

Leren voor Morgen

Meerjarenplan

2025 - 2030



leren
voor
morgen

1. Inleiding	2
1.1 Over Leren voor Morgen	2
1.2 Over onze filosofie: de Whole School Approach.....	3
1.3 Over onze impact: de Theory of Change	4
2. Terugblik op afgelopen jaren.....	6
2.1 Inhoudelijke terugblik.....	6
2.2 Organisatorische terugblik.....	8
3. Vertrekpunten meerjarenplan 2025-2030.....	11
3.1 Herijking purpose, visie, missie en kernwaarden.....	11
3.2 Plannen vanuit de overheid: de Duurzame School	12
3.3 Actielijnen 2025 - 2030	13
4. De actielijnen	15
4.1 Structurele verankering van duurzame ontwikkeling in het curriculum.....	15
4.2 Structurele verankering van duurzame ontwikkeling in de organisatie	16
4.3 Regionalisering	18
4.4 Professionele ondersteuning en ontwikkeling	19
4.5 Onafhankelijke informatievoorziening.....	20
4.6 Sterke positie van Leren voor Morgen.....	21
10. Financiering	25

1. Inleiding

Het meerjarenplan 2025–2030 van de coöperatie Leren voor Morgen zet de koers uit voor een onderwijssysteem dat bijdraagt aan een duurzame toekomst. Met een focus op onderwijsvernieuwing en samenwerking willen we een positieve impact maken op een inclusieve samenleving en een toekomstbestendige planeet. Dit plan biedt een strategisch kader om gezamenlijk duurzame ontwikkeling in het onderwijs te bevorderen. En om daarmee de volgende generaties voor te bereiden op de uitdagingen van morgen en ze klaar te stomen om een leefbare toekomst vorm te geven.

1.1 Over Leren voor Morgen

Leren voor Morgen is een coöperatie van mensen en organisaties die samen werken aan onderwijs waarin **Leren voor Duurzame Ontwikkeling** (LvDO) centraal staat. LvDO stelt lerenden in staat tot het hebben van kennis en bewustzijn over duurzaamheid, het voelen van betrokkenheid en het duurzaam handelen, waarbij de stem van de toekomst gehoord wordt.

De Coöperatie Leren voor Morgen ontstond in 2016, toen een aantal netwerken op het snijvlak van onderwijs en duurzaamheid zochten naar onderlinge afstemming en samenwerking om gezamenlijk op te trekken en daarmee de resultaten van de vele losse projecten te verbreden en te verankeren. Er ontstond een netwerkorganisatie die zich vanaf dat moment gezamenlijk inzet voor verankering van duurzame ontwikkeling in alle onderwijssectoren, van peuter tot professional.

Ons inclusieve netwerk bestaat uit mensen en organisaties uit het onderwijs, aanbieders en ondersteuners op het gebied van duurzaam onderwijs, en andere partijen die hieraan werken, zoals NGO's, bedrijven en gemeenten. Vanuit deze verschillende achtergronden leren onze leden van en met elkaar. Iedereen werkt vanuit eigen praktijk en perspectief mee aan hetzelfde, grotere vraagstuk. Leden delen en co-creëren kennis en wisselen ervaringen uit om onderwijsinnovatie verder vorm te geven. Zo voeden we de groeiende beweging die aanstuurt op systeemveranderingen in het onderwijs. Leren voor Morgen is dienend aan deze beweging door de verbindende schakel te zijn tussen de verschillende partijen en door het onderwijsveld te ondersteunen in de benodigde verandering.

Sinds de oprichting is het aantal institutionele leden van de coöperatie gegroeid van 25 tot 148 het organisatiebureau groeide van 1 naar zo'n 10 fte.

Purpose

Als overkoepelende en onafhankelijke organisatie versnelt Leren voor Morgen duurzame ontwikkeling in het onderwijs via een integrale benadering, voor een wendbare en leefbare wereld met perspectief voor iedereen.

Visie

In alle onderwijslagen is leren voor duurzame ontwikkeling integraal verankerd: in het onderwijs, de organisatie én de omgeving, gedragen door ons krachtige netwerk dat kennis en ondersteuning biedt.

Missie

Met innovatieve oplossingen sturen we aan op systeemveranderingen voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs. Vanuit de 'whole school approach' verbinden we alle onderwijspartijen – van curriculum tot bedrijfsvoering, van leerling tot bestuurder. Zo realiseren we blijvende impact.

Onze **kernwaarden** zijn: samen, ambitie, innovatie en integriteit.

Als coöperatie zijn we landelijk coördinator van de alliantie rondom Sustainable Development Goal (SDG) 4: kwaliteitsonderwijs. We hanteren het raamwerk van de SDG's als basis voor de inhoud van duurzame ontwikkeling: De zeventien werelddoelen van de VN laten zien welke vraagstukken we voor duurzame ontwikkeling bij de kop moeten pakken.

Voor de weg naar duurzaam onderwijs nemen we de integrale aanpak van de **Whole School Approach (WSA)** als basis.

1.2 Over onze filosofie: de Whole School Approach

De Whole School Approach (WSA) voor duurzame ontwikkeling is een integrale aanpak waarbij alle domeinen die van invloed zijn op het leren, bijdragen aan de vraag hoe we de transitie richting een sociale en groene wereld kunnen maken. De aanpak ondersteunt scholen om de complexiteit van en de samenhang tussen duurzaamheidsvraagstukken een vaste plek te geven. De WSA kan worden ingezet voor alle typen onderwijs, van basisschool tot universiteit.



De WSA gebruikt een bloem als beeld. De bloembladen zijn de domeinen waarop verandering plaatsvindt. Het hart van de bloem is de visie van de school op onderwijs in de context van de 21e eeuw. Dit is de plek waar alle bloembladen met elkaar verbonden worden. De 5 bloembladen behelzen de andere veranderdomeinen: curriculum, pedagogiek en didactiek, gebouw en bedrijfsvoering, professionele ontwikkeling en omgeving. Meer uitleg over de WSA is [hier](#) te vinden.

1.3 Over onze impact: de Theory of Change

In 2020 hebben de leden van de coöperatie Leren voor Morgen gezamenlijk bepaald waar we impact op willen maken en via welke weg we dat het beste kunnen doen. Samen hebben we een Theory of Change opgesteld aan de hand van de WSA. Voor elk WSA-onderdeel is een uiteindelijk impactdoel geformuleerd (zie onderstaande afbeelding).



Om deze impacts te bereiken, zijn scholen aan zet om veranderingen door te voeren. De rol van Leren voor Morgen is om scholen te ondersteunen bij deze veranderingen en bij het behalen van de impactdoelstellingen. In de volgende paragraaf beschrijven we kort hoe we hier de afgelopen jaren aan hebben bijgedragen. De paragraaf erna gaat in op hoe we scholen de komende jaren gaan helpen met deze doelstellingen.

