

Npuls fase 2

Programmaplan

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1. Aanleiding en doel programmaplan	4
1.2. Leeswijzer	4
2. Onderwijs klaar voor de toekomst	6
2.1. Rol van onderwijs in de (veranderende) samenleving	6
2.1.1. De publieke waarde van het onderwijs: kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid	6
2.1.2. Maatschappelijke transities stellen nieuwe vragen aan de samenleving – en dus aan het onderwijs	7
2.1.3. Specifieke gevolgen van digitalisering voor het onderwijs: bewaken van de publieke waarde en de publieke waarden.	8
2.2. De blijvende belofte van het onderwijs: een wenkend perspectief	10
Lerenden	11
Onderwijsprofessionals	11
Onderwijsinstelling	12
Vervolgonderwijs	12
2.3. Waar knelt het nu? Speerpunten voor de transformatie	13
2.3.1. Knelpunten en nodige aanpassingen in het huidige onderwijsstelsel	13
2.3.2. Speerpunten voor de transformatie van het vervolgonderwijs	16
2.4. Hoe helpt een impulsfinanciering?	17
2.4.1. Nieuwe samenwerkingsstructuren zijn nodig	17
2.4.2. Impuls binnen de vervolgonderwijssector: Npuls	17
2.4.3. Impuls voor samenwerking buiten het (vervolg)onderwijs	18
2.4.4. Impuls voor samenwerking en vernieuwing in andere onderwijssectoren	19
3. Veranderstrategie van de sector door “Npuls”	20
3.1. Algemene opmerkingen bij de strategie	20
3.2. Sturen op transformatie vraagt om ruimte voor het nieuwe, en afbreken van het oude	20
3.3. Hoe kan de onderwijssector dat in Npuls doen?	22
3.3.1. Instrumenten voor het bevorderen van bewustzijn en begrip, en het samen optrekken in de transformatieopgave	22
3.3.2. Instrumenten om te ontwerpen, te ontwikkelen en te omarmen	24
3.3.3. Instrumenten om de verandering te institutionaliseren en te stabiliseren	26
3.3.4. Kwaliteitsprincipes bij de ontwikkelactiviteiten van Npuls	28
3.4. Wendbaar instrumentarium: monitoring, reflectie en bijsturing	29
3.5. Transformatiemonitor	31
3.6. Alleen “Npuls” is niet genoeg	32
3.6.1. Samenhang en samenwerking met andere nationale programma’s	32
3.6.2. Samenwerking op Europees niveau	34
3.6.3. Samenwerking binnen het Koninkrijk der Nederlanden	36
3.7. Begrenzing van Npuls: wat bespreekt de sector níet in Npuls?	36

4. Doelstellingen en activiteiten om de beloftes waar te maken	38
4.1. Verantwoording en ordening van de doelstellingen en activiteiten, in het kader van de beloftes	38
4.2. Output en doelen voor het faciliteren van de transformatie	42
4.3. Output en doelen t.b.v. Leren zonder drempels	47
4.4. Output en doelen voor doorlopend het beste onderwijs	50
5. Programmaorganisatie	62
5.1. Governance: bestuur van en toezicht op het programma	62
5.1.1. Rollen van de ministeries van Economische Zaken, Financiën en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	63
5.1.2. Rollen van de ministeries van Economische Zaken, Financiën en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	63
5.1.3. Rollen van de onderwijsinstellingen en de sectorverenigingen in het Nederlandse onderwijsstelsel	64
5.1.4. Samenwerkende partijen in de programmaorganisatie Npuls	64
5.1.5. Rollen van de Stuurgroep Npuls	64
5.2. Inrichting van de programmaorganisatie	66
5.3. Beheersing programma	70
5.3.1. Financieringsstromen en inrichting van de verantwoording	70
5.3.2. Toelichting op de indeling en opbouw van de begroting	72
5.3.3. Planning en control binnen de programmaorganisatie Npuls	77
5.3.4. Privacy en Security	78
5.3.5. Risico's en onzekerheden	78
6. Bijlagen	80
6.1. Bijlage 1 – Onderbouwing bijdrage aan het verdienvermogen van de Nederlandse economie	80
6.2. Bijlage 2 – Terugblik Npuls fase 1	80
6.2.1. Ontwikkeling van de samenwerking in de sector sinds 2018	80
6.2.2. Ontwikkeling inzichten van Npuls ten aanzien strategie en doelen	82
6.2.3. Verwerken van inzichten in de toepassing van de Theory of Change	83
6.2.4. Ontwikkeling inzichten van Npuls ten aanzien van organisatorische inrichting	84
6.3. Bijlage 3 – Theory of Change	87
6.3.1. Theory of Change model	89
6.3.2. Begroting op basis van activiteiten van Npuls	90
6.4. Bijlage 4 – Begroting fase 2	99
6.5. Bijlage 5 – Risicomanagementproces en -inventarisatie	101
6.6. Bijlage 6 – Proces om tot dit programmaplan te komen	103
6.6.1. Overzicht formele afstemmingsmomenten	104

1. Inleiding

1.1. Aanleiding en doel programmaplan

In het voorjaar van 2022 is door het Nationaal Groeifonds geld toegekend aan en gereserveerd voor een significante versnelling in de (digitale) transformatie van het publieke vervolgonderwijs. De nieuwe samenwerkingsmogelijkheden en de activiteiten die de onderwijsinstellingen en de samenwerkende organisaties hiervoor opgezet hebben noemen we Npuls: de impuls voor het Nederlandse vervolgonderwijs.

Van het toegekende budget van 560 miljoen is 140 miljoen onvoorwaardelijk toegekend voor de eerste fase en de overbrugging naar de tweede tranche. Deze fase loopt van 1 juli 2023 tot en met 30 juni 2025. Fase 2 wordt direct aansluitend aan fase 1 gestart, te weten op 1 juli 2025. De looptijd van deze fase is zes jaar. Het resterende budget dat is gereserveerd door het Nationaal Groeifonds is hiervoor bedoeld.

Bij een nieuwe fase hoort ook een actualisatie van het programmaplan. Voorliggend programmaplan richt zich op fase 2 van Npuls. Het blijkt daarnaast kort terug op fase 1 en de opgedane inzichten die leiden tot een aangescherpte toepassing van de Theory of Change voor het vervolgonderwijs ten opzichte van de NGF-aanvraag in 2021.

Het voorliggende programmaplan is geschreven voor de tweede budgettranche van het Nationaal Groeifonds (NGF) en heeft daarmee als belangrijkste doelgroep de NGF-commissie. In maart en april 2025 werkt de programmaorganisatie het programmaplan verder uit.

In Npuls werken alle mbo-scholen, hogescholen, universiteiten en SURF samen. Zij werken daarbij nauw samen met partijen als OCW, NRO, Studielink, Coöperatie MBO Voorzieningen en Kennisnet. Het programmaplan is (dus) opgesteld in gesprek met de hele sector.

1.2. Leeswijzer

Het voorliggende programmaplan bouwt voort op de aanvraag *Digitaliseringsimpuls Onderwijs NL* zoals ingediend bij het Nationaal Groeifonds in oktober 2021.

De opbouw van het programmaplan is als volgt:

- Hoofdstuk 2 beschrijft missie en visie van het Nederlandse vervolgonderwijs:
 - Welke factoren zetten het publieke onderwijs onder druk?
 - Hoe ziet de sector het onderwijs van de toekomst voor zich?
 - Wat voor verandering is daarvoor nodig?
 - Hoe kan de impulsfinanciering voor een gezamenlijk programma daarbij helpen?
- Hoofdstuk 3 beschrijft de strategie van de sector om de verandering waar te maken, met behulp van het programma Npuls:
 - Onderbouwing van de strategie.

- Verschillende soorten van activiteiten die in het programma ondernomen worden.
 - Wendbaarheid en monitoring van de impact van het programma.
 - Samenhang en samenwerking met andere programma's nationaal en internationaal.
- Hoofdstuk 4 beschrijft de beoogde resultaten (output en outcome) voor de volgende fase van het programma.
 - Onderscheid tussen doelstellingen voor de ontwikkeling door het programma en de adoptie hiervan in onderwijsinstellingen.
 - Vooruitblik naar wat Npuls doet om de resultaten ook na afloop van de financiering te laten voortgaan (verduurzaming).
- De Theory of Change brengt de inhoud van hoofdstuk 2 t/m 4 in beeld in één tabel, die te vinden is in Bijlage 3 – Theory of Change.
- Hoofdstuk 5 beschrijft alle aspecten voor Npuls als programma en programma-organisatie, inclusief:
 - Inrichting van de governance op het programma, rollen van de verschillende samenwerkende organisaties.
 - Opbouw en werkwijze van de programmaorganisatie.
 - Financiële paragraaf met toelichting op de verantwoording, de opbouw van de begroting en de interne planning & control cyclus.
 - Risicoanalyse en beschrijving van hoe risicomanagement binnen de programmaorganisatie Npuls aangepakt wordt.

In de bijlagen is verschillende relevante achtergrondinformatie opgenomen:

- Onderbouwing van de bijdrage aan het verdienvermogen (2021)
- Terugblik op de 1^e fase van Npuls en beschrijving van hoe de geleerde lessen gebruikt zijn voor het herinrichten van de programmaorganisatie
- Theory of Change
- Begroting op basis van activiteiten van Npuls
- Risicomanagementproces
- Beschrijving van het proces om tot dit programmaplan te komen

2. Onderwijs klaar voor de toekomst

Visie en ambities van het publieke vervolgonderwijs met Npuls

Dit hoofdstuk beschrijft de visie die ten grondslag ligt aan Npuls. Deze komt voort uit de taak die het publieke onderwijs heeft in de maatschappij: leren zonder drempels en doorlopend het beste onderwijs te beloven aan iedere lerende, zodat die klaar is voor de toekomst.

In de eerste paragraaf beschrijven we hoe de wereld en – daarmee – de vraag aan het onderwijs verandert. Om de maatschappelijke functie van het publieke onderwijs te kunnen blijven vervullen, zal ook het onderwijs moeten veranderen.

In de volgende paragrafen werken we nader uit hoe een veranderd vervolgonderwijs er uit ziet. Wat is het ‘wenkend perspectief’ voor lerenden, onderwijsprofessionals, onderwijsinstellingen en het publieke vervolgonderwijs als we deze beloften realiseren.

Vanuit een beknopte analyse over welke factoren nu ‘in de weg’ staan om het wenkende perspectief werkelijkheid te maken, wordt duidelijk dat fundamentele veranderingen in het onderwijs nodig zijn. ‘Hetzelfde beter doen’ zal niet leiden tot de benodigde systeemverandering. Een *transformatie* van (de organisatie van) het onderwijs is nodig om bij te kunnen blijven dragen aan de *transities* in de maatschappij. Vanuit de knelpunten definiëren we de speerpunten die (als eerste) opgepakt kunnen worden.

Tot slot wordt duidelijk hoe een impulsfinanciering van het Nationaal Groeifonds kan helpen om de transformatie te versnellen én te richten in de richting van het wenkende (wenselijke) perspectief. De financiering maakt het voor de onderwijsprofessionals in het vervolgonderwijs mogelijk om samen op te trekken in de transformatie: samen experimenteren en van elkaar leren. Daarbij dient de impuls ook voor de ontwikkeling van nieuwe, collectieve (ict-)toepassingen die nodig zijn voor de nieuwe manier van werken. Samen leren en werken we aan innovatieve, gezamenlijke oplossingen. Hierbij zetten we publieke waarden voorop en zetten we digitalisering als middel in.

