (PPS) in een concrete branche met duurzaamheidsvragen. Of de deelnemende hoogleraren of lectoren regelen een (deel) budget vanuit de eigen opleiding.

Verder enkele voorbeelden van verzelfstandigde/geprivatiseerde partijen. Zoals de dienst ijkwezen naar **Nederlands Meetinstituut**; verricht vaste wettelijk taken met ruimte voor marktconforme taken. **Kadaster** idem zelfde situatie. Ook

Novem; maakte een stap. Keuze lijkt: worden we (blijven we) onderdeel van de rijksoverheid (bijvoorbeeld in de vorm van een agentschap) of gaan we ons mengen in marktconforme situatie; zowel publieke als private taken. Kansen voor extra geld voor de coöperatie LvM zijn er zeker; **Erasmus plus** subsidies; **Raak – PRO OF Raak – SIA** subsidies voor praktijkonderzoek, brancheorganisaties... Tot slot; diensten zoals bijvoorbeeld onderzoek, training en **consultancy**; **jezelf verhuren aan bijv. grote schoolbesturen**.

Ecoschools kan eveneens als voorbeeld dienen. Het begint met de vraag: 'Welke diensten zou je nog kunnen aanbieden aan de leden?' Daar zit toegevoegde waarde en dus een verdienmodel. Sommige leden zijn concurrent van elkaar en vechten om dezelfde taartpunt. Daarom moeten we samen de taart gaan vergroten. Intern moeten we als LvM ons verder professionaliseren en gezamenlijk leren, bij i.v.v. intervisie. Acquisitie wordt belangrijker; daarin kunnen we nog een slag maken. Nu zijn we vaak nog te veel reactief i.p.v. proactief. Maar dat vraagt om een investering, en dat is een worsteling, omdat we de middelen niet vrij beschikbaar hebben. Tip: Ook even kijken hoe het concept van 'Duurzame School' (naar analogie van 'Gezonde School' hier gaat verlopen.

KNAW (maar die is echter wel heel sterk inhoudelijk/wetenschappelijk)

Orde van advocaten, of de **Netwerken (jonge honden/vossen)**. Waarschuwing: wordt geen brancheorganisatie (dus geen LTO ed) en geen franchise club; geen blauwdrukken.

Netwerk van VVM (is echter een netwerk zonder gezamenlijk ambitie. Over 10 jaar is LvM een instituut; **Vereniging van schoolleiders (AVS)**).

Buurtzorg is een vergelijkbare club waar veel kleine onderneming bij aangesloten zijn. Zij werken zakelijk aan een ideëel doel en komen landelijk op voor de belangen, zonder dat het echt een branche is.

NOC-NSF die opkomt voor sportend Nederland. Alle bonden zijn lid. En daarachter zitten weer alle sportverenigingen met hun leden. Als wij meer sport en bewegen willen (bij ons duurzaamheid), dan willen we daar eenduidig in samenwerken (bij ons gezamenlijke duurzame ambitie voor onderwijs met concrete veranderdomeinen) en willen wij de verenigingen voeden, zodat zij dit met hun leden communiceren (bij ons de lid-organisaties met aanbod aan of vraag uit het onderwijs). NOC-NSF wordt betaald door overheid (VWS), Fondsen (loterijen) en lidorganisaties. Als wij iets groots willen als een WK van een sport of Olympische spelen dan is NOC-NSF de landelijke koepel.

Overig:

- **SDG investeringsfondsen**, regionale geldstromen en internationale projecten (Erasmus Plus en landelijk Raak Pro)
- **Platform bèta techniek**
- Alles wat online beschikbaar komt aan onderwijsmaterialen, moet navenant betaald worden (vergelijk verdienmodel **netflix/spotify**).
- **Koppeling aan energie-challenges/RES**

Resumé organisaties:

1. Het Groene Brein
2. Nederlands Meetinstituut
3. Kadaster
4. Novem
5. Erasmus plus subsidies
6. Raak – PRO *Raak – SIA subsidies
7. Consultancy
8. Eco-schools
9. Verzelfstandigde NME centra
10. VO raad
11. KNAW
12. Orde van advocaten
13. Netwerk van VVM
14. Vereniging van schoolleiders (AVS)
15. Buurtzorg
16. NOC-NSF
17. ministeries, banken en SDG investeringsfondsen, regionale geldstromen en internationale projecten (Erasmus Plus en landelijk Raak Pro))
18. UNESCO schools
19. Platform bèta techniek

Ideeën:

20. Project financiering (Circular skills)
21. Interdepartementale Programma organisatie.
22. Bijdragen van leden

23. Idem club van 1000
24. Netwerken (jonge honden/ vossen).
25. Alles wat online beschikbaar komt aan onderwijsmaterialen, moet navenant betaald worden (vergelijk verdienmodel Netflix/ Spotify).
26. Koppeling aan energie-challenges en *RES (energie zit geld op)

5.3 Verdienmodellen

In deze paragraaf zoomen we in op de mogelijkheden van uiteenlopende verdienmodellen. Het begrip 'verdienmodel' komt van oorsprong uit de commerciële sector. De Kamer van Koophandel hanteert de volgende definitie: **'Een verdienmodel - onderdeel van een businessmodel - is een belangrijke bouwsteen van je bedrijfsplan. Het is de strategie die je kiest om geld te verdienen. Een verdienmodel geeft kort en eenvoudig aan waar de echte onderscheidende kracht van jouw bedrijf zit. Kortom: waaraan verdien jij je geld nu écht en is dit een toekomstbestendig verdienmodel? Waar zit de winst? Met een slim businessmodel kun je meer winst maken en bij de tijd blijven'**.

In de commerciële definitie van het verdienmodel staan de financiële waarden (omzet/winst) centraal. 'Winst' maken (lees rendement maken op een investering, een dienst die waarde toevoegt) is in de not-for-profitsector geen doel, maar het kan wél een hulpmiddel zijn. Een middel om geld vrij te spelen om de (kern) taken mee te (co-) financieren of om bewust een doelbudget vrij te maken voor specifieke investeringen en innovaties; geld wat niet uit de reguliere begroting kon komen.

In de not-for-profitsector is steeds vaker sprake van verdienmodellen. De sector werkt dan marktconform of op zijn minst marktgericht. Dan staat niet de winst als beoogd resultaat centraal, maar het de output en outcome (maatschappelijke effecten).

Als gezegd is 'winst'(in de zin van financieelrendement) een middel om immateriële waarden te kunnen toevoegen; de outcome (effecten) van de organisatie. Deze doelen liggen vast in missie en visie van de organisatie en ook het bedrijfsplan stuurt hierop. Voorbeelden: kennis over duurzaamheidsthema's, zoals energiebesparing, waterberging, werkgelegenheid, kwaliteit van de leefomgeving, gezondheid, vestigingsvoordelen, etc.

Er zijn verschillende soorten verdienmodellen; meer klassieke en meer innovatieve. LvM zal hier eigen gerichte keuzes moeten maken. De meer 'klassieke' verdienmodellen (zoals ledenbijdragen, vergoedingen voor geleverde diensten e.a.) leveren de grootste zekerheid.

De meer innovatieve kunnen juist het effect (outcome) versnellen. De verdienmodellen zijn:

- ledenbijdragen of abonnement
- goederenverkoop en verbruiksmodel
- lokaasmodel, instapmodel of koppelverkoop
- servicemodel of reclamemodel
- makelaarsmodel
- marktinformatiemodel
- lenen en leasen/ financieren
- licentieverlening
- prijsvraagmodel
- geefgeld: donaties, sponsoring, zakelijke partnerships (goede doelen)

Vaak zijn verdienmodellen in de praktijk een combinatie van deze modellen. Sommigen hebben veel en andere juist minder 'verdienpotentie'. Onder verdienpotentie verstaan we **'de mate waarin het gekozen verdienmodel (of combinatie) bijdraagt aan het realiseren van specifieke materiele en immateriële toegevoegde waarden'**. **NOOT: Immateriële waarden hebben betrekking op die maatschappelijke waarden die aantoonbare maatschappelijke impact hebben en daarmee bestuurlijk/politiek te waarderen zijn.**

Eén mogelijkheid zou kunnen zijn dat LvM gaat samenwerken met andere organisaties die actief zijn in het duurzaamheidsdomein. Om zo samen te onderzoeken op welke fronten de organisaties complementair zijn. Bij combinaties van verdienmodellen wordt de combinatie van samenwerkende organisaties 'maatschappelijk ondernemen', dat wil zeggen dat zij gezamenlijk deelnemen in bijvoorbeeld een investering, een exploitatie en daarbij de onderling de risico's en baten & lasten delen.



