2. Terugblik op afgelopen jaren

Tussen 2017 en 2020 bracht Coöperatie Leren voor Morgen onderwijsnetwerken samen en legde de coöperatie een stevig fundament voor de toekomst. Het ledenaantal groeide van 25 naar 120 en bestond voornamelijk uit aanbieders van lesmateriaal en onderwijsondersteuning. Een externe evaluatie in 2020 bevestigde de waarde van de coöperatie als netwerkorganisatie voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs.

Met een nieuwe koers en meerjarenstrategie zette Leren voor Morgen vanaf 2021 haar rol als facilitator en aanjager voort, met het meerjarenplan “Implementatie duurzaamheid in het onderwijs” als inhoudelijke en organisatorische leidraad. In dit plan stond het meer betrekken van onderwijsinstellingen als eigenaren van verduurzaming op de agenda. Daarnaast stond elk kalenderjaar een ander WSA-onderdeel centraal én werden vier pijlers uitgezet, met bijbehorende doelstellingen. De pijlers waren:

- Aanjagen van onderwijsvernieuwing
- Kennisdelen en –ontwikkelen
- Leden verbinden
- Pleitbezorging

2.1 Inhoudelijke terugblik

We kijken kort terug op de 4 pijlers en de onderliggende doelstellingen per pijler. We noemen hoogtepunten of opvallende resultaten. Voor meer activiteiten en details over hoe bepaalde activiteiten of resultaten tot stand zijn gekomen, verwijzen wij naar de jaarverslagen die op onze [website](#) terug te vinden zijn onder Downloads.

Pijler 1 – Aanjagen van onderwijsvernieuwing

Om de WSA toegankelijk te maken voor scholen, is een WSA-website met handreiking en good practices opgezet en zijn er webinars georganiseerd over hoe onderwijsprofessionals op verschillende WSA-onderdelen te werk kunnen gaan. Ook zijn er verschillende WSA-instrumenten ontwikkeld voor scholen om mee aan de slag te kunnen, zoals een routekaart en een toolkit, en zijn er “WSA-pilots” op verschillende scholen uitgevoerd.

Om onderwijsvernieuwing verder aan te jagen, is de afgelopen jaren sterk ingezet op de SustainaBul als instrument om scholen daarbij te helpen. Het aantal deelnemers aan de SustainaBul MBO is flink gegroeid en de resultaten bij scholen in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en hoger onderwijs (ho) zijn vooruitgegaan. Ook is er een SustainaBul VO ontwikkeld. Het instrument wordt gebruikt om onderwijsprofessionals kennis

te laten uitwisselen en om met bestuurders in gesprek te gaan over hun rol in het structureel verankeren van duurzaamheid.

Daarnaast heeft Leren voor Morgen bijgedragen aan de vernieuwing van het curriculum voor praktisch onderwijs (po) en voortgezet onderwijs (vo). Lesmaterialen zijn verzameld op een speciale Wikiwijs-pagina over Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO). In het hoger onderwijs is in pilotprojecten door economiedocenten geëxperimenteerd met een breder mensbeeld dan de homo economicus: de Homo Florens. Sinds 2022 wordt jaarlijks de Week van het Economieonderwijs georganiseerd, waarin ruimte voor kennisuitwisseling plaatsvindt op toekomstbestendiger economieonderwijs. Ook voor professionalisering van docenten hebben we het aanbod in kaart gebracht.

Pijler 2 – Kennisdelen en -ontwikkelen

Om onderwijspartijen beter te voorzien van informatie, is de website van Leren voor Morgen geheel vernieuwd en zijn koppelingen naar andere duurzaam onderwijs-website gemaakt. Ook via nieuwsbrieven, krantenartikelen en een groeiende social media aanwezigheid deelt Leren voor Morgen kennis en informatie. Daarnaast zijn er voor de onderwijsnetwerken jaarlijkse conferenties georganiseerd en heeft Leren voor Morgen bijgedragen aan vele externe conferenties.

Binnen het programma Sustainability Skills zijn verschillende *Communities of Practice* opgezet, waar leden aan elkaar worden verbonden en met en van elkaar leren. Dit wordt ondersteund door een impactdashboard.

Pijler 3 – Leden verbinden

Het ledenbestand is gegroeid van 125 in 2020 naar 148 in 2024. Van alle leden zijn er 53 onderwijsinstellingen (36%). De invoering van contributie voor leden heeft de groei in leden weliswaar afgeremd, maar de ledenbetrokkenheid doen toenemen. Door de overgang naar een nieuw CRM-systeem is het bureau beter in staat om leden met elkaar te verbinden. Voor de leden is er elk kwartaal een ledenbijeenkomst waar kennis wordt gedeeld en samenwerken wordt gefaciliteerd. Binnen de netwerken per onderwijssector (po, vo, mbo, ho) worden in samenwerking met de stuurgroepen regelmatig bijeenkomsten georganiseerd om netwerkleden te verbinden.

In 2023 stond Leren voor Morgen voor het eerst in de Duurzame Top 100 van Trouw, op de 34e plek. In 2024 werd de coöperatie in dezelfde ranglijst 1e in de categorie onderwijs en wetenschap. Deze nomineringen hebben veel tractie gehad en gezorgd voor een grotere naamsbekendheid.

Pijler 4 – Pleitbezorgen

Er heeft succesvolle pleitbezorging plaatsgevonden bij overheden op verschillende niveaus om duurzaamheid te verankeren in onderwijsbeleid, programmering en wet- en regelgeving. Zo zijn er samenwerkingen met gemeenten opgezet om pilotprojecten met scholen uit te voeren, en is Leiden als eerste gemeente lid geworden van de coöperatie. In 2021 stelde Leren voor Morgen een Duurzaam Manifest op, dat werd aangeboden aan toenmalig premier Rutte. Daarnaast is een onderzoek naar de stand van zaken van LvDO in het po en vo gedaan. De uitkomsten hebben geleid tot een kamerbrief namens 4 ministeries, waarin een rijksbrede strategie voor duurzaamheid in het onderwijs werd aangekondigd.

Tot slot zijn er verschillende campagnes gevoerd en evenementen georganiseerd om een breed publiek te informeren en betrekken, waaronder de jaarlijkse Dag van de Duurzaamheid in het onderwijs, de jaarlijkse Duurzame Docent Verkiezing en de eerste Staat van het Duurzaam Onderwijs.

2.2 Organisatorische terugblik

In 2020 werd Leren voor Morgen in opdracht van RVO geëvalueerd door een extern bureau, OrgID Organisatie & Beleidsontwikkeling. Een advies dat uit de evaluatie kwam was om een duidelijke lidmaatschapsstructuur en een eigen financiële bijdrage te creëren. Daarnaast werdesignaleerd dat er door een toenemend ledenbestand en ledenbetrokkenheid behoefte was aan een governancestructuur die de rollen en taken van elke speler in de coöperatie helderder zou maken en alle betrokkenen in hun kracht zou stellen. In de afgelopen jaren hebben wij gehoor gegeven aan deze adviezen door 1) een lidmaatschapsstructuur in te voeren en 2) de governance aan te passen. Daarnaast hebben we de interne organisatie van het bureau aangepast.