2.1. Rol van onderwijs in de (veranderende) samenleving

2.1.1. De publieke waarde van het onderwijs: kwaliteit, toegankelijkheid en doelmatigheid

Om een veerkrachtige samenleving en (internationaal) sterke economie te borgen is een wendbare en kwalitatief goed opgeleide beroepsbevolking cruciaal. De publieke onderwijssector levert een cruciale bijdrage aan het opleiden van de mensen die samen deze beroepsbevolking vormen. Om te

zorgen dat de mensen in de onderwijssector ervoor kunnen zorgen dat de lerenden klaar zijn voor de toekomst, moet de onderwijssector als geheel, binnen wettelijke kaders, in staat zijn om:

- De *toegankelijkheid* tot het volgen van onderwijs blijvend te waarborgen. Zowel voor jonge lerenden (“studenten”) vóór zij deelnemen aan de arbeidsmarkt als voor mensen die in latere fasen van hun leven nieuwe kennis en vaardigheden willen opdoen om te blijven bijdragen in de samenleving.
- De *kwaliteit* van het onderwijs doorlopend te verbeteren.
- De inhoud van het onderwijs passend te houden bij de steeds nieuwe vaardigheden en kennis die in de samenleving nodig zijn (*doelmatigheid*). In de 21^e eeuw betekent dit in het bijzonder de vaardigheid om digitale middelen goed en veilig te kunnen gebruiken.

Met andere woorden: Een onderwijssector die iedere lerende kan beloven dat hij kan *Leren zonder drempels* (toegankelijkheid) en *Doorlopend het beste onderwijs* krijgt (kwaliteit), opdat hij steeds *Klaar voor de toekomst* (doelmatigheid) is, is een onderwijssector die een veerkrachtige samenleving, een sterke economie en het verdienvermogen in de maatschappij kan ondersteunen.

2.1.2. Maatschappelijke transities stellen nieuwe vragen aan de samenleving – en dus aan het onderwijs

Vanaf de 19^e eeuw hebben de economieën van West-Europese landen een steeds snellere ontwikkeling doorgemaakt. We ontwikkelden systemen waarin intensieve landbouw en grootschalige opwekking van energie uit fossiele bronnen het mogelijk maakten dat er méér monden gevoed konden worden en méér mensen meer konden produceren. De welvaart groeide, de politieke situatie werd stabiel, en de welvaart werd breder verdeeld.

Steeds meer zien we ook dat deze ontwikkelingen negatieve gevolgen hebben voor de leefbaarheid van onze leefomgeving. Deze gevolgen worden niet evenredig verdeeld over alle mensen: mensen in een zwakke sociaaleconomische positie worden als eerste getroffen, wat leidt tot groeiende ongelijkheid, onvrede en instabiliteit.

De onhoudbaarheid van de systemen leidt -onvermijdelijk- tot grote veranderingen in de cultuur, structuur en praktijk van een samenleving. De systemen zoals we ze kennen veranderen fundamenteel. Dit wordt “transitie” genoemd.¹

In het (opkomende) onderzoek en debat over naar hoe transities zich (kunnen) voltrekken, en hoe mensen en organisaties hierin kunnen bewegen worden de transities meestal gespecificeerd naar een bepaald, enigszins omljnd aandachtsgebied zoals energie, landbouw, voedselsysteem, mobiliteit of de gezondheidszorg. Daarbij wordt de term “transitie” meestal geïnterpreteerd als niet

¹ Er zijn meerdere modellen die het ontstaan en het verloop van transities in beeld brengen. Deze modellen zijn gebruikt om de strategie van Npuls op te baseren. Zie meer in het hoofdstuk 3 *veranderstrategie*.

alleen onvermijdelijk, maar ook nodig en wenselijk. “Wenselijk” omdat het voltrekken van de transitie ervoor zou kunnen zorgen dat ook in de nieuwe systemen onze onderliggende democratische waarden behouden kunnen worden, de samenleving “gezond” kan blijven – en het economisch verdienvermogen behouden.

Deze transities voltrekken zich (in grote mate) volgens een onvoorspelbaar niet-lineair proces, en ook de uitkomst is niet precies voorspelbaar. Wat wél voorspelbaar is, is dat oude praktijken niet meer werken, en dat – dus – nieuwe manieren van werken en nieuwe kennis nodig zullen zijn. Dit is al binnen de termijn van een (werkend) mensenleven voelbaar: transities voltrekken zich (sinds de moderne tijd) in een tijdspanne van 25-50 jaar².

Dat vraagt dus om een leven lang blijven ontwikkelen en doorlopend vernieuwen van ons onderwijsaanbod. Dit stelt een nieuwe vraag aan het publieke vervolgonderwijs, als hofleverancier van de goed opgeleide Nederlandse beroepsbevolking. Namelijk: het continu bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden van *alle* lerenden. Met “alle lerenden” bedoelen we zowel de ‘studenten’ die direct na hun opleiding op de middelbare school zich verder ontwikkelen in het vervolgonderwijs als de mensen die zich later in hun leven (opnieuw) verder willen bijscholen en ontwikkelen. Met het continu bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden bedoelen we ook het steeds vernieuwen en wendbaar houden van de inhoud van het onderwijs.

2.1.3. Specifieke gevolgen van digitalisering voor het onderwijs: bewaken van de publieke waarde en de publieke waarden.

Tegelijk met de hierboven genoemde transities in verschillende sectoren speelt een andere ontwikkeling, namelijk de steeds snellere digitalisering. Steeds meer, en in een steeds hoger tempo, worden digitale toepassingen ontwikkeld en ingezet voor vrijwel alle aspecten van het (dagelijks) leven van mensen.

2.1.3.1. Kansen van digitalisering voor de publieke waarde van het onderwijs
Digitalisering heeft ook overal in het onderwijs haar intrede gedaan. Door digitale toepassingen te gebruiken kunnen we het onderwijs op veel manieren efficiënter organiseren en kunnen we het onderwijs meer toegespitst op de individuele lerende aanbieden. Het gebruiken van digitale toepassingen in het onderwijs bereidt lerenden bovendien voor op hun toekomst in de gedigitaliseerde wereld, waarin digitale geletterdheid en digitale vaardigheden cruciaal zijn.³

Het goed en veilig (waarde(n)vol inzetten van digitale toepassingen kan (dus) bijdragen aan de drie voorwaarden voor de bijdrage van het onderwijs aan het nationaal verdienvermogen. De *toegankelijkheid* wordt bijvoorbeeld bevorderd door het verbeteren van (met digitale middelen

² Rotmans, J. & Loorbach, D. (2010) ‘Towards a better understanding of transitions and their governance: a systematic and reflexive approach’ *Journal of Applied Behavioral Science*.

³ Meer over wat we verstaan onder ‘digitale vaardigheden en geletterdheid’: https://npuls.nl/kennisbank/verkenning-digitale-vaardigheden-in-het-mbo-hbo-en-wo/#flipbook-df_4i90/1/

ondersteunde) processen voor toegang tot onderwijs, maar ook door gebruik van digitale onderwijsmiddelen die het mogelijk maken om het onderwijs plaats- en tijdonafhankelijk aan te bieden. De *kwaliteit* van het onderwijs kan verbeterd wanneer onderwijsprofessionals sneller kennis en onderwijsmiddelen kunnen ontwikkelen en delen. Zij kunnen daardoor sneller inspelen op de urgente vragen in de samenleving, wat de *doelmatigheid* van het onderwijs ten goede komt. NB: tegenwoordig komen de nieuwe, urgente vragen in de samenleving onder andere voort uit de digitalisering; zo stelt de snelle opkomst van de grote ‘social media’ platformen en nieuwe technieken voor het automatisch genereren van media (GenAI) nieuwe uitdagingen voor lerenden over het herkennen van desinformatie en het verspreiden hiervan.

2.1.3.2. Bedreiging van digitalisering voor de digitale soevereiniteit van publieke instituties
Een gevolg van de toenemende digitalisering is een toename van de afhankelijkheid van leveranciers van de digitale toepassingen. In de geglobaliseerde wereld(economie) hebben grote commerciële bedrijven (“Big Tech”) een steeds sterkere, wereldwijde invloed, óók op publieke instituties.

Door hun grote kapitaal en slagkracht kunnen zij een disruptieve impact op de publieke instituties uitoefenen, die moeilijk te beheersen is door de democratische publieke instanties die -op dit moment- voornamelijk reactief kunnen opereren. Kortom: de **“digitale soevereiniteit”** van publieke instituties (zowel overheden als organisaties binnen staten) staat onder druk. Dit begrip is veelomvattend, maar betekent in de praktijk vaak:

De digitale dimensie van strategische autonomie, namelijk het vermogen om autonoom te kunnen beslissen en handelen aangaande de essentiële digitale aspecten van onze langere-termijn toekomst in economie, maatschappij en democratie. Dit betreft dus het gebruik en inrichting van digitale systemen en de daarmee gegenereerde en opgeslagen data en gerelateerde werkprocessen.⁴

Dit betekent dat het in de praktijk moeilijker wordt om in het inkopen en gebruiken van digitale diensten de publieke waarden voorop te stellen: autonomie (zelfbeschikking, privacy), rechtvaardigheid (inclusiviteit, gelijkheid, integriteit) en menselijkheid (o.m. veiligheid, sociale samenhang en betekenisvol contact) komen in gevaar.⁵

2.1.3.3. Collectieve aanpak is nodig om digitale soevereiniteit, publieke waarden en de publieke waarde van de onderwijssector te bewaken

Maar wat in de gehele maatschappij speelt, speelt ook in het onderwijs: ook hier groeit de afhankelijkheid van leveranciers van digitale toepassingen, en zet de grote invloed van de ‘BigTech’

⁴ Definitie ontleend aan: Moerel, L., Timmers, P. *Reflecties over digitale soevereiniteit - Preadvies Staatsrechtconferentie 2020* (p. 6) <https://www.uu.nl/sites/default/files/Moerel%20Timmers%20%282.0%29%20-%20Preadvies%20Staatsrechtconferentie%202020.pdf>. Zie ook Rathenau Instituut, *Position paper Rondetafelgesprek inzake digitale soevereiniteit bij de Rijksoverheid d.d. 13 februari 2025*, en andere stukken t.b.v. de technische briefing “Digitale soevereiniteit bij de Rijksoverheid” <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=2025D04712> https://www.tweedekamer.nl/debat_en_vergadering/commissievergaderingen/details?id=2024A06698 (geraadpleegd 17 februari 2025)

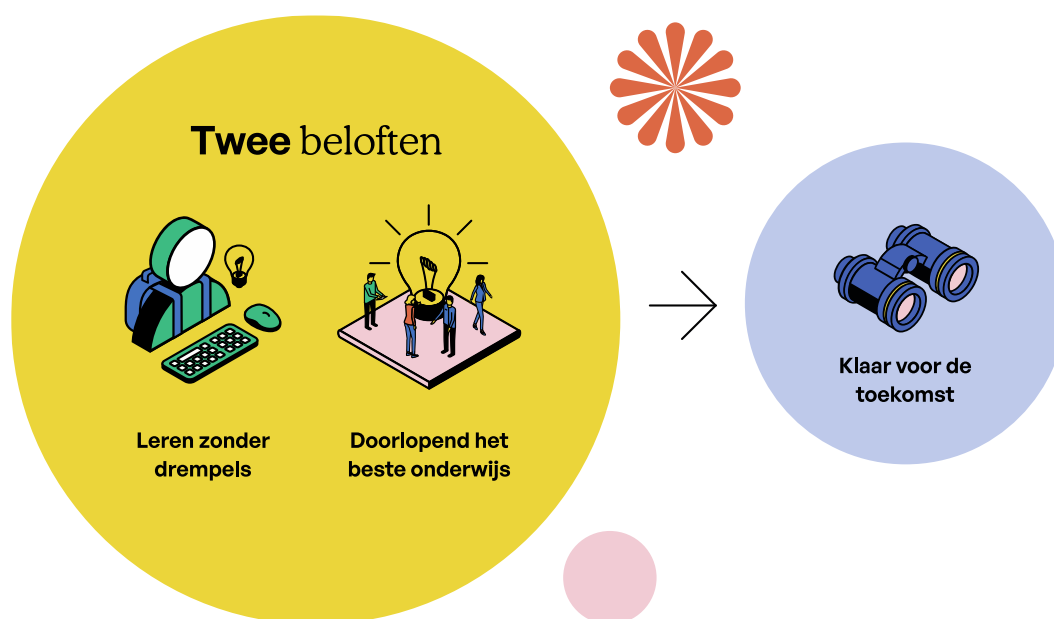
⁵ https://www.surf.nl/files/2021-09/waardenwijzer_def.pdf

leveranciers de digitale soevereiniteit van de onderwijsinstellingen onder druk.⁶ De overmacht van enkele grote leveranciers maakt het bovendien moeilijk voor nieuwe, kleinere leveranciers in de EdTech-sector om tot de markt toe te treden.