<https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/6-verdienmodellen-van-nu-en-de-toekomst/>

<https://www.rozgroep.nl/wp-content/uploads/Verdienmodellen.pdf>

<https://www.financionary.nl/verdienmodellen-welke-zijn-er/>

6. Bijlagen

6.1 Geraadpleegde bronnen

<input type="checkbox"/> Naam	Gewijzigd op	Type	Grootte
<input type="checkbox"/>  Strategie Leren voor Morgen 06.06.2019	31-7-2020 11:26	Adobe Acrobat Docu...	711 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Leren voor Morgen - terugkoppeling ledenb...	31-7-2020 11:18	Adobe Acrobat Docu...	104 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Purpose, visie, missie en positionering Leren...	31-7-2020 11:15	Adobe Acrobat Docu...	107 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  terugkoppeling ledenbijeenkomst 8 juni 2020	31-7-2020 09:11	Adobe Acrobat Docu...	256 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Te interviewen personen	22-6-2020 17:28	Microsoft Word-doc...	24 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  2020-02-21 Begeleidende brief bij atlassens...	22-6-2020 17:27	Microsoft Word-doc...	95 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Persbericht De Bosatlas van de duurzaamhei...	22-6-2020 17:27	Microsoft Word-doc...	425 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Handreiking-Whole-School-Approach-voor-...	22-6-2020 17:27	Adobe Acrobat Docu...	3.110 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  2019_Overzicht ingevulde ledenenquetes	22-6-2020 11:43	Microsoft Word-doc...	48 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Terugkoppeling strategiesessie voor leden - ...	22-6-2020 08:50	Microsoft Word-doc...	23 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Input tbv Evaluatie Leren voor Morgen	19-6-2020 13:26	Microsoft Word-doc...	17 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  def_CS_Beroepsond_circulaire_bouw-_en_ins...	19-6-2020 12:22	Adobe Acrobat Docu...	982 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Fwd Nieuwsbrief Circular Skills	19-6-2020 12:22	Outlook-item	162 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Notulen stuurgroepbijeenkomst 1706	19-6-2020 12:22	Microsoft Word-doc...	28 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Rapportage marktconsultatie Circular Skills	19-6-2020 12:22	Adobe Acrobat Docu...	2.293 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  2019_08_30 beschikking LvM 2019	19-6-2020 12:22	Adobe Acrobat Docu...	175 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Eerste opzet definitief kader	19-6-2020 12:22	Microsoft PowerPoint...	1.538 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Kopie van Begrippenkader	19-6-2020 12:22	Microsoft Excel-werk...	18 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Proces doorbraakprojecten 2019	19-6-2020 12:22	Microsoft Word-doc...	34 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Projectvoorstel Circular Skills_def	19-6-2020 12:22	Adobe Acrobat Docu...	2.125 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Ranking doorbraakprojecten 2019_team+be...	19-6-2020 12:22	Microsoft Word-doc...	52 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  presentatie over cooperatievorm bestuursve...	19-6-2020 12:20	Adobe Acrobat Docu...	5.789 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Kamerbrief programma DuurzaamDoor 201...	16-6-2020 08:30	Adobe Acrobat Docu...	97 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Beleidskader-DuurzaamDoor-2017-2020_0	16-6-2020 08:27	Adobe Acrobat Docu...	2.666 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  20190923_Onderwijsontwikkelingen in relati...	13-6-2020 08:54	Microsoft Word-doc...	45 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Interventie cockpit onderwijsinterventies	13-6-2020 08:54	Microsoft Word-doc...	51 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Praatplaat Actorenkaart Duurzaam Onderwij...	13-6-2020 08:54	Adobe Acrobat Docu...	4.788 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Whitepaper NMD_juli2015	13-6-2020 08:54	Adobe Acrobat Docu...	702 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  flyer a5 leren voor morgen	13-6-2020 08:54	Adobe Acrobat Docu...	244 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Statuten LvM	13-6-2020 08:54	Adobe Acrobat Docu...	3.315 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Werkplan 2019 11 dec	13-6-2020 08:54	Adobe Acrobat Docu...	376 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Werkplan 2020_Leren voor Morgen_def	13-6-2020 08:54	Adobe Acrobat Docu...	3.871 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Scan Subsidiebeschikking LvM 2018-2020	13-6-2020 08:54	Adobe Acrobat Docu...	2.214 kB
<input checked="" type="checkbox"/>  Werkplan Leren voor Morgen 2018- 2020 def	13-6-2020 08:54	Adobe Acrobat Docu...	386 kB

6.2 Geïnterviewde personen

In de zomer hebben we gesprekken gevoerd (via Teams) met de volgende stakeholders:

Guiseppe vd Helm en Pleuni de Kind	JJ/AZ	woe 8/7 8.45 uur, 21/9, 9.00 uur
Roel van Raaij en Theo Leupen	JJ/AZ	woe 8/7 11 uur
Antoine Heideveld (HO)	AZ	do 2/7 9 uur
Hak van Nispen (PO en VO)	JJ	woe 8/7 van 1400/1500 uur
Jelle de Jong (lobby/innovatie)	AZ	ma 6/7 13.00 uur
René Bruins (PT voedsel/reg. netwerken)	AZ	do 2/7 16 uur
Eric Gerritsen (PT water)	JJ	gecanceled
Irma Straathoff (PT energie)	AZ	verzet naar ma 13-7
Rob de Vrind (MBO)	JJ	7 juli 13.00 uur
Jeroen Onck (NME/GDO)	AZ	do 25/6, 16.00 uur
Mark Boode (VO)	AZ	di 7/7 9 uur
Ellen Leusink (RVO)	JJ/AZ	22/7
Gerard van Santen, Gebiedscoöperatie O-gen	AZ	14/9

6.3 Gespreksformat LvM

Gesprek met:

Datum:

Medium: Teams

Vragen

Algemeen

- Op welke wijze bent u bij LvM betrokken?
- In welke mate zijn de doelstellingen van de coöperatie gerealiseerd, en waarom (niet)?
- Wat merkt u van de coöperatie?
- Waaruit blijkt dat?/Kunt u dat onderbouwen?
- Wat zijn succesfactoren (kansen) ? Of zo u wilt; de faalfactoren (risico's)?
- Wat is er veranderd sinds de evaluatie van 2019? Herkent u een positieve ontwikkeling sinds toen?
- Wat moet er aanpast worden om de coöperatie toekomstbestendig te maken?
- Wat is voor u de essentie/meerwaarde van de coöperatie?

Op strategisch niveau:

- Is LvM in staat om alle educatie netwerken die met duurzaamheid bezig (moeten) zijn, te verbinden, te activeren en te laten samenwerken? Wel welk/welke niet? En waaruit blijkt dat?
- Is LvM in staat om elk netwerk apart te stimuleren en het beste uit zichzelf te halen? Halen zij een meerwaarde uit de gezamenlijkheid?
- Wat zijn goede voorbeelden hierbij?
- Waar en wat kan er beter?
- Zijn scholen voldoende in de coöperatie vertegenwoordigd?
- Wat vindt u van het idee om te regionaliseren?

Procesmatig

- Hoe functioneert LvM als organisatie?
- Zijn de leden overtuigd van de meerwaarde van de Coöperatie? Waaruit blijkt dat?
- Hoe werkt de governance van de coöperatie? Wat is sterk en wat kan beter?
- Welke allianties/fusies e.d. zijn denkbaar?
- Is het onderwijs voldoende (en gelijkwaardig) vertegenwoordigd in LvM?
- Kunnen individuele docenten lid worden van de coöperatie?

Op uitvoeringsniveau:

- Evaluatie van concrete activiteiten (zoals genoemd in jaarplannen).
- Processen: beleidsbeïnvloeding, lobby en acquisitie (schaalvergroting, versnelling e.d.)
Wat gaat goed en wat kan beter?
- Producten: projectenportfolio en de keuzes die hierin worden gemaakt
- Werken de doorbraakprojecten? Zo ja, waarom; waaruit blijkt dat? Zo niet, waarom niet?
- Werken projecten van elk netwerk afzonderlijk? En wat dragen zij bij aan het geheel?
- Wat voor (andere) diensten zou LvM moeten aanbieden? En waarom? En wat zou u willen afnemen?
- Project Circular Skills (MBO): hoe loopt het? Wat is de meerwaarde?

Financiering

Introsvragen:

- Deelt u de opgave(uitdaging) om andere financieringsbronnen aan te boren?
- Wat zijn daarbij in uw ogen voor- en nadelen?
- Waarom zou de subsidieverstrekker daarop aandringen?

Specifieke vragen:

- Welke kans(en) ziet u? (denk aan ministeries, banken en SDG investeringsfondsen, regionale geldstromen en internationale projecten (Erasmus Plus en landelijk Raak Pro))
- Hoe voorkom je dat elk separaat thema zijn eigen educatie/bijbehorende financiering heeft?
- Hoe voorkom je dat vanuit incidentele financiering opportunistische onderwerpen op de agenda komen die niet stroken met de strategische aanpak?
- Is er een verdienmodel naast subsidie denkbaar?
- Welke? Kent u voorbeelden?
- Wat zijn voor u voorbeeldorganisaties?
- Zou u bereid zijn lidmaatschapsgeld te betalen? Zo ja, hoeveel?

Samenwerking met participatietafels DuurzaamDoor

- Maken de participatietafels optimaal gebruik van LvM? Waaruit blijkt dat? Zo niet, waarom niet?
- Wat is de rol van de participatietafels? Wordt die rol ook als zodanig ingevuld?
- Zijn de onderwijsactiviteiten van de participatietafels goed ondersteund door LvM? Waaruit blijkt dat?
- Welke kansen laat LvM liggen?