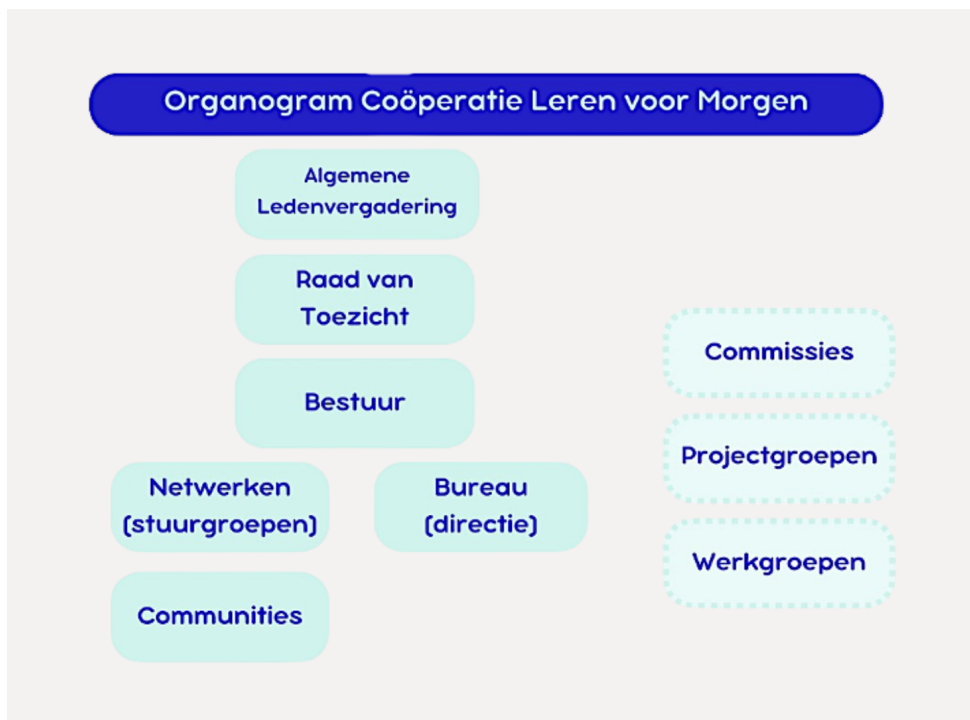
Lidmaatschap

We hebben een lidmaatschapsstructuur ingevoerd waarbij we onderscheid maken tussen verschillende typen leden. Daarbij hebben we afgelopen jaren ingezet op het verwelkomen van scholen, met als resultaat 53 aangesloten onderwijsinstellingen in 2024.

Stapsgewijs hebben we contributie ingevoerd, eerst nog op vrijwillige basis, daarna als voorwaarde voor lidmaatschap. Door onderscheid te maken tussen verschillende typen leden kan er naar draagkracht een financiële bijdrage aan de coöperatie worden geleverd. Het innen van contributie vroeg erom om ons profiel te verduidelijken: wat betekent het om lid te zijn van Leren voor Morgen? Wat vraagt het van jouw organisatie en wat krijg je ervoor? Dit is te lezen op onze [lidmaatschapspagina](#). Leden ondertekenen een intentieverklaring om de samenwerking binnen Leren voor Morgen kracht bij te zetten.

Governance

In 2022-2023 implementeerde Leren voor Morgen een nieuw governancemodel, waarin leden een duidelijke centrale plek kregen en de rolverdeling tussen leden, netwerken, Raad van Toezicht, bestuur en bureau werden verduidelijkt. In 2022 zijn de statuten van Leren voor Morgen herschreven en in 2023 zijn er reglementen opgesteld die de statuten nader uitwerken: een Huishoudelijk Reglement, een RvT-reglement en een Directiereglement.



Organisatieinrichting

In het afgelopen meerjarenplan hebben we gewerkt vanuit de 4 pijlers aanjagen van onderwijsvernieuwing, kennisdelen en –ontwikkelen, leden verbinden in netwerken en pleitbezorging. Ook de komende jaren blijven we werken vanuit deze pijlers. Met name onze onderwijsnetwerken en pleitbezorgingsfunctie geven ons een onderscheidend profiel waarmee we werken aan onze missie.

De afgelopen jaren is het aantal activiteiten en projecten onder de pijler 'aanjagen van onderwijsvernieuwing' flink gegroeid. Daarom hebben we binnen deze pijler een verdere structuur aangebracht. Deze wordt hieronder toegelicht:

Leren voor Morgen ziet het als haar rol om onderwijsactoren te helpen om de transitie naar LvDO binnen hun context vorm te geven. We maken daarbij onderscheid tussen verschillende actoren in en rondom het onderwijs – docenten, bestuurders/schoolleiders, duurzaamheidscoördinatoren, beleidsmakers, etc. De vraag die Leren voor Morgen zich

hierbij stelt is: hoe kunnen wij als coöperatie deze actoren ondersteunen om de transitie vorm te geven?

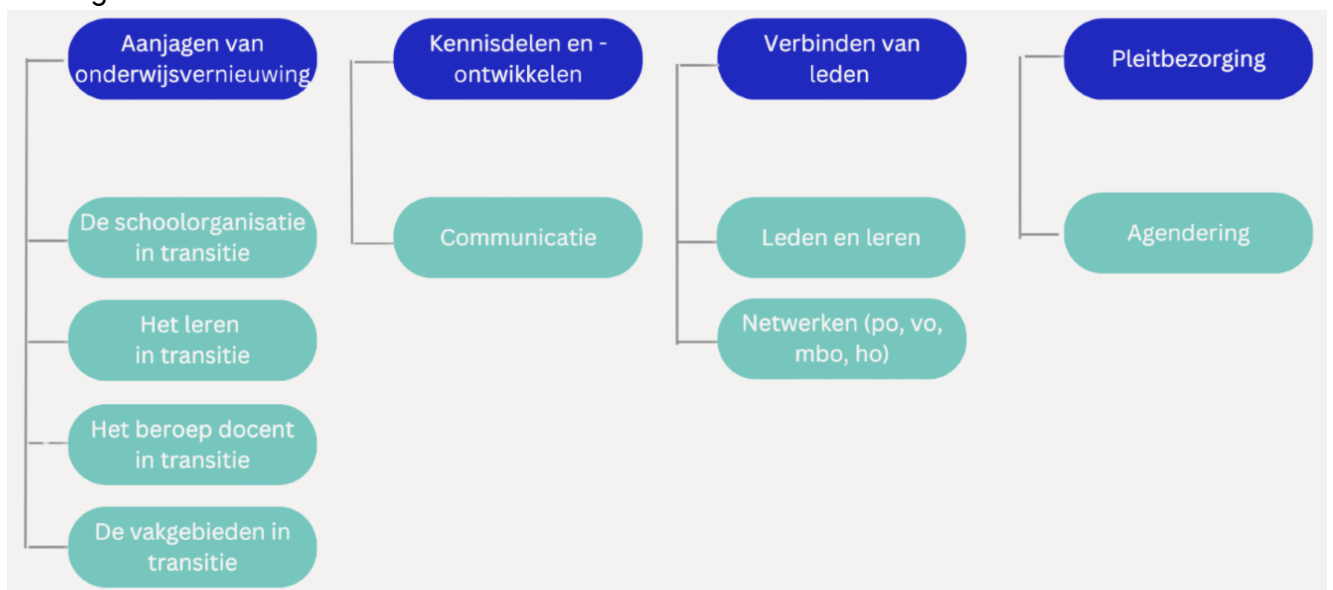
Daartoe hebben we de interne organisatie van de coöperatie geherstructureerd langs de lijn van transitieclusters. We onderscheiden 4 clusters:

- Het beroep docent in transitie
- De vakgebieden in transitie
- De schoolorganisatie in transitie
- Het leren in transitie

De clusters vinden ieder hun aansluiting bij een of meerdere WSA-onderdelen.

Het werken in clusters heeft voor een deel gehoor gegeven aan de vraag om meer focus in onze werkzaamheden aan te brengen. Binnen de clusters werken we waar mogelijk toe naar samenhang tussen de programma's. Werken aan een transitie brengt echter steeds nieuwe ontwikkelingen en activiteiten met zich mee. Dit vraagt om het steeds opnieuw evalueren of de organisatievorm nog effectief is. Dat betekent dat dit ook de komende 5 jaren een aandachtspunt blijft.

Als we bovengenoemde clusters combineren met de 4 pijlers uit de vorige meerjarenstrategie, ontstaat er een matrix: de 4 clusters vallen onder de hoofdlijn "Aanjagen van onderwijsvernieuwing". Daarnaast richt Leren voor Morgen haar activiteiten op kennisdeling en –ontwikkeling binnen en buiten de coöperatie; op het verbinden van leden en het zijn van een lerende organisatie; en op pleitbezorging. De structuur ziet er dan als volgt uit:



3. Vertrekpunten meerjarenplan 2025-2030

Om te bepalen waar we ons de komende jaren op richten, gebruiken we de volgende 4 vertrekpunten:

- Zoals in vorig hoofdstuk beschreven, gebruiken we de **doelstellingen per WSA-onderdeel uit onze Theory of Change** om onze gewenste impact te definiëren.
- Vanuit de **organisatiestructuur**, bestaande uit de 4 pijlers en inhoudelijke clusters (zoals weergegeven in het vorige hoofdstuk) continueren we komende periode onze bijdrage aan deze impactdoelen.
- Onder begeleiding van een extern bureau hebben we in 2024 onze **purpose, missie en visie** herijkt en vanuit daar met leden gekeken waar voor de komende jaren kansen liggen (zie paragraaf 3.1).
- In 2024 heeft Leren voor Morgen als *sleutelinformant* input geleverd voor het **rapport “Naar een duurzamere onderwijspraktijk”** van Hans Lodders, landelijk kwartiermaker in opdracht van de interdepartementale werkgroep Duurzame School. De ambities en oplossingsrichtingen beschreven in dit rapport vormen voor Leren voor Morgen uitgangspunten voor dit meerjarenplan. Meer hierover lees je in paragraaf 3.2.

3.1 Herijking purpose, visie, missie en kernwaarden

In het vierde kwartaal van 2024 heeft de coöperatie met leden opnieuw gekeken of haar fundament, bestaande uit de purpose, visie, missie en kernwaarden, nog actueel en toekomstbestendig was. Onder begeleiding van de Purpose Club is er in verschillende activiteiten een proces (zie afbeelding) gelopen om bij het bureau en de leden de actuele beelden op te halen over het fundament van Leren voor Morgen. Dit proces heeft uiteindelijk geleid tot een aanscherping van de purpose, visie en missie en een bondige formulering van 4 kernwaarden (zie tekstkader in hoofdstuk 1.1).



Naast de herijking diende het proces ook als input voor de totstandkoming van de actielijnen die de basis vormen voor het meerjarenplan 2025–2030. In de verschillende stappen van het proces hebben leden en het bureau aangegeven waar de coöperatie zich de komende jaren op toe zou mogen leggen.

3.2 Plannen vanuit de overheid: de Duurzame School

In 2021 is de interdepartementale werkgroep Duurzame School opgericht. Deze bestaat uit de ministeries IenW, LNV, OCW, BZK en EZK. In het [rapport “Naar een duurzamere onderwijspraktijk”](#) dat zij in december 2024 uitbrachten, worden belemmeringen in kaart gebracht die scholen ervaren om duurzaamheid structureel terug te laten komen in de onderwijspraktijk. Vervolgens worden 6 oplossingsrichtingen gepresenteerd. Deze zijn:

- Monitoring, benchmarks en intervisie, waarmee voortgang op het gebied van duurzaamheid in het onderwijs te evalueren en te bevorderen is;
- Stimuleren van het aanstellen van duurzaamheidscoördinatoren (duco's) op instellingsniveau, die de visie van directies en besturen kunnen helpen realiseren;
- Versterken van operationele borging binnen de individuele school, waarbij alle stakeholders binnen een onderwijsinstelling een actieve rol spelen in verduurzaming;
- Een kennisnetwerk en aanspreekpunt rondom de scholen, waarbij informatie en lesmateriaal overzichtelijk worden gemaakt voor docenten en duco's, die daarbij ondersteund worden door een regiomakelaar;

- Centrale en regionale kennisvoorziening: een informatie- en adviespunt op landelijk niveau voor laagdrempelige toegang tot kwalitatief goed aanbod op het gebied van duurzaamheid;
- Aanknopingspunten duurzaamheid in de kerndoelen en eindtermen expliciteren, zodat docenten kunnen zien waar hun onderwijs aan kan haken op duurzaamheid en uitgevers weten hoe ze hun aanbod kunnen laten aansluiten.

Deze oplossingsrichtingen vormen uitgangspunten voor onze activiteiten voor de komende jaren. Leren voor Morgen wil inzetten op het verder verstevigen van de SustainaBul voor alle onderwijslagen als monitoringinstrument (oplossing 1) en op het ondersteunen van duurzaamheidscoördinatoren (oplossing 2) en regiomakelaars (oplossing 4). Leren voor Morgen ondersteunt onderwijsinstellingen om duurzame initiatieven in het curriculum en de schoolorganisatie te borgen (oplossing 3). Leren voor Morgen sorteert voor op het inrichten van een landelijk informatie- en adviespunt (oplossing 5) en agendeert duurzaam onderwijs onder andere door bij te dragen aan vernieuwing van de kerndoelen en eindtermen (oplossing 6). De oplossingsrichtingen zijn verwerkt in de actielijnen van dit meerjarenplan: zie hoofdstuk 4.