Kleine individuele instituties staan als eerste onder druk: zij kunnen óf niet mee in de nieuwe ontwikkelingen en verliezen daarmee hun relevantie (dat wil zeggen: lerenden kiezen voor andere onderwijsinstellingen waar wél met nieuwe technieken gewerkt wordt), of zij moeten samenwerken met de grote private partijen. In deze samenwerkingsafspraken worden -steeds meer- de belangen van de commerciële partij boven die van de publieke waarden gesteld. Dit kan gevolgen hebben voor de publieke waarde van het onderwijs. Zo komt bijvoorbeeld de *toegankelijkheid* van het onderwijs in gevaar wanneer de kosten voor licenties voor het gebruik van nieuwe digitale toepassingen en leermaterialen te groot worden om door publieke instellingen gedragen te worden.

Wanneer deze instituties de krachten bundelen en samen optreden kan de publieke sector haar digitale soevereiniteit bewaken, en de publieke waarden als uitgangspunt nemen in de keuzes die ze maakt in het (laten) ontwerpen, selecteren, inrichten en gebruiken van digitale toepassingen in het onderwijs en in de organisatie van het onderwijs.

2.2. De blijvende belofte van het onderwijs: een wenkend perspectief



⁶ <https://www.kennisnet.nl/trends/zorgen-om-marktkracht-van-big-tech-en-edtech-in-het-onderwijs/>
https://www.kennisvandeoverheid.nl/binaries/kennisvandeoverheid/documenten/rapporten/2024/11/21/expertbundel-ongefilterde-adviezen-voor-de-digitale-overheid/KVDO+Expertbundel_Web.pdf

In de vorige paragraaf werd duidelijk dat het vervolgonderwijs ernaar streeft om ook in een veranderende wereld te kunnen blijven beloven: leren zonder drempels en doorlopend het beste onderwijs, en in het inlossen van die beloften de publieke waarden steeds vast te kunnen houden.

Wat betekenen deze beloften in die veranderende wereld? Deze paragraaf schetst een toekomstbeeld voor wat deze transformatie betekent voor de *lerenden*, de *onderwijsprofessionals*, *instellingen* en het *vervolgonderwijs* als geheel. Dit toekomstbeeld ziet er als volgt uit:

Lerenden

Het onderwijs dat je gedurende je leven volgt is van hoge kwaliteit en actueel. Je kan je eigen leerbehoefte invullen door in het publiek vervolgonderwijs een kwalitatief hoogwaardig en actueel traject te volgen (of je nu een beginnend student bent die een diplomagerichte opleiding wil volgen of een professional op zoek naar verdieping of verbreding). Een traject dat past bij je behoefte aan nieuwe kennis of vaardigheden (of het nu een hele opleiding is of een module). Je wordt hierin goed begeleid in je persoonlijke ontwikkeling en het maken van keuzes. Je hebt goed overzicht van het onderwijs dat voor jou toegankelijk is en hoe je daartoe toegang krijgt. Je ervaart geen administratieve drempels. Je kunt gebruikmaken van passende actuele en geschikte onderwijsmiddelen (leermaterialen en technologieën). Alle informatie over en de bewijzen van jouw kennis en vaardigheden (opgedaan in een opleiding of erkende korte onderwijseenheden) kun je op één plek overzien (bijvoorbeeld in een ‘wallet’), en je kunt anderen -bijvoorbeeld een werkgever- hier makkelijk toegang tot geven.

Onderwijsprofessionals

Onderwijs speelt een cruciale rol in de vorming van kritische burgers die zich een leven lang soepel door de snel veranderende en digitaliserende samenleving kunnen bewegen. Je bent daarvoor als onderwijsprofessional van cruciaal belang: als professional die zich richt op onderwijs ontwikkelen, lesgeven en toetsen, of juist op coaching (om de lerende te begeleiden op hun leerpad) of in het versterken van de onderwijskwaliteit door middel van docentprofessionalisering of goede procesinrichting.

Als onderwijsprofessional kan je lerenden onderwijs bieden dat aansluit bij de ontwikkelingen in de samenleving en de arbeidsmarkt. Digitalisering is van grote invloed op je werk als professional en vraagt om een lerende houding. Je hebt als professional een actueel beeld van de vragen en ontwikkelingen die in de samenleving en arbeidsmarkt spelen, en deelt hier open kennis over, zodat het aanbod dat je ontwikkelt steeds actueel is. Door de systemen waarin jullie werken, kan dat onderwijs ontwikkelen ook beter in samenwerking met werkgevers in het vakgebied. Dit is terug te zien in de leermaterialen die je daarvoor in kan zetten, of zelf (open) kunt ontwikkelen. Je bent digitaal vaardig en je bewust van de mogelijkheden en risico's van de ontwikkeling nieuwe technologieën, zoals bijvoorbeeld generatieve AI. Hierdoor ben je in staat onderwijs te bieden aan de lerenden in de digitale vaardigheden en –geletterdheid die zij nodig hebben in een digitaliserende maatschappij. Digitalisering helpt je als onderwijsprofessional in de rol van facilitator van het leerproces. De

systemen, processen en de ondersteuning bij de professionele ontwikkeling die daarvoor nodig zijn, zijn hiervoor goed ingericht en beschikbaar.

Onderwijsinstelling

De onderwijsinstelling is zelfstandig verantwoordelijk voor het bepalen van de inhoud van het onderwijs dat zij verzorgen. Tegelijkertijd staan onderwijsinstellingen midden in de samenleving en passen ze het onderwijsaanbod (zowel hele opleidingen als onderdelen) snel aan op de maatschappelijke vraag doordat leren en werken meer zijn geïntegreerd. Dit alles vindt plaats in leer- en werkomgevingen waarbinnen instellingen nauw samenwerken met elkaar en met maatschappelijke partners (zoals bedrijven, publieke werkgevers of Ngo's). Instellingen kunnen zich onderscheiden met hun unieke aanbod en tegelijkertijd collectief samenwerken daar waar dat tot efficiëntie leidt. Het bieden van een persoonlijk leerpad aan elke “lerende” en het verlenen van toegang tot de beste onderwijsmiddelen is makkelijker doordat de manier waarop de (ict-)systemen en processen daar op ingericht zijn. Voor de leven-lang-lerenden en de initiële ‘studenten’ kunnen dezelfde systemen gebruikt worden.

Door op basis van een gemeenschappelijke basisinfrastructuur te werken, worden innovaties en kennis eenvoudig gedeeld, opgeschaald en geborgd in de sector als geheel. Het staat symbool voor de lerende cultuur die tot het hart van elke instelling en het vervolgonderwijs als geheel is doorgedrongen. Het betekent ook dat onderwijsinstellingen minder op zichzelf staan, maar meer in een samenhangend ecosysteem functioneren, waarin veel onderlinge samenwerking en uitwisseling is en gezamenlijk gestuurd kan worden op de beheersing van kosten voor de organisatie van het onderwijs.

Vervolgonderwijs

Het onderwijssysteem blijft zorgen voor onderwijs van wereldklasse als motor van de Nederlandse samenleving. In de sector onderhouden we een collectieve basis van (digitale) voorzieningen, waarin publieke waarden geborgd worden en we heldere randvoorwaarden stellen aan de samenwerking met leveranciers, en waarin kennisuitwisseling tussen onderwijsprofessionals mogelijk is door een gedeelde kennisinfrastructuur. De sectorale infrastructuur voor kennisdeling en –ontwikkeling en voor ict-voorzieningen functioneren als een vliegwielt dat continu werkt aan sectorbrede noodzakelijke ontwikkelingen, waarmee het onderwijs van hoge kwaliteit en passend bij de eisen van arbeidsmarkt en samenleving is en blijft. Het beheer en steeds verder ontwikkelen van de ‘infrastructuren’ zijn een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de bestaande organisaties in de sector (d.w.z. niet afhankelijk van projectfinanciering). Dit gezamenlijk beheer maakt het in de sector mogelijk om de ontwikkelingen van AI en technologische bedreigingen (cybercrime) beter te kunnen aanpakken.

2.3. Waar knelt het nu? Speerpunten voor de transformatie

De analyse, de beloftes en het ‘wenkend perspectief’ bouwen voort op gesprekken, onderzoeken en rapporten die in de afgelopen jaren opgesteld zijn in en door het onderwijsveld. Onder andere publicaties als *Leren digitaliseren*, *transitieagenda hoger onderwijs*, en *Transitieagenda digitalisering mbo* bieden, naast een uitgebreidere analyse, ook aanknopingspunten om de transformatie in het onderwijs waar te maken.⁷

In deze paragraaf noemen we de prangende knelpunten die nu het waarmaken van het wenkende perspectief in de weg staan. Daaruit volgen de eerste ‘speerpunten’ voor de transformatie. Tot slot benoemen we waarom de huidige, reguliere financiering(structuren) niet toereikend zijn om de transformatie te bereiken, en waarom een (financiële) impuls dus nodig is.

Veel verandering is binnen de huidige wet- en regelgeving mogelijk, en het spreekt voor zich dat doorgevoerde veranderingen binnen de geldende wet- en regelgeving moeten passen. Niettemin: wet- en regelgeving kunnen ook een knelpunt opleveren voor verandering. In paragraaf 2.4 en 3.3 wordt beschreven hoe de organisaties in de onderwijssector door de impulsfinanciering en door de activiteiten die zij in Npuls ondernemen, sneller dan voorheen kunnen werken aan wet- en regelgeving die de transformatie bevordert.

2.3.1. Knelpunten en nodige aanpassingen in het huidige onderwijsstelsel

Digitalisering vraagt om onderwijs in digitale vaardigheden en geletterdheid

Voor het optimaal benutten van de kansen van digitalisering is het bijhouden en ontwikkelen van kennis en digitale vaardigheden en -geletterdheid cruciaal. Dit geldt voor alle onderwijsprofessionals: voor docenten, maar ook voor ict-professionals en onderwijskundigen die hen ondersteunen, en voor beleidsmedewerkers en managers.

In de huidige situatie is onvoldoende ruimte om die kennis en vaardigheden te ontwikkelen en de wisselwerking met arbeidsmarkt en samenleving vorm te geven. Als docenten en docentondersteuners over onvoldoende digitale vaardigheden en digitale geletterdheid beschikken, krijgen die vaardigheden geen of onvoldoende plek in het curriculum, met als gevolg dat ook lerenden over onvoldoende digitale vaardigheden en -geletterdheid blijven beschikken. Specifiek digitalisering vraagt dan ook om een impuls als het gaat om het organiseren van betere kennisdeling en het samen optrekken om hierop meer te ontwikkelen.

Doorlopend vernieuwen van onderwijs vraagt een lerende cultuur

⁷ *Leren Digitaliseren - een transitieagenda voor het hoger onderwijs* (Drift, Versnellingsplan transitieteam) 2021; *Transitieagenda digitalisering mbo – Snelheid en richting voor een toekomstbestendig middelbaar beroepsonderwijs*. (Drift). In de aanvraag Digitaliseringsimpuls Onderwijs (oktober 2021) is een uitgebreidere probleemanalyse en bronverwijzing opgenomen.

Door hoge werkdruk in het onderwijs en de verantwoordelijkheid voor de continuïteit van het reguliere onderwijs is er weinig tijd voor het vernieuwen en verbeteren van het onderwijs, en de ontwikkeling van docententeams. Ook is er weinig gelegenheid voor het uitwisselen van kennis en ervaring, en voor het (snel) ontwikkelen van nieuwe kennis door beperkte budgetten en instrumenten voor onderzoek naar het onderwijs.

De aandacht en behoefte hiervoor groeit sterk: Centers for Teaching and Learning komen op, en online en offline communities over bepaalde thema's of in specifieke regio's ontstaan. De verbinding en kennisuitwisseling hiertussen is echter nog niet structureel. Om wendbaar onderwijs aan te bieden dat aansluit bij de wensen van arbeidsmarkt en samenleving is het essentieel dat de kennisuitwisseling van hoog niveau is, evenals het niveau van de onderwijsprofessional. Om dit met de beschikbare middelen zo effectief mogelijk te doen, vraagt dat kennisuitwisseling binnen het ecosysteem van onderwijsinstellingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties goed georganiseerd is, zodat de benodigde kennis actueel en breed beschikbaar is.

De veranderingen die nodig zijn raken ieder aspect van de onderwijsinstelling, de sectoren en het stelsel. Er is een *collectieve* verandering nodig, die alleen tot stand kan komen door het samenwerken uit te gaan proberen en te zoeken naar mogelijkheden voor opschaling en institutionalisering.

Door de huidige inrichting van het stelsel is het vervolgonderwijs (nog) niet gewend 'samen' te leren, en is binnen organisaties veel activiteit gericht op het optimaliseren van de processen die in het huidige systeem goed werken. Het vraagt om dit te doorbreken en tot een meer collectieve cultuur te komen waarin samen-leren centraal staat.

Goed kunnen gebruiken van educatieve technologieën en digitale leermaterialen vraagt om afspraken ten behoeve van toegang, vindbaarheid en bruikbaarheid

Ontwikkelingen op het gebied van nieuwe technologieën (met name generatieve AI) gaan sneller dan de (individuele) onderwijsinstelling of docent op dit moment bij kan benen. Zorgen om privacy, veiligheid, etc. en kosten voor aanschaf van licenties beperken het gebruik in het onderwijs. Individuele onderwijsinstellingen hebben hier een zwakke positie ten opzichte van de (grote) leveranciers; nieuwe leveranciers kunnen moeilijk de markt betreden. Voor lerenden en onderwijsprofessionals is de toegang tot digitale leermaterialen omslachtig geregeld doordat er geen eenduidige afspraken zijn over licenties en beschrijvingen van de inhoud en niveau van het materiaal. Om goed gebruik te kunnen maken van educatieve technologieën en digitale leermaterialen is het nodig om het gebruik goed te organiseren voor instellingen en om hierin als publieke onderwijsinstellingen samen te werken.

Onderwijs dat aansluit op de wensen van de arbeidsmarkt en samenleving vraagt om wendbare processen

Onderwijs dat aansluit bij de wensen van de arbeidsmarkt en samenleving, vraagt om het bieden van een actueel onderwijsaanbod. Het vernieuwen van het onderwijsaanbod kost op dit moment tijd en is overwegend op opleidingen als geheel gericht. Voor een actueel onderwijsaanbod, dat gelijk oploopt met de snelle ontwikkelingen in de samenleving, is meer wendbaarheid nodig en minder gebondenheid aan één opleiding. Het organiseren van deze wendbaarheid is nodig, want te weinig

ruimte tot vernieuwing vergroot de afstand tussen onderwijsinstellingen en werkveld. Dit maakt het moeilijk om samen onderwijs te ontwikkelen.

Toegang tot onderwijs dat past bij de actuele leervraag van de lerende vraagt om veranderingen in systemen voor verrekening en mogelijkheden om vaardigheden en kennis aan te tonen (certificering)

Om onderwijs te bieden dat past bij de actuele leervraag van de lerende, is het noodzakelijk dat informatie over het actuele onderwijsaanbod breed toegankelijk is. Op dit moment is het onderwijsaanbod per instelling en daarbinnen per opleiding beschikbaar. Om lerenden meer regie op de eigen leerroute te geven, en de kans te geven daarin een eigen pad uit te stippelen, is het nodig om het volledige onderwijsaanbod te ontsluiten over grenzen van opleidingen en instellingen heen.

Het vraagt daarbij om gericht informatie te geven over het aanbod, de samenhang daarbinnen, de keuzeregels die gelden voor onderdelen (instapeis e.d.) en de certificering die hiermee te behalen is voor de lerende. Het vraagt van de instellingen gezamenlijk om deze informatie beschikbaar te stellen en toegankelijk te maken voor een brede doelgroep van lerenden.⁸

Het vraagt ook om na te denken over de (onderlinge) verrekening van de kosten van het te volgen onderwijs. Dit omdat de (huidige) bekostigingsstructuur is verbonden met de inschrijving op een opleiding, en het behalen van een diploma ervan en niet aan (*onder*)delen van een opleiding. Daarnaast vraagt het om onderlinge afspraken tussen instellingen over de beschrijving van onderwijsonderdelen en het niveau ervan. Voor de lerenden moet het mogelijk zijn om met de eigen leerroute een dossier op te bouwen waarin de verworven leeruitkomsten of kwalificaties aantoonbaar te maken zijn. Dit vraagt om te verkennen of, naast het werken met diploma's, ook andere vormen van certificering gebruikt kunnen worden.

Versterken van de digitale soevereiniteit van het onderwijs vraagt om werken onder een gestandaardiseerde architectuur

In de eerste paragrafen van dit hoofdstuk is al toegelicht hoe de digitale soevereiniteit van publieke onderwijsinstellingen onder druk komt te staan en hoe het daardoor moeilijker wordt om de publieke waarden als uitgangspunt te nemen in de digitale transformatie van de onderwijssector. Om een sterke(re) positie in te nemen, is het nodig om als publieke sector de krachten te bundelen en samen op te treden.

Wendbaarheid en sterkere samenwerking in het stelsel vraagt om een gestandaardiseerde ict-architectuur, gezamenlijke voorzieningen en geharmoniseerde processen

De huidige inrichting van de administratieve keten, en de daarvoor noodzakelijke ict-systemen en -processen in de onderwijsinstelling volgt de huidige inrichting van het stelsel: grote autonomie voor de onderwijsinstelling. De per instelling verschillende inrichting van systemen maakt het moeilijk voor nieuwe leveranciers om (in samenwerking met het onderwijs) de onderwijsmarkt te betreden, wat de

⁸ NB: het beschikbaar maken van informatie over het aanbod impliceert niet het openstellen van 100% van het aanbod voor alle lerenden zonder enige instapeisen. Het stellen van instapeisen blijft de verantwoordelijkheid van de onderwijsinstelling. Zie ook: *begrenzing van Npuls*.

overhand van de grote leveranciers versterkt. In de praktijk maakt dit de keuzevrijheid van onderwijsinstellingen in het selecteren van (ict-)diensten beperkt en raken de publieke waarden (autonomie, menselijkheid en rechtvaardigheid) in gevaar ten opzichte van (implementatie)kosten.

De huidige inrichting van de administratieve keten – en alle systemen en processen – is bovendien grotendeels zó ingericht dat de ‘standaard’ aan de lerende aangeboden *opleiding* (meerjarig traject afgerond met één diploma) de basis vormt voor de ‘leerroute’ van de lerende in deze keten. Ze zijn daarmee niet zodanig ingericht op het mogelijk maken van wendbare onderwijspaden op basis van eigen regie van lerende of goede aansluiting op een ecosysteem voor leermaterialen: voor iedere lerende die van het ‘standaard’ pad afwijkt is administratief ‘handwerk’ nodig.

Om werkelijk samen op te kunnen treden in het gesprek met leveranciers, en werkelijk wendbare leerroutes efficiënt te kunnen organiseren zijn nodig: afspraken over nieuwe referentiearchitecturen, nieuwe standaarden voor het inrichten van systemen, gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe voorzieningen en capaciteit om in de onderwijsinstellingen en andere organisaties de veranderingen te implementeren.⁹ Het vraagt daarbij ook om nieuwe kaders voor samenwerking met leveranciers te ontwikkelen, kaders gebaseerd op publieke waarden. Alleen zo kunnen we als vervolgonderwijs de regie behouden over het publieke vervolgonderwijs.

2.3.2. Speerpunten voor de transformatie van het vervolgonderwijs

Bovenstaande analyse leidt tot de volgende speerpunten voor de transformatie van het vervolgonderwijs.

- Meer mogelijkheden voor eigen regie
Lerenden hebben regie over hun eigen leer-en ontwikkelroute en hebben hierin een drempelvrije ervaring;
- Een verbeterde aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt en samenleving
We vergroten van de wendbaarheid van onderwijs zodat het goed aansluit op de actuele behoeften in samenleving;
- Beter benutten van mogelijkheden van (digitale) onderwijsmiddelen
Lerenden en onderwijsprofessionals maken waarde(n)vol gebruik van leermaterialen en technologieën die het beste bij hun onderwijs of vragen passen;
- Versterken van digitale geletterdheid
Lerenden en onderwijsprofessionals ontwikkelen doorlopend hun competenties met betrekking tot digitale geletterdheid;

⁹ Door ook te werken volgens dezelfde standaardarchitectuur en processen kunnen private aanbieders van onderwijs wordt het *in principe* mogelijk om ook (tegen betaling) aan te sluiten en gebruik te maken van de collectieve voorzieningen. De aansluiting vooralsnog nog niet *in scope* van het programma Npuls. Het beheren van (it) standaarden voor het gehele onderwijs wordt reeds in samenwerking met het private onderwijs geregeld. Zie bijvoorbeeld: <https://www.edustandaard.nl/over-edustandaard/>

- Versterken van een lerende cultuur in het onderwijs
Onderwijsprofessionals en lerenden gaan *evidence-informed* te werk, door gezamenlijk te leren en actief kennis over onderwijsinnovaties te delen.