3.3 Actielijnen 2025 – 2030

Op basis van de 4 vertrekpunten genoemd in het begin van dit hoofdstuk, hebben de leden en het bureau van Leren voor Morgen gezamenlijk 6 actielijnen geformuleerd waarop de komende jaren de focus komt te liggen:

- Structurele verankering van LvDO in het curriculum
- Structurele verankering van LvDO in de organisatie
- Regionalisering
- Professionele ondersteuning en ontwikkeling
- Onafhankelijke informatievoorziening
- Sterke positie van Leren voor Morgen

De vertrekpunten voor de actielijnen geven impliciet al aan dat de focus voor de komende jaren zowel op de inhoud van het werk als op de organisatorische kant van Leren voor Morgen komt te liggen. De mate van impact op de inhoudelijke actielijnen is afhankelijk van de toekomstige functie, capaciteit en middelen die de coöperatie tot haar beschikking heeft.

Gedurende de looptijd van het meerjarenplan delen we met leden de status en voortgang van de actielijnen en halen bij hen de input op die bijdraagt aan de ambities en aanpak van

de actielijnen. Dit doen we o.a. door het bij onze netwerken zoals de docentennetwerken PO, - VO en de pleitbezorgingsgroep, te agenderen.

De actielijnen zijn in de Algemene ledenvergadering van 10 december 2024 door de leden aangenomen. In de volgende hoofdstukken worden de actielijnen toegelicht aan de hand van a) een korte omschrijving, b) het impactdoel en c) de ambities en aanpak van Leren voor Morgen.

4. De actielijnen

4.1 Structurele verankering van duurzame ontwikkeling in het curriculum

In de actielijn 'curriculum' draait het om het vormgeven van curricula die leerlingen en studenten toerusten met wat nodig is om als mens, wereldburger en beroepsbeoefenaar bij te dragen aan transities richting een duurzame en rechtvaardige wereld.

De verankering van LvDO in het curriculum die hiervoor nodig is, kent een aantal aandachtspunten:

- Het gaat om de verankering van LvDO in het kerncurriculum. Dit gaat expliciet verder dan het opnemen van leren voor duurzame ontwikkeling in losse projecten, keuzevakken of minoren.
- Het gaat om integrale inbedding van LvDO in de curricula en opleidingen, niet om het als een apart thema te behandelen.
- Er is aandacht voor vakoverstijgend en multidisciplinair leren.
- Er is aandacht voor doorlopende leerlijnen door de verschillende onderwijslagen heen.

Impactdoel

Het onderwijs werkt vanuit toekomstbestendige curricula die leerlingen en studenten toerusten met kennis, vaardigheden en de houding die nodig is om als mens, wereldburger en beroepsbeoefenaar vorm te geven aan een betere wereld.

Ambities en aanpak 2025-2030

- Er bestaat een helder beeld van wat leerlingen en studenten als wereldburger en beroepsbeoefenaar moeten kennen en kunnen om vorm te geven aan een betere wereld.
 - Wij brengen als verbindende factor verschillende partijen in vakgebieden (bedrijven, gemeenten, onderwijsinstellingen, brancheorganisaties, etc.) bij elkaar om dit beeld te schetsen.
 - Wij hebben een agenderende rol om dit beeld bij zoveel mogelijk onderwijsprofessionals onder de aandacht te brengen.
- LvDO staat op de agenda bij curriculum- en beleidsbepalers.

- We bouwen een goede werkrelatie op met o.a. SLO en vakverenigingen, om in partnerschap mee te praten in vakvernieuwingstrajecten.
 - We richten ons – samen met jongerenorganisaties – op OCW en vakdepartementen, om mee te praten over de rol die zij kunnen spelen in kaderstelling en ondersteuning.
 - Samen met koepelorganisaties als de MBO Raad en de Vereniging van Hogescholen werken we aan de verankering van LvDO in kwalificatiedossiers en opleidingsprofielen, met aandacht voor doorlopende leerlijnen.
- Er is voldoende lesmateriaal beschikbaar om in te zetten in een curriculum waarin LvDO is verweven.
 - Samen met methodemakers willen we de ontwikkeling van kwalitatief goed LvDO aanbod stimuleren en verbinden met de standaard lesmethoden.
 - Hiertoe coördineren wij regionaal aanbod van lessen gericht op LvDO , om te laten zien waar deze aansluiten op bestaande methodes.
- LvDO is een vanzelfsprekend onderdeel bij het vormgeven van het school- of opleidingseigen curriculum.
 - We agenderen wij het belang van LvDO bij opleidingsmanagers.
 - En bieden ondersteuning bij de vertaling van LvDO in het schooleigen- of opleidingseigen curriculum.
- Docententeams zijn toegerust om hun curricula zelfstandig te ontwikkelen, vernieuwen, onderhouden of herzien in het licht van duurzame ontwikkeling.
 - Hiertoe ondersteunen we bij het versterken van de (collectieve) professionaliteit van docenten en docententeams om hun eigen duurzame curricula vorm te geven.
 - We faciliteren kennisuitwisseling tussen docenten via netwerken, het delen van best practices, bijeenkomsten etc.

4.2 Structurele verankering van duurzame ontwikkeling in de organisatie

Voor de verankering van duurzame ontwikkeling in de schoolorganisatie is een integrale aanpak nodig in alle domeinen die van invloed zijn op leren. Deze actielijn gaat voornamelijk over de doorvertaling van de schooleigen visie op duurzame ontwikkeling in de organisatie. Met de inzet van het WSA-raamwerk kunnen scholen

duurzaamheidsvraagstukken structureel en in samenhang integreren in hun organisatie. De school legt zo vanuit een duidelijke visie de basis voor een duurzame houding en leefstijl bij studenten, personeel en andere betrokken stakeholders. De actielijn beschrijft hoe Leren voor Morgen ondersteuning kan bieden aan mensen die binnen en buiten de school een rol hebben in het structureel verankeren van LvDO in de organisatie.

Impactdoel

Op alle scholen en onderwijsinstellingen is een visie op duurzame ontwikkeling ontwikkeld en vastgesteld en krijgt deze visie doorvertaling en verankering in de organisatie.