Leren zonder drempels



Doorlopend het beste onderwijs

- Meer **mogelijkheid voor eigen regie**: lerenden hebben regie over hun eigen leer- en ontwikkelroute en hebben hierin een drempelvrije ervaring.
- Een **verbeterde aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt en samenleving**: het vergroten van de wendbaarheid van onderwijs om goed aan te sluiten op de actuele behoeften in samenleving.
- **Beter benutten van mogelijkheden van (digitale) onderwijsmiddelen**: lerenden en onderwijsprofessionals maken gebruik van leermaterialen en technologieën die het beste passen bij hun behoeften.
- **Versterken van digitale geletterdheid**: lerenden en onderwijsprofessionals ontwikkelen doorlopend hun competenties met betrekking tot digitale vaardigheden.
- Versterken van een **lerende cultuur in het onderwijs**, waarbinnen professionals en lerenden evidence-informed te werk gaan, door gezamenlijk te leren en actief kennis over onderwijsinnovaties te delen.



Klaar voor de toekomst



Samen leren(d) transformeren
helpt onderwijsprofessionals in de hele onderwijsinstelling om kennis te delen, en samen te leren veranderen



Collectieve basis van digitale sectorvoorzieningen en werken volgens gestandaardiseerde architectuur helpt onderwijsinstellingen om aan de beloften te kunnen voldoen en digitale soevereiniteit te versterken

2.4. Hoe helpt een impulsfinanciering?

2.4.1. Nieuwe samenwerkingsstructuren zijn nodig

Uit de 'knelpunten' blijkt dat er veranderingen nodig zijn in (de inrichting van) het systeem van het onderwijs: hetzelfde beter doen, zal de toegankelijkheid, continue verbetering van de kwaliteit en de wendbaarheid (doelmatigheid) van het onderwijs niet verbeteren: er is een systeemspgong nodig.

Dat vraagt dat de actoren in het systeem buiten de nu 'passende' structuren nieuwe manieren van werken zoeken die passend zijn voor een nieuwe inrichting van het systeem. Het vraagt om een geheel nieuwe manier van samenwerken, van elkaar leren en samen ontwikkelen – tussen onderwijsinstellingen en -sectoren onderling, tussen werkgevers en onderwijsinstellingen en -sectoren, en tussen overheden (nationaal en lokaal), onderwijs en werkgevers.

2.4.2. Impuls binnen de vervolgonderwijssector: Npuls

De inrichting en de financiering van het publieke onderwijsstelsel bieden geen ruimte voor de extra investeringskosten die hiervoor nodig zijn binnen de onderwijsinstellingen.

Door de instellingsgebonden financiering komt bovendien samenwerking niet vanzelfsprekend op gang. Hierdoor ontbrak de 'infrastructuur' om (structureel) samen te leren en experimenteren, en kennis te doen. Ook ontbraken de structuren en gremia om in het gehele vervolgonderwijs (bindende) collectieve afspraken en standaarden af te spreken en een gezamenlijke infrastructuur.

Met de impulsfinanciering uit het Nationaal Groeifonds kon het vervolgonderwijs een (nieuwe) samenwerkingsstructuur opzetten, en konden nieuwe experimenten, pilots en het ontwikkelen van nieuwe (digitale) voorzieningen gefinancierd worden die voor de gehele sector beschikbaar komen, en kunnen onderwijsinstellingen (financiële) ondersteuning krijgen om de verandering in de eigen instelling waar te maken.

- De financiële middelen achter “Npuls” bieden het onderwijs dus zowel
- Een nieuwe structuur voor samenwerking als publieke vervolgonderwijssector, waardoor de richting voor het publieke onderwijs in een veranderende wereld samen uitgestippeld kan worden (*articulatie* van de gezamenlijke transformatieopgave);
- Dit geldt zowel voor de samenwerking tussen onderwijsinstellingen onderling, als met andere organisaties in het stelsel, zoals het ministerie van OCW: eventuele knelpunten in wet- en regelgeving kunnen door de nauwe samenwerking in het iteratieve proces tussen beleidsontwikkeling en uitvoering sneller gesignaleerd worden. Dit stelt het ministerie in staat stelt om nadrukkelijker in samenwerking met het veld ruimte te creëren om bijvoorbeeld passende pilots of beleidswijzigingen te starten, mocht dat politiek opportuun worden geacht.
- De mogelijkheid om experts te verbinden en te financieren zodat zij kunnen experimenteren en nieuwe kennis en (digitale) voorzieningen ontwikkelen (*ontwikkelen; realisatie*);
- Ondersteuning bij het veranderen van de werkwijze in de onderwijssector (*adoptie*)

In de [brochure Npuls] zijn voorbeelden opgenomen van hoe dit in de eerste jaren van het programma gezorgd heeft voor de eerste concrete resultaten van het programma. In hoofdstuk drie wordt verder uitgewerkt via welke strategie Npuls verder gaat, en hoe al gedurende de looptijd van de financiering geborgd wordt dat ook daarna samenwerkingsstructuren en de (nieuwe) praktijk in de onderwijssector behouden kunnen blijven.

2.4.3. Impuls voor samenwerking buiten het (vervolg)onderwijs

De onderwijssector kan niet alleen zorgen voor de veranderingen die nodig zijn om de transities aan te gaan. De onderwijssector werkt daarom ook in andere door het NGF-gefinancierde programma's samen met onder meer werkgevers en onderzoeksinstellingen. Daarmee kunnen nieuwe kennis, nieuw onderwijsaanbod en nieuwe manieren van samenwerken tussen onderwijs en werkgevers georganiseerd worden.

Zonder die programma's zouden de activiteiten en de ontwikkelde toepassingen van Npuls 'in het niet' vallen, en zonder de toepassingen van Npuls kunnen de nieuwe ontwikkelingen uit die programma's niet efficiënt en op grote(re) schaal georganiseerd worden door de onderwijsinstellingen. In paragraaf 3.6.1. is in beeld gebracht hoe de onderwijssector en topsectoren in verschillende programma's samenwerken om transities te bevorderen.

2.4.4. Impuls voor samenwerking en vernieuwing in andere onderwijssectoren

In het primair en voortgezet onderwijs gelden, voor een groot deel, vergelijkbare knelpunten als in de vervolgonderwijssector. Het NGF heeft daarom ook geïnvesteerd in programma's die deze knelpunten weg kunnen nemen. Deze impuls geeft de mensen in de verschillende onderwijssectoren de mogelijkheid om elkaar op te zoeken, kennis en ervaring uit te wisselen, en te werken aan oplossingen die voor de gehele onderwijsketen kunnen werken. In paragraaf 3.6.1. is in beeld gebracht op welke gebieden Npuls samenwerkt met andere NGF-programma's in de onderwijspijler.

3. Veranderstrategie van de sector door “Npuls”

3.1. Algemene opmerkingen bij de strategie

In hoofdstuk 2 is de ambitie en visie van het vervolgonderwijs, en daarmee de veranderopgave van de sector en hoe een impulsfinanciering daarbij kan helpen: de nieuwe samenwerkingsstructuur en de financiële middelen achter “Npuls” bieden de onderwijssector de gelegenheid om samen te doen wat nodig is om aan de beloften te blijven voldoen.

In dit hoofdstuk wordt de veranderstrategie die de sector kan hanteren toegelicht. Na het vaststellen van de ‘opgaven’ die horen bij (het sturen op) transformaties, en de behoeften deze veranderopgaven met zich meebrengt schetsen we welke instrumenten de sector door het programma Npuls hiervoor kan inzetten. Ook lichten we toe hoe we de verandering (transformatie) goed kunnen monitoren en de strategie kunnen bijsturen indien nodig.

Omwillen van de leesbaarheid is in dit hoofdstuk vaak simpelweg “Npuls” gebruikt waar ook geschreven zou kunnen worden: “de samenwerkingsstructuur van alle organisaties in het publieke vervolgonderwijs, waarin mensen werken aan de articulatie, ontwikkeling en adoptie van de (digitale) transformatie in de sector”.

3.2. Sturen op transformatie vraagt om ruimte voor het nieuwe, en afbreken van het oude

Er zijn verschillende modellen ontworpen om het verloop van transitie in beeld te brengen. Hoewel transitie en transformatie *per definitie* volgens een onvoorspelbaar en niet-lineair proces verlopen, geven de modellen wel informatie over hoe mensen en organisaties kunnen handelen om (enigszins) te kunnen sturen in de transformatie.

De strategie van Npuls is voornamelijk gebaseerd op het “X-curve”-model, ontwikkeld door Derk Loorbach en onderzoeksinstituut Drift¹⁰. Dit model combineert het multi-level-perspectief over het ontstaan van transformaties door interactie tussen verschillende niveaus (landschap, regime en niches)¹¹

¹⁰ Zie onder meer: Hebinck, A., Diercks, G., von Wirth, T. et al. An actionable understanding of societal transitions: the X-curve framework. *Sustain Sci* 17, 1009–1021 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11625-021-01084-w>

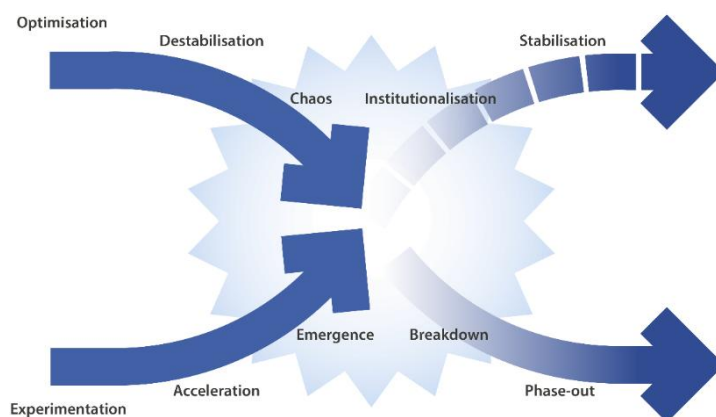
¹¹ Het ‘basislevel’ van het ‘**regime**’ (de historisch gegroeide dominante cultuur, structuur en werkwijzen binnen een maatschappelijk systeem) komt onder druk te staan door veranderingen in het ‘bovenliggende level’: het ‘**landschap**’

met kennis over de fases van grote veranderingen: separatie, liminaliteit en integratie.¹²

De verschillende fasen van verandering. Het model laat zien dat, terwijl in het huidige ‘regime’ geoptimaliseerd wordt, van ‘onderop’ “niches” ontstaan: (kleinschalige) experimenten, pilots met nieuwe werkwijzen. Naarmate deze initiatieven méér ruimte krijgen, kunnen zij versnellen en opschalen en verbreden. Dit leidt tot disruptie en destabilisatie van de huidige werkwijzen binnen het ‘regime’. Door het gelijktijdig opschalen van de nieuwe werkwijzen, en het afbouwen van de (voorheen-)standaard werkwijzen, kan de nieuwe werkwijze “geïstitutionaliseerd” worden. Zo ontstaat een nieuw “regime”.

Om in deze dynamiek van transities (digitalisering, globalisering) te enigszins te kunnen sturen, en te blijven bestaan als institutie, is het nodig om bewust nieuwe werkwijzen uit te proberen en hier ruimte voor te maken, en afscheid te nemen van het oude.¹³ De opgave van het publieke vervolgonderwijs is dus: ruimte maken voor de nieuwe praktijken die het wenkend perspectief van leren zonder drempels en doorlopend het beste onderwijs.¹⁴

Op de achtergrond van dit beeld is de “liminale” fase tussen de separatie en integratie weergegeven: de ‘rommelige’ tijd van emergentie, chaos, het afbreken van het oude en het stellen van nieuwe standaarden. Deze gaat voor mensen gepaard met gevoelens van ‘onzekerheid en ‘verdwaald zijn’. Het is voor mensen en organisaties van belang om ook daarbij stil te staan.



In de volgende paragraaf wordt duidelijk hoe het programma Npuls het ‘ruimte maken voor het nieuwe, en afscheid nemen van het oude’ doet, met oog voor wat er in verschillende fasen nodig is, en voor de diversiteit en het verschillende tempo van onderwijsinstellingen.

(technologische, politieke, economische of andere maatschappelijke ontwikkelingen die breder zijn dan het specifieke regime maar hier wel invloed op uitoefenen). In het onderliggende level van de **niches** ontstaan nieuwe praktijken die van onderaf een disruptieve invloed hebben op het regime. Geels FW, “Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study”, (Research Policy, 2002) [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)

¹² Kramer, J. Tricky Tijden – laat je niet gek maken (Boom, 2024), aldaar onder meer Gennep, A. Les rites des Passages (1909), Bauman, Z. Liquid Times: Living in an Age of Uncertainty (2007)

¹³ G. Diercks, D. Loorbach e.a. *Sturing in transitie – Een raamwerk voor strategiebepaling* (NSOB, Drift, 2020)

¹⁴ Leren Digitaliseren - een transitieagenda voor het hoger onderwijs (Drift, Versnellingsplan transitieteam) 2021; Transitieagenda digitalisering mbo – Snelheid en richting voor een toekomstbestendig middelbaar beroepsonderwijs. (Drift)

3.3. Hoe kan de onderwijssector dat in Npuls doen?

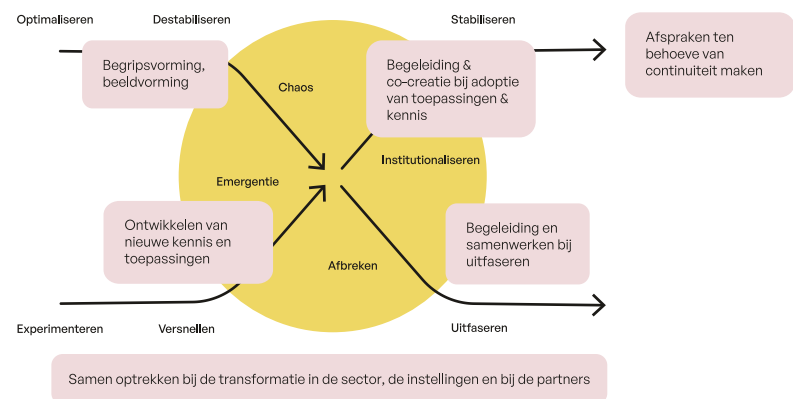
In de vorige paragraaf werd duidelijk dat in een transformatie ruimte voor het nieuwe en afscheid nemen van het oude nodig is, om de verandering (duurzaam) door te maken. In deze paragraaf lichten we toe hoe de vervolgonderwijssector, in de samenwerkingsstructuur van Npuls inzet op het bevorderen van:

- Bewustzijn en begrip van de veranderopgave, en daarin samen optrekken
- Ontwerp, ontwikkel- en adoptievermogen
- Afspraken maken om de verandering te institutionaliseren en te stabiliseren

In het figuur hiernaast zijn deze activiteiten weergegeven op de verschillende fasen en aspecten van de hierboven genoemde x-curve voor het sturen op de transformatie.

In het complexe systeem¹⁵ van het onderwijsstelsel zijn alle drie deze aspecten steeds nodig, en steeds op ieder niveau: in de gehele vervolgonderwijssector, tussen (groepen van) instellingen, in een instelling, en binnen (vak)groepen en afdelingen van organisaties.

Door het programma Npuls als samenwerkingsverband kan de onderwijssector de verandering op het niveau van de sector gezamenlijk aanpakken en door de financiële middelen kan het programma bovendien de mensen in de onderwijsinstellingen ondersteunen om ook op het niveau van de onderwijsinstelling de beweging in gang te zetten. Hieronder wordt nader toegelicht welke ‘instrumenten’ Npuls kan hanteren. Met andere woorden: hoe we dit doen.



3.3.1. Instrumenten voor het bevorderen van bewustzijn en begrip, en het samen optrekken in de transformatieopgave

Er is erkenning nodig van de nieuwe omstandigheden die samengaan met de transitie in de samenleving, en de druk die dit legt op de ‘standaard’ werkwijze van het onderwijs. Om daarin niet te

¹⁵ “Complex” in de zin dat er zeer veel (sub)systemen, actoren en niveaus met elkaar interacteren.

wanhopen is ook een beeld nodig van hoe op een nieuwe manier invulling gegeven kan worden aan de rol die het publieke onderwijs heeft in de samenleving. Dit vraagt om tijd voor gezamenlijk gesprek over waar de knelpunten zitten, en reflectie op de eigen rol van alle partijen en personen in het systeem.

Dat proces van veranderen is voor mensen een onzeker proces. In de 'liminaliteit', ofwel de fase waarin duidelijk is dat 'het oude' niet kan blijven bestaan maar 'het nieuwe' nog (deels) onbekend en nog niet bereikt is, voelen mensen zich 'verdwaald'.¹⁶ Echter, hen simpelweg 'de weg wijzen' helpt vaak niet: 'de weg' is nog onontdekt én wanneer kant-en-klare oplossingen geboden worden voor problemen die nog niet volledig onderkend zijn, zullen die oplossingen niet als helpend gevoeld worden, en (dus) niet volledig aangenomen. Daarmee wordt het doel van de oplossing (bijdragen aan de gewenste uitkomst) niet bereikt.¹⁷

Hieruit volgt de behoefte aan gelegenheid om in het gehele transformatieproces samen op te trekken in het formuleren van het (eigen) handelingsperspectief: samen te ontdekken, te onderzoeken, en begeleid te worden in de veranderopgave.

Het programma Npuls zal op het niveau van het vervolgonderwijs bijdragen aan verbreden van bewustzijn en begrip over (sturing op) de transformatie. Door samen bewustzijn en begrip te creëren, kan men vervolgens samen optrekken in het formuleren van een handelingsperspectief. Bijvoorbeeld door:

- In de breedte van de sector het *voeden en voeren van de bestuurlijke dialoog*, aan de 'reguliere' overlegtafels en/of tijdens gelegenheidsbijeenkomsten zoals conferenties, themabijeenkomsten en leergangen voor bestuurders en (andere) beslissers. Met het middenkader, directies & management, kan het gesprek zowel voorbereidend als verdiepend worden gevoerd voor het vervolgonderwijs en per sector.
- In kleinere gezelschap *gelegenheid om te leren over sturen op (aspecten van de digitale) transformatie*, en/of over specifieke thema's zoals (sturen op) publieke waarden, veilig werken met AI. Bijvoorbeeld door middel van leergangen, intervisie, etc.) voor bestuurders en (andere) sleutelfiguren in de transformatie.
- Laten uitvoeren van onderzoek naar de staat van de transformatie, zodat de (volgende stap in de) koers van het programma op basis van inzicht (kwantitatieve en kwalitatieve) data gebaseerd kan worden.
- Op het niveau van het gehele programma *(verander)communicatie strategisch* in te zetten, met het oog op het breder bekend maken van het wenkend perspectief, de beloften en de veranderopgave. Door te zorgen voor podium voor de 'thought leaders' en inspirerende voorbeelden van de transformatie in het vervolgonderwijs. Daarbij hoort ook het ophalen van verhalen van docenten en lerenden en het delen daarvan.

¹⁶ Kramer, J. Tricky Tijden – laat je niet gek maken (Boom, 2024)

¹⁷ Hart, W., Verheggen, T. De oplossingsmachine Van moeten naar willen (Boom, 2023)

- Adresseren knelpunten in wet- en regelgeving bij de sectorverenigingen. Het is vervolgens aan de sectorverenigingen om deze knelpunten en gewenste aanpassingen bij het ministerie van OCW te adresseren.

Ook in de onderwijsinstelling kunnen de beloftes van doorlopend het beste onderwijs en drempelloos leren – mits ‘vertaald’ in de visie, missie en opgave van de eigen context - dienen als wenkend perspectief.

In (vrijwel) iedere onderwijsinstelling is inmiddels een sleutelteam gestart om de eigen veranderopgave te onderzoeken en aan te gaan. Het programma Npuls staat de onderwijsinstellingen, bij in het aangaan van de veranderopgave. De ‘sleutelteams’ zijn daarbij het eerste aanspreekpunt.

Npuls ondersteunt bijvoorbeeld met:

- *Budget* om tijd en ruimte vrij te maken voor het maken van een visie en strategie op de transformatie die passend is bij de eigen instelling;
- Gelegenheid om *samen te leren transformeren*; kennis en ervaring open te delen, en nieuwe kennis op te doen over het (sturen op) digitale transformatie; in de vorm van (regio)-bijeenkomsten, leergangen, etc. Hiermee investeren we in het versterken van een lerende cultuur.
- *Ontwikkelen en/of selecteren van producten* die kunnen helpen bij het (sturen op) *transformatie*. Bijvoorbeeld handvatten voor verandercommunicatie, ‘volwassenheidsmodellen’ (*maturity models*) om de eigen voortgang in de transformatie in kaart te brengen, etc.

De doelen van de sector en de output van Npuls die met deze instrumenten bereikt kunnen worden, staan toegelicht in paragraaf 4.2.

In de stimuleringsregelingen en andere instrumenten voor het ‘samen leren(d) transformeren’ geeft Npuls de ruimte voor verschillen tussen de onderwijsinstellingen. Door (bijvoorbeeld) de omvang van de instelling, de aard van het onderwijsaanbod of de regio waar de instelling in staat kan de verandercapaciteit en de veranderopgave van iedere instelling verschillen. Onderwijsinstellingen zijn (daarom) zelf verantwoordelijk voor het op een passend moment aanmelden voor financiële ondersteuning. In de voorwaarden voor het gunnen van het budget wordt altijd gelet op of de beschreven aanpak passend is bij de situatie van de instelling.

3.3.2. Instrumenten om te ontwerpen, te ontwikkelen en te omarmen

Uit het bewustzijn en begrip van de opgave, volgt de vraag om verandering. Om nieuwe werkwijzen te ontwerpen, te ontwikkelen, en te gaan omarmen. Dat vereist het formuleren van nieuwe vragen, en het ontwikkelen van nieuwe kennis en nieuwe oplossingen. Om deze nieuwe oplossingen daadwerkelijk in te bedden (te gebruiken als nieuwe ‘standaard’) is het nodig om de oude werkwijzen

uit te faseren. In het programma Npuls doen de samenwerkende organisaties dit doorlopend en op 'kleine' en 'grote' schaal tegelijk.

Op het niveau van de gehele vervolgonderwijssector fungeert Npuls als de samenwerkingsstructuur waarmee de onderwijsinstellingen, de convenantpartners en andere organisaties (bijvoorbeeld het NRO, MBO Digitaal, Studielink, DUO, Coöperatie MBO Voorzieningen en Kennisnet) die kennis en systemen samen ontwikkelen.