Ambities en aanpak 2025 - 2030

- Onderwijsinstellingen hebben in hun visie en strategische plannen helder aangegeven hoe zij opleiden voor een duurzame samenleving
 - Leren voor Morgen deelt good practices van een visie op duurzame ontwikkeling
 - Leren voor Morgen faciliteert tools waarmee scholen (in teams) een eigen visie op LvDO kunnen maken, zoals bijvoorbeeld de WSA toolkit
- Onderwijsinstellingen vertalen hun visie naar een integrale aanpak voor leren voor duurzame ontwikkeling in de operatie (top-down)
 - Bestuurders en schoolleiders worden gestimuleerd en ondersteund om de schooleigen visie te vertalen naar een integrale aanpak, zoals de SustainaBul
 - Leren voor Morgen lijnt leden op om te ondersteunen bij het in gezamenlijkheid maken van een schooleigen visie op LvDO
- Onderwijsinstellingen in het mbo en hbo nemen vernieuwingen voor leren voor duurzame ontwikkeling vanuit de praktijk op in de kern van hun organisatie (bottom-up).
 - Leren voor Morgen deelt praktijkvoorbeelden met onderwijsprofessionals en faciliteert dat mensen onderling praktijkvoorbeelden kunnen delen
 - Leren voor Morgen stimuleert het leerproces binnen en tussen onderwijsinstellingen door feedbackgesprekken op gang te brengen
 - Leren voor Morgen helpt om de ervaringen van pilots in te bedden in de onderwijspraktijk
- Onderwijsinstellingen, beleidsmakers en andere betrokkenen hebben inzicht in de voortgang van de verankering van leren voor duurzame ontwikkeling in de onderwijsorganisaties.

- Leren voor Morgen biedt instrument en metingen om voortgang in te zien, zoals de SustainaBul
- Leren voor Morgen informeert beleidsmakers en onderwijsinstellingen periodiek over de voortgang van verankering van LvDO door de Staat van het Duurzaam Onderwijs

4.3 Regionalisering

In de actielijn regionalisering staat leren voor duurzame ontwikkeling als gezamenlijke opgave van de regio centraal. Door onderwijs in het licht te plaatsen van duurzame transitie in de regio en partners uit de omgeving van de school te betrekken bij het onderwijs, cultiveren leerlingen en studenten de maatschappelijke betrokkenheid, kritische blik en handelingsvermogen die nodig zijn voor duurzame ontwikkeling. Vanuit een 'Whole Region Approach' versterken we wederkerige, holistische en duurzame samenwerking in de regio.

Impactdoel

Leren voor duurzame ontwikkeling vindt plaats in regionaal verband van onderwijsinstellingen, bedrijven, overheden en maatschappij, en versnelt lokale transitie door studenten en werkenden daarvoor op te leiden.

Ambities en aanpak 2025 -2030

- Er is een gezamenlijke visie op leren voor duurzame ontwikkeling in de regio, uitgewerkt in concrete afspraken tussen onderwijsinstellingen, bedrijven, overheden en maatschappelijke initiatieven.
 - Onderwijsinstellingen stimuleren om een gezamenlijke visie te formuleren hoe zij opleiden voor de transitie(s) in hun regio.
 - Provincies ondersteunen om de samenwerking tussen onderwijs en arbeidsmarkt in duurzame transitie te faciliteren.
 - Basisscholen, gemeenten, pabo's en NDE-centra ondersteunen om afspraken te maken rondom de lokale educatieve agenda.
- De regio beschikt over transformatieve leeromgevingen tussen onderwijs en (beroeps)praktijk, waar stakeholders met en van elkaar leren in duurzame transitie.
 - Publiek-private samenwerkingen ontwikkelen en ondersteunen om studenten en werkenden toe te rusten met nieuwe kennis en vaardigheden.
 - Regionale opleidingsvraagstukken articuleren en uitwerken in doorlopende leerlijnen.
 - Stimuleren van place-based education in funderend onderwijs.

- Docenten en instructeurs verbinden hun onderwijs aan duurzame transitie in de regio en begeleiden leerlingen en studenten om daar hun weg in te vinden.
 - Lokale docentennetwerken opzetten en ondersteunen.
 - Professionaliseren van docentrollen als netwerker, leervraag-articulator en innovator.
 - Stimuleren van praktijkonderzoek in het mbo, gekoppeld aan het onderwijs, naar duurzame transitie in de regio.
- Jongeren worden op een betekenisvolle manier betrokken en in hun kracht gezet als transitiebouwers van de regio.
 - Jongerenorganisaties en -bewegingen ondersteunen om inspraak te krijgen in regionale duurzaamheidsvraagstukken.
 - Jongeren toerusten met kennis en vaardigheden om complexe duurzame transitie te versnellen.
 - Jongeren begeleiden in hun transitie van duurzaam onderwijs naar duurzaam werk.
- Onderwijsactiviteiten dragen bij aan het versterken van lokale actie en regionale transitie voor duurzame ontwikkeling.
 - Lokale netwerken en kennisdeling faciliteren en bovenregionaal verbinden, bijvoorbeeld in een landelijk informatie- en adviespunt.
 - Regionale kwartiermakers ondersteunen en opleiden om ontwikkelingen in de regio te verbinden en versterken.

4.4 Professionele ondersteuning en ontwikkeling

In de actielijn 'professionele ondersteuning en ontwikkeling' staat de volgende vraag centraal: Hoe professionaliseert Leren voor Morgen de rollen en beroepsgroepen die nodig zijn voor een duurzame transitie in het onderwijsveld? Professionele ondersteuning gaat over het doorsijpelen van de schooleigen visie op duurzame ontwikkeling in het gedrag van mensen en het van bottom-up perspectief (vanuit ik/ rol) bijdragen aan systeemverandering in het onderwijs. We zoeken naar routes op vragen als: Welke rol heb ik in het onderwijsveld? Hoe verhoud ik me tot anderen/collega's? Hoe kan ik me professionaliseren om bij te dragen aan een duurzame onderwijstransitie binnen mijn school? We kijken hierbij naar de rol van bestuurders, schoolleiders, duurzaamheidscoördinatoren, regionale kwartiermakers en docenten.

Impactdoel

Professionals die een rol spelen in de transitie naar duurzaam onderwijs (onderwijsprofessionals, maar ook bijvoorbeeld regionale kwartiermakers e.d.) zijn

deskundig op gebied van LvdO, zien het zich professionaliseren op dit vlak als onderdeel van hun beroep en rol en weten waar zij hiervoor terecht kunnen.

Ambities en aanpak 2025 - 2030

- Zowel bestaande als nieuwe beroepsgroepen (duco's en regionale kwartiermakers) zijn stevig verankerd in het onderwijs en spelen zij een essentiële rol in de transitie naar duurzaam onderwijs.
 - Leren voor Morgen brengt in kaart welke rollen een bijdrage kunnen leveren aan de transitie naar duurzaam onderwijs en hoe interactie tussen deze rollen eruit kan zien.
 - Leren voor Morgen beschrijft in samenwerking met het beroepsveld de mogelijke inhoudelijke invulling van deze rollen, met specifieke aandacht voor de rollen van DuCo en regionale kwartiermaker
 - Onze huidige netwerken (bestuurders en schoolleiders netwerk, lerarenopleidersnetwerk, docentnetwerk van TfC, DuCo in mbo) fungeren als leerplatforms waarin we samen een dynamische invulling van de rollen en het beroep schetsen, dus in overleg met doelgroep, beroepsveld zelf (geen blauwdruk).
- Onderwijsprofessionals hebben een helder beeld van hun positie in de transitie naar duurzaam onderwijs, kunnen zij deze innemen en weten zij welke stappen zij kunnen zetten in hun professionalisering.
 - Leren voor Morgen heeft een duidelijke informatievoorziening voor de verschillende doelgroepen/rollen middels het informatie en adviespunt
 - Leren voor Morgen geeft onderwijsprofessionals inzicht in waar op 'de lijn' zij staan en hoe zij zich verder kunnen professionaliseren
- Onderwijsprofessionals weten precies waar zij terecht kunnen voor ondersteuning en ontwikkeling om hun rol in duurzaam onderwijs te versterken.
 - Leren voor Morgen faciliteert doorontwikkeling van tools waarmee onderwijsprofessionals aan de slag kunnen gaan met professionalisering (professionaliseringswebsite)
 - Leren voor Morgen laat aan onderwijsprofessionals zien waar de ruimte zit (o.a. wat betreft curriculum/ kerndoelen/ opleidingsbudget) voor eigen professionalisering

4.5 Onafhankelijke informatievoorziening

Leren voor Morgen zorgt voor een centrale en objectieve kennisvoorziening over duurzaam onderwijs. Via een landelijk informatiepunt bieden we betrouwbare informatie, praktische handvatten en inspirerende voorbeelden voor zowel onderwijsprofessionals als anderen

die hiermee aan de slag willen. Dit informatiepunt helpt niet alleen bij het ondersteunen van bestaande betrokkenen, maar is ook een middel om nieuwe doelgroepen te bereiken die nog niet bekend zijn met LvDO. Zo dragen we bij aan onze groeiambitie: steeds meer mensen en organisaties betrekken bij de transitie naar duurzaam onderwijs.

Impactdoel

Leren voor Morgen is en wordt gezien als de referentie voor betrouwbare informatie over duurzaamheid in het onderwijs en dient als portaal om onderwijsprofessionals en onderwijsmakers naar de juiste plek te wijzen en online samenhang in het veld.

Ambities en aanpak 2025 - 2030

- Leren voor Morgen faciliteert, in samenwerking met leden, een centraal informatiepunt waarop onderwijsprofessionals terecht kunnen voor betrouwbare informatie, praktische handvatten en inspirerende voorbeelden op gebied van duurzaam onderwijs. Dit informatiepunt is het centrale vertrekpunt voor onderwijsprofessionals van waaruit zij andere relevante informatiebronnen en organisaties kunnen vinden.
 - Leren voor morgen doet een doelgroepenonderzoek naar de informatiebehoeften van de verschillende doelgroepen.
 - Op basis daarvan ontwikkelen en onderhouden we een landelijk informatiepunt als centrale plek voor kennis en inspiratie over duurzaam onderwijs.
 - Een netwerk van leden, experts en ervaringsdeskundigen worden betrokken bij de kennisvoorziening.
- Het centrale informatiepunt is bekend bij alle onderwijsprofessionals (po, vo, mbo, hbo, wo) - zowel degenen die al bekend zijn met duurzaam onderwijs als degenen die dat niet zijn.
 - Via een doorlopende campagne blijvende aandacht vragen voor het informatiepunt.

4.6 Sterke positie van Leren voor Morgen

In de voorgaande actielijnen is de beoogde impact van onze coöperatie beschreven, van team en leden samen. In deze actielijn staan we stil bij de positie van de coöperatie in het speelveld.

In 2025 bestaat de Coöperatie Leren voor Morgen 8 jaar en is zichzelf voortdurend blijven ontwikkelen. De groei aan leden, activiteiten en financiën is in een organisch proces tot stand gekomen. Nu we met ons derde strategische plan beginnen, willen we toewerken naar een heldere en sterke positionering van de coöperatie in de 'markt'. Dit vraagt om a) een duidelijk profiel, b) een helder groeiscenario in termen van leden, c) goede samenwerkingen met en tussen leden, d) een sterke, onafhankelijke financiële positie en e) strategische communicatie die dit alles ondersteunt.

Impactdoel

Leren voor Morgen is sterk gepositioneerd om optimaal bij te dragen aan de missie: vanuit de WSA alle onderwijspartijen verbinden en aansturen op systeemveranderingen voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs.

4.6a Profiel coöperatie

De afgelopen jaren heeft de coöperatie meerdere rollen vervuld: die van aanjager van onderwijsvernieuwing, netwerkorganisatie, pleitbezorger, informatieverstrekker en ondersteuner. Met name de groeiende ledengroep van organisaties uit het onderwijs heeft invloed op onze veranderende rol: gaandeweg worden we minder 'activistisch' en meer ondersteunend met bijvoorbeeld informatie en advies, en waar nodig ook met gezamenlijke pleitbezorging, events en benchmarks. Deze ontwikkelingen vragen om een herijking van ons profiel: zijn we voornamelijk een onafhankelijke informatievoorzieners, een facilitator, een netwerk/beweging, een pleitbezorger of bewust alles ineen? En hoe presenteren we ons als ledenorganisatie? Zijn we vooral een coöperatie voor aanbiedende partijen of juist voornamelijk voor het onderwijs, of een combinatie daarvan? Tot slot vraagt een sterk profiel ook om duidelijk zichtbare impact. Waar zit onze gezamenlijke impact, van de leden en het bureau? Hoe kunnen we deze het beste in kaart brengen en meten?

Ambitie en aanpak 2025-2030:

Leren voor Morgen heeft een duidelijk profiel. Leden en externen weten wat de coöperatie doet en welke impact de coöperatie maakt.

- We voeren gesprekken met leden om ons profiel aan te scherpen.
- We stellen impactindicatoren op en brengen de gezamenlijke impact in kaart.

4.6b Groeiscenario leden

De ledengroei is de afgelopen 8 jaar in een natuurlijk proces tot stand gekomen. We zijn gegroeid van een coöperatie met een handvol aanbiedende leden, tot een multi stakeholder-coöperatie met zo'n 160 leden uit verschillende hoeken: profit, non-profit,

kennisinstellingen, gemeenten en onderwijsinstellingen zelf. Die laatste groep omvat inmiddels ruim een derde van het ledenbestand. De komende tijd willen we samen met onze leden kijken waar onze ambities qua ledengroei liggen. Hoe veel willen we groeien in ledenaantal, in de verschillende ledencategorieën? Wat is onze groeidoelstelling, qua ledengroei in kwalitatieve en kwantitatieve zin, maar ook in termen van financiële bijdrage van de leden (contributie)?

Ambitie en aanpak 2025-2030:

Leren voor Morgen heeft een helder, doelmatig groeiscenario t.a.v. kwantitatieve en kwalitatieve ledengroei.