Voor *leren zonder drempels* en doorlopend het beste onderwijs bestaat geen vast recept. Soms is nog niet eens zeker welke ingrediënten gebruikt kunnen worden. De extra financiering die Npuls kan bieden geeft ruimte om dingen uit te proberen, ook als nu nog niet zeker is of een nieuwe aanpak of toepassing van een nieuwe technologie gaat werken. Door het starten van onderzoek, experimenten en pilots komen nieuwe ideeën en wensen (ontwerpen) op voor de (digitale) voorzieningen die -na (door)ontwikkeling in het onderwijs gebruikt worden.

Npuls zal hiervoor:

- Onderzoek naar onderwijs door brede onderzoeksconsortia starten (in het bijzonder onderzoek naar aspecten van 'leren zonder drempels' en 'doorlopend het beste onderwijs')
- Bestaande kennis uit onderzoek en praktijk toegankelijk en bruikbaar maken voor onderwijsprofessionals, door het publiceren van kennisdocumenten, verbinden van kennisnetwerken (zoals bijvoorbeeld maar niet exclusief het netwerk van Centers for Teaching and learning) en het organiseren van bijeenkomsten;
- Onderwijsinstellingen ondersteunen om (o.a.) door het inrichten van een Center for Teaching and Learning onderwijsprofessionals in staat te stellen hun onderwijs evidence-informed te vernieuwen;
- Experts uit onderwijsinstellingen de gelegenheid geven om mee te denken, te doen, of te kijken bij het ontwerpen en ontwikkelen van nieuwe oplossingen, bijvoorbeeld...:
 - Meedenken op bijeenkomsten (online en offline) over (een onderdeel van) de beloftes organiseren om met elkaar tot nieuwe ideeën, wensen en ontwerpen te komen,
 - Meedoen in pilots en experimenten nieuw beleid, werkwijzen en processen en bijpassende (digitale) voorzieningen, ontwerpen door samenwerking tussen mensen uit onderwijsinstellingen, en experts in de 'centrale' programmaorganisatie, SURF, en andere relevante samenwerkingsprogramma's
 - Meekijken door de regelmatig updates over de stand van zaken van de ontwikkeling(en) te delen via voor onderwijsprofessionals toegankelijke kanalen.

Onderwijsinstelling bepaalt het eigen tempo – in de sector spreken we elkaar aan

Door onderwijsinstellingen uit te nodigen om zelf te bepalen op welke aspecten zij willen meedenken, meedoen of meekijken, houdt de onderwijsinstelling de regie op het tempo waarin de transformatie binnen de instelling gaat, en welke speerpunten als eerste aangepakt worden. Op onderdelen waar een instelling al ver is, kan de instelling een voorbeeld zijn voor andere instellingen in de sector (of regio, vakgroep of wetenschappelijke discipline).

Door actief mee te doen en te denken kan een instelling meebepalen hoe ‘het nieuwe’ vorm krijgt. Deze groepen accepteren dat ze in dit proces óók de ‘kinderziektes’ tegen zullen komen. Door mee te kijken kan een instelling gebruik maken van de inzichten en geleerde lessen van anderen. Daarbij hoort ook het accepteren dat ze niet (meer) in de positie zitten om (nieuwe) eisen toe te voegen.

In de besluitvormende gremia van de sectorverenigingen UNL, VH en MBO Raad hebben de onderwijsinstellingen streefwaarden afgesproken voor het aandeel instellingen dat het beleid en processen aanpast, zodat betekenisvol gebruik gemaakt kan worden van de nieuwe voorzieningen. Binnen de sector kunnen, en zullen, onderwijsinstellingen elkaar steunen en vasthouden in het halen van deze gezamenlijke doelstelling. Zie ook paragraaf 4.1.

De onderwijsinstellingen hebben bovendien de (financiële) ruimte nodig om te zorgen dat nieuwe werkwijzen ingebed kunnen worden zonder dat het (nu nog) ‘reguliere’ onderwijsproces in gevaar komt. Om te zorgen dat in het onderwijsinstellingen deze nieuwe kennis en voorzieningen daadwerkelijk toegepast worden, kan Npuls begeleiding bieden bij het ‘adoptereren’. Npuls doet dit bijvoorbeeld door:

- *Ondersteuning* (in de vorm van financiële middelen en/of expertise) *bij het adoptieproces* in de onderwijsinstelling, door middel van gerichte stimuleringsregelingen en -activiteiten.
- Daarbij geeft Npuls expliciet ruimte voor de verschillen tussen onderwijsinstellingen. Door (bijvoorbeeld) de omvang van de instelling, de aard van het onderwijsaanbod of de regio waar de instelling in staat kan de verandercapaciteit en de veranderopgave van iedere instelling verschillen. Onderwijsinstellingen zijn (daarom) zelf verantwoordelijk voor het op een passend moment aanmelden voor financiële ondersteuning. In de voorwaarden voor het gunnen van het budget wordt altijd gelet op of de beschreven aanpak passend is bij de situatie van de instelling.
- *Faciliteren van uitwisseling van kennis en ervaring* tussen professionals in onderwijsinstellingen in het proces van het adopteren van één of meerdere voorzieningen. Bijvoorbeeld door het bieden van een podium aan *best en failed practices*.

De doelstellingen voor het ontwerpen, ontwikkelen en omarmen van nieuwe (digitale) voorzieningen staan beschreven in paragrafen 4.3 en 4.4.

In de paragraaf 4.2 staan de activiteiten van Npuls om het ‘adoptereren’ in de instelling te bevorderen benoemd.

In de paragraaf 5.2. *inrichting van de programmaorganisatie* staat nader beschreven hoe de programmaorganisatie ingericht wordt om in, met en voor de sector te kunnen ontwerpen en ontwikkelen en het adopteren te kunnen stimuleren.

3.3.3. Instrumenten om de verandering te institutionaliseren en te stabiliseren

Om de twee beloftes waar te kunnen *blijven* maken, ook na afloop van het programma Npuls, is het nodig dat de oplossingen en nieuwe werkwijzen voor goede samenwerking in het vervolgonderwijs en

met de samenleving behouden blijven. In de taal van het ‘transitiemanagement’: het *institutionaliseren* van de nieuwe afspraken en werkwijzen.

Gedurende de looptijd van het programma bereidt de sector de institutionalisering voor. Daarbij gaat ze er van uit dat de programmaorganisatie Npuls en de samenwerkingsverbanden, overleg- en besluitgremia en afspraken die onder de noemer van het programma opgezet en ontstaan zijn, in principe tijdelijk zijn.

Npuls – of de stuurgroep van Npuls – kan als zodanig dus geen blijvende, bindende afspraken opleggen aan de samenwerkende organisaties. Npuls zal wél:

- Signaleren waarover en wanneer het maken van collectieve, bindende afspraken en/of vernieuwing van wet- en regelgeving passend is, en agenderen bij de besluitvormende gremia en organisaties (de sectorverenigingen, SURF en andere samenwerkingspartners, en het ministerie van OCW);
- Die gremia adviseren over het inrichten van (nieuwe) overleg- en governancestructuren om de beloftes *leren zonder drempels* en *doorlopend het beste onderwijs* waar te kunnen maken;

In het bijzonder zal de sector ervoor zorgen dat na afloop van het programma Npuls afspraken gemaakt zijn over:

- Voortzetten van aandacht voor transformatie en collectieve afspraken, voortbouwend op leerervaringen op dit vlak ten tijde van Npuls
 - Npuls stimuleert op verschillende manieren het gesprek over vernieuwing en transformatie, en het maken van collectieve afspraken. Het vervolgonderwijs ontdekt hiermee gaande weg wat werkt, en wat niet werkt en wanneer de kracht van het collectief van meerwaarde is. Deze leerervaringen kunnen worden benut om ook na de looptijd van Npuls (nieuwe) overlegstructuren voor de vervolgsector (duurzaam) in te richten. Zie output 2.3
- Organiseren en beheren van het ontwikkelen en uitwisselen van kennis over het onderwijs (kennisinfrastructuur)
 - de “infrastructuur” voor toegang en uitwisseling van kennis en ervaring over (verandering in) het onderwijs door onderwijsprofessionals duurzaam georganiseerd wordt. Dit proces is reeds gestart, en zal door de betrokken partijen (OCW, NRO, convenantpartners) doorgezet worden, waarbij ook de andere onderwijssectoren (PO en VO) betrokken worden. Zie output onder 4.2
- Beheren van duurzame digitale sectorvoorzieningen
 - De voorzieningen die de samenwerkende partijen in Npuls ontwikkelen, worden onderdeel van de al bestaande partijen en organisaties (m.n. SURF, Studielink, DUO). Indien dit niet mogelijk is worden voorzieningen onderdeel van gedurende de looptijd nieuw vormgegeven partijen en organisaties. Afspraken over duurzame financiering, beheer en governance zijn daarmee dus al ‘gedekt’: de impulsfinanciering voor Npuls alleen wordt benut voor het ontwikkelen en adopteren van deze nieuwe voorzieningen. In de ontwikkeling wordt aangesloten bij de bestaande processen en kwaliteitskaders (zie 3.3.4.3). Het duurzame gebruik ervan is dus niet afhankelijk van de financiële middelen van Npuls. Zie output onder 4.2

- Ontwikkelen van een ecosysteem voor gezamenlijk en collectieve innovatie voor leren zonder drempels en doorlopend het beste onderwijs met gebruik van (digitale) voorzieningen op basis van publieke waarden.
 - Npuls werkt samen met andere partijen aan een ecosysteem voor collectieve innovatie, dat zich ook na afloop van de subsidielooptijd in stand kan houden. Daarbij is een grote rol weggelegd voor SURF, als orkestrator van de innovatie van het digitale ecosysteem voor onderwijs. Het collectief (van instellingen en partnerorganisaties) werken aan innovatie wordt via Npuls versterkt, onder meer door de intensieve samenwerking tussen de instellingen in Npuls.

3.3.4. Kwaliteitsprincipes bij de ontwikkelactiviteiten van Npuls

Npuls neemt bij het ontwikkelen (zie paragraaf 3.3.2.) steeds een aantal kwaliteitsprincipes in acht. Deze kwaliteitsprincipes zijn altijd leidend.

3.3.4.1. Publieke waarden als leidraad in publiek-private samenwerking

Bij de ontwikkelactiviteiten van Npuls dienen publieke waarden als leidraad bij belangrijke ontwerpkeuzes. Werken met publieke waarden levert niet altijd een eenduidige keuze op. Npuls is transparant over de afwegingen en keuzes die op dit vlak worden gemaakt. Om meer collectief te kunnen organiseren t.b.v. het leren zonder drempels en doorlopend het beste onderwijs worden de business platforms ontwikkeld waar de applicaties die voor de gehele sector bruikbaar worden op gestoeld zijn. Deze keuze vraagt ook om de ontwikkeling en adoptie van nieuwe vormen van publiek-private samenwerking. Door de collectieve samenwerking in de sector kunnen hierbij nadrukkelijk publieke waarden en digitale soevereiniteit als vertrekpunt worden genomen.

AI als systeemtechnologie: voorbeeld van handelen volgens publieke waarden in Npuls

AI is een actueel voorbeeld van een systeemtechnologie die een transitie teweegbrengt in onze samenleving, vergelijkbaar met de komst van elektriciteit en het internet. Het is een 'disruptieve technologie' die invloed heeft op heel veel aspecten in de samenleving en daarmee ook het onderwijs. Het is daarmee een ontwikkeling die precies toont waarom Npuls en de transformatie van het onderwijs noodzakelijk is. Wat vandaag als futuristisch klinkt, kan morgen de nieuwe realiteit zijn.