- Overleg met leden over nut en noodzaak van een groeidoelstelling en gewenste groei.
- Opstellen van een groeiscenario in relatie tot de beoogde impact van de coöperatie.

4.6c Samenwerking leden

Een groter en meer divers ledenbestand doet de vraag rijzen hoe we de samenwerking met en tussen leden kunnen optimaliseren. Hoe kunnen we deze samenwerking dusdanig versterken dat we op efficiënte en effectieve wijze werken aan onze gezamenlijke missie? We hebben een grote groep aanbiedende leden die kan helpen bij het ondersteunen van het onderwijs. Samen met onze leden willen we bepalen op welke terreinen we deze samenwerking kunnen vormgeven en het onderwijs nog beter kunnen ondersteunen. Daarbij willen we een heldere taakverdeling tussen bureau en leden en voorkomen dat de coöperatie concurreert met haar eigen leden.

Ambitie en aanpak 2025-2030:

Bureau en leden van de coöperatie ondersteunen het onderwijs in verduurzaming in heldere samenwerkingen.

- Samen met leden onderzoeken hoe we de samenwerking verder vormgeven en verbeteren in het licht van de actielijnen uit dit meerjarenplan.

4.6d Financiële onafhankelijkheid

Een sterke positie gaat ook samen met financiële onafhankelijkheid. Momenteel wordt de coöperatie voor een groot deel gefinancierd door subsidies en projectgelden van overheden en foundations. Slechts een klein deel van de financiering komt uit de contributie. Hoe creëren we een toekomstbestendig businessmodel? Hoe kunnen we bijvoorbeeld samen met verschillende ledengroepen inkomsten genereren uit het ondersteunen van scholen bij verduurzaming? Het doel is funding voor de lange termijn genereren voor

activiteiten als ledenondersteuning, publieke informatievoorziening, pleitbezorging en communicatie.

Ambitie en aanpak 2025-2030:

Leren voor Morgen is financieel toekomstbestendig.

- We bepalen samen met leden welke concrete diensten gewenst zijn om het onderwijs te ondersteunen en ontwikkelen gezamenlijk aanbod.
- We onderzoeken welke andere bedrijfsmodellen en financieringsbronnen de coöperatie financieel toekomstbestendig kunnen maken.

4.6d Strategische communicatie

Een stevige positie vraagt tot slot om een goede strategische communicatie. Door strategische externe communicatie via onze eigen kanalen, communicatiepartners, vakbladen en nieuwsmedia versterken we de positie van Leren voor Morgen als autoriteit op het gebied van duurzaam onderwijs. Tegelijkertijd benutten we via interne communicatie optimaal de kracht van onze leden en netwerken, waardoor we niet alleen onze zichtbaarheid vergroten, maar ook de impact van zowel het bureau als onze leden versterken. Zo bereiken we nieuwe doelgroepen en stimuleren we meer mensen om aan de slag te gaan met leren voor duurzame ontwikkeling.

Ambitie en aanpak 2025-2030:

De positie en de impact van Leren voor Morgen zijn verstevigd met ondersteuning van strategische interne en externe communicatie.

- Jaarlijkse campagnes voeren zoals De Staat van het Duurzaam Onderwijs, waarmee we actuele inzichten delen en het belang van duurzaam onderwijs breed onder de aandacht brengen.
- Actieve pers- en mediarelaties onderhouden, waarbij we samenwerken met vakbladen en nieuwsmedia om onze expertise, successen en die van onze leden zichtbaar te maken.
- Strategische samenwerking met communicatiepartners en leden, zodat onze boodschap via verschillende netwerken en platforms een groter en diverser publiek bereikt en de gezamenlijke impact toeneemt.
- Effectieve interne communicatie, waarmee we onze leden actief betrekken en ondersteunen, zodat zij hun rol als ambassadeurs voor duurzaam onderwijs nog beter kunnen vervullen.

10. Financiering

De inkomsten van de coöperatie zijn de laatste jaren flink gegroeid:

- 2019: €383.355
- 2020: €620.162
- 2021: €772.751
- 2022: €1.359.773
- 2023: €1.422.668

Dit is met name veroorzaakt door een groeiend aantal projecten dat de leden en het bureau gezamenlijk uitvoeren. Doordat de basissubsidie van het programma Duurzaam Door constant is gebleven, is dit percentueel gezien een steeds kleiner deel van de inkomsten gaan vormen. Leren voor Morgen ziet dat als positief, omdat de toekomst van dit programma onzeker is. Bovendien financieren we vanuit de marge op de projecten activiteiten die bijdragen aan onze maatschappelijke doelstelling. Hierbij valt te denken aan zaken als informatieverspreiding over LvDO via onze websites, campagnes als de Duurzame Docent Verkiezing, ondersteuning van onze verschillende netwerken en pleitbezorging.

Een risico is dat de inkomsten uit projecten ook fluctueren, bijvoorbeeld door een ander politiek klimaat of andere doelstellingen van financiers. We willen dit risico mitigeren door:

- Meer spreiding in de verschillende typen projecten, evenals in financiële bronnen. Denk hierbij aan nationale en internationale subsidieprogramma's, aan bedrijven en aan regionale overheden.
- Meer aandacht voor contributie. Deze is als percentage van onze inkomsten nu zeer beperkt, maar tekent wel het eigenaarschap dat onze leden voelen. De komende tijd bekijken we samen met onze leden welke rol contributie speelt in het stabiliseren van onze inkomsten. Het gaat daarbij niet alleen over het aandeel contributie in het geheel, maar ook over de bijdrage van de verschillende ledengroepen.
- Samen met leden nadenken over een aanbod voor scholen om duurzame ontwikkeling in het onderwijs te ondersteunen.

Bij een organisatie voor het maatschappelijk belang, zonder winstoogmerk, vinden we het niet passen om een financiële prognose voor de lange termijn te maken. Onze financiële groei mag vooral organisch verlopen en gericht zijn op het realiseren van maximale impact.

Om maximale impact te kunnen realiseren, hanteren we twee financiële vuistregels. De eerste betreft het financiële aandeel van onze totale inkomsten dat naar leden gaat voor het uitvoeren van projecten en activiteiten. Ons streven is dat 50% van alle inkomsten uit projecten naar leden gaan. Daarmee borgen we het coöperatieve karakter van de organisatie en de kracht van samenwerking om impact te maken.

De tweede vuistregel gaat over de totale middelen die beschikbaar komen voor andere partijen in het 'speelveld' van duurzaam onderwijs. We willen dit bedrag helpen vergroten – op die manier wordt de gezamenlijke slagkracht immers vergroot. Ons streven is dat over 5 jaar, mede door onze inspanningen, de totale middelen voor het onderwijs en partijen die werken aan duurzaam onderwijs minstens een factor 10 groter zijn dan onze eigen inkomsten.