AI en data bieden kansen voor het onderwijs, maar het veilig en juist kunnen gebruiken van AI en data is niet vanzelfsprekend. Technologie is nooit waardenvrij. Een veilige en juiste toepassing van AI is daarmee een uitgangspunt voor alles waar Npuls zich mee bezighoudt. Van het kunnen gebruiken van veilige generatieve AI in het onderwijs, tot de ondersteuning van onderwijsprofessionals in hun data en AI-geletterdheid en het betekenisvol ontsluiten van onderwijsaanbod voor de lerende tot persoonlijke AI-assistenten. Npuls werkt aan collectieve voorzieningen voor het veilig en juist werken met AI, en creëert bewustzijn door het leerproces over de risico's en kansen die AI biedt om het onderwijs te verbeteren te stimuleren.

3.3.4.2. Data als middel (niet als doel)

Bij het ontwikkelen van kennis en systemen is data een belangrijk middel. De collectieve digitale sectorvoorzieningen genereren relevante data, die gebruikt kan worden om de kwaliteit of de performance van de output continu te verbeteren. De digitale sectorvoorzieningen kunnen bovendien geoptimaliseerd worden aan de hand van data. Daarom gaan we binnen Npuls strategisch om met data, zowel binnen de sectorvoorzieningen die we zelf ontwikkelen als in de samenwerking met leveranciers. Een belangrijk principe daarbij is dat het verkrijgen of verzamelen van data nooit het doel is, dit staat altijd ten dienste van een bepaald doel (monitoren of optimaliseren van de sectorvoorziening) en past binnen de wettelijke en andere kaders.

3.3.4.3. Synchronisatie met bestaande werkwijzen van partnerorganisaties

Voor het ontwikkelen van diensten met SURF wordt gebruik gemaakt van het bestaande Life Cycle Portfolio Managementmodel van SURF (LCPM), dat waar nodig wordt aangepast. Nieuwe technologieën en toepassingen zullen gedurende Npuls onderzocht worden in samenwerking met SURF innovatie. Samen monitoren SURF en Npuls de besluitvorming over deze “innovatiefunnel”: wanneer zijn toepassingen klaar voor doorontwikkeling tot een sectorvoorziening? De volgende principes worden daarbij gevolgd:

- We werken onder architectuur: HOSA, MOSA en de streefarchitecturen
- We prioriteren op basis van de ervaren knelpunten en de geïdentificeerde blokkades voor verandering
- We werken incrementeel in kleine stappen
- We toetsen de bruikbaarheid bij lerenden en instellingen
- We stellen bij waar dat nodig is
- We zorgen dat het geheel toekomstvast, schaalbaar en veilig is
- We gebruiken/ontwikkelen Open Source code daar waar het kan

3.3.4.4. Check op robuustheid van de ict-voorzieningen

De robuustheid van de door Npuls en SURF ontwikkelde digitale voorzieningen wordt (o.a.) getoetst door de (interne en externe) kaders waarlangs de diensten van SURF getoetst worden. Om te bepalen of aanvullende vraagstelling noodzakelijk is zal het toetskader van de AclCT gebruikt worden. Zo ja dan zal hiervoor, met medewerking van een externe partij, een aanvullende auditprocedure voor opgesteld worden. De uitkomst hiervan zal onderdeel worden van de rapportages die de programmaorganisatie aan de stuurgroep overlegt en de monitorings- en verantwoordingscyclus.

3.4. Wendbaar instrumentarium: monitoring, reflectie en bijsturing

Een van de speerpunten in de transformatie is het verder ontwikkelen van een lerende cultuur. Dat stimuleren we niet alleen in het vervolgonderwijs, maar passen we ook toe in het instrumentarium dat Npuls inzet.

Door iteratief te werken op een gezamenlijk ritme, bouwen we na iedere iteratie ruimte in voor reflectie en bijsturing. Instrumentarium voor monitoring van het programma als geheel en voor de

instellingen individueel in combinatie met het voeren van de dialoog helpt hierbij en kan aanleiding zijn om het Npuls instrumentarium samen door te ontwikkelen, passend bij wat de veranderopgave in de praktijk van ons vraagt.

Npuls organiseert de (gezamenlijke) reflectie op de koers van het programma op meerdere niveaus en verschillende werkwijzen:

In de programmaorganisatie: iteratieve aanpak gebaseerd op de agile principes.

We hanteren een iteratieve aanpak in het ontwerpen, ontwikkelen en (mogelijk maken van het) omarmen op volgens de principes van het wendbaar werken, die gebaseerd zijn op de Agile principes. Dit betekent dat in korte iteraties de voortgang op de doelstellingen en de beoogde outcome en meerwaarde voor de beoogde gebruikers geëvalueerd wordt. Door de manier waarop de programmaorganisatie opgebouwd en bememd is, komen hierbij altijd de perspectieven vanuit de onderwijspraktijk en (technische) inhoudelijk expertise bijeen. Op basis van de evaluatie worden de activiteiten en financiële prognose voor de komende tijd ingevuld.

- Voor iedere ‘opgave’ (zie 4.2-4.4) gebeurt dit met een regelmaat die passend is bij de betreffende opgave
- Tenminste ieder trimester gebeurt dit op het niveau van de gehele programmaorganisatie.

In het gehele vervolgonderwijs: onderzoekers monitoren van de transformatie met de “transformatiemonitor”

De “transformatiemonitor” is in opdracht van Npuls ontworpen door Drift. Met behulp van deze tool kan de ‘voortgang’ van de transformatie in de gehele sector bepaald worden. De tool wordt nader toegelicht in paragraaf 3.5. De uitkomsten hiervan worden gebruikt voor het gesprek en de besluiten over de koers en de aanpak in het programma, dat de sector -gefaciliteerd door Npuls- voert.

Met (gedelegeerd) opdrachtgevers: de bestuurders en beslissers in de onderwijssector: doorlopend bespreken van de koers van het programma en op geijkte momenten samen besluiten over koers en doelstellingen.

- De stuurgroep Npuls ontvangt tenminste ieder trimester rapportages en evaluaties (zie hierboven), en bespreekt doorlopend de koers van het programma. De leden van de stuurgroep kunnen dit agenderen in hun eigen vereniging/coöperatie.
- De programmaorganisatie Npuls verzorgt daarnaast meerdere keren per jaar gelegenheid voor directeurs en (beleids)medewerkers in de onderwijssector om mee te praten over de koers van het programma. Dit gebeurt via sleutelteams en andere (nieuwe of bestaande) overlegstructuren.
- In 2028 zullen de streefpercentages voor het in gebruik nemen van de sectorvoorzieningen (zie 4.2-4.4) opnieuw vastgesteld worden door de besturen van de onderwijsinstellingen (via de MBO Raad, VH en UNL)

Onafhankelijk onderzoek naar het functioneren van de programmaorganisatie

- Ook het functioneren de manier waarop het programma nu georganiseerd is en functioneert in de sector wordt na tenminste drie jaar door een onafhankelijk bureau geëvalueerd (zie 5.3.1.)

3.5. Transformatiemonitor

Om de ontwikkeling van de transformatie op het niveau van de vervolgonderwijssector¹⁸ te monitoren is een monitoringstool ontwikkeld.

Voor ieder speerpunt (zie 2.3.2) zijn indicatoren die aangeven in welke ‘fase’ (kwadrant in de x-curve) de sector zich bevindt. De ontwikkeling wordt op twee manieren gemonitord die elkaar aanvullen en terugkeren gedurende de programmaperiode:

- Staat van transformatie-analyse om de 3 jaar,
- Tussentijdse temperatuurmetingen/trendanalyses 2 keer per jaar

Staat van de transformatie

Gedurende de komende programmaperiode, tot en met 2031, zal er driemaal een analyse van de staat van transformatie plaatsvinden om een globaal overzicht te maken van alle transformatiedynamieken die op dat moment spelen. De eerste vindt plaats in 2025, om te kijken hoe de huidige dynamiek geduid kan worden, de volgende in 2028, om de tussentijdse beweging inzichtelijk te maken en tot slot in 2031, om vast te stellen hoe de transformatie ervoor staat en welke rol Npuls daarin heeft gehad.

Om te komen tot een *staat van transformatie-analyse* worden drie stappen ondernomen:

1. Per speerpunt zal met een brede groep deelnemen een participatieve monitoringsworkshop plaatsvinden. Per kwadrant van de X-curve zal in gezamenlijkheid een beargumenteerde score gegeven worden.
 - Op basis van de inzichten per indicator zal de partij verantwoordelijk voor de monitoring een deskstudie uitvoeren om de argumenten zo veel mogelijk te controleren op feiten, maar ook om deze verder uit te werken en te verankeren. Waar nodig zal ter verdieping met enkele stakeholders op basis van de uitkomsten van de workshops een extra interview plaatsvinden.
 - Deze deskstudie- en interviewfase wordt samen met de uitkomsten uit de workshops besproken met het Npuls monitoringsteam. De focus van deze bespreking ligt op de vragen hoe kunnen de resultaten vanuit Npuls geduid worden, wat willen we over drie jaar bereikt hebben en daaruit volgend: wat betekent dit voor het programma?
2. Rapportage over de staat van de transformatie;
3. Dialoog en disseminatie op van de inzichten op logische momenten in de Npuls werkcyclus

Temperatuurmeting / trendanalyse

Tussen de meer uitgebreide *staat van transformatie analyses* zal twee keer per jaar een *temperatuurmeting* plaatsvinden. Dit geeft een kans om een vinger aan de pols te houden, in te

¹⁸ Voor onderwijsinstellingen worden andere instrumenten beschikbaar gesteld om de (digitale) transformatie in de eigen instelling te monitoren (zie 4.2). De gegevens die hier uit naar voren komen, kunnen, met instemming van de betrokken instelling, door het onderzoeksteam gebruikt worden als data in deze sectorbrede monitor.

zoomen op relevante ontwikkelingen in de sector (zaken die in versnelling komen of juist blijven stagneren) en de (in)directe gevolgen van externe bewegingen waar te nemen.

Waar de *staat van transformatie-analyse* altijd breed over alle speerpunten uitgevoerd wordt, kan een temperatuurmeting inzoomen op specifieke programmaonderdelen of relevante ontwikkelingen. De temperatuurmeting is bedoeld om in te zoomen op verrassende nieuwe thema's en het signaleren van afwijkende inzichten. De temperatuurmeting zal bestaan uit een zeer korte vragenlijst waarin een brede en grote groep stakeholders wordt uitgenodigd de belangrijkste verandering van het afgelopen jaar te benoemen en te duiden in transformatietermen. De uitkomsten van de vragenlijst worden besproken in korte sessies. Rapportages over voornaamste inzichten uit de temperatuurmetingen/trendanalyses worden gebruikt op logische momenten in de Npuls werkcyclus (stuurgroepbijeenkomsten, heidagen, aanvoedersoverleggen, etc.)

Deze aanpak biedt de kans om gedurende de komende zes programmajaren de transitie continu te monitoren, gedurende de ontwikkeling al inzichten te krijgen in de effecten van veranderingen en om een grote verscheidenheid aan partijen te betrekken en daarmee mede-eigenaar te maken van de transitie.

3.6. Alleen “Npuls” is niet genoeg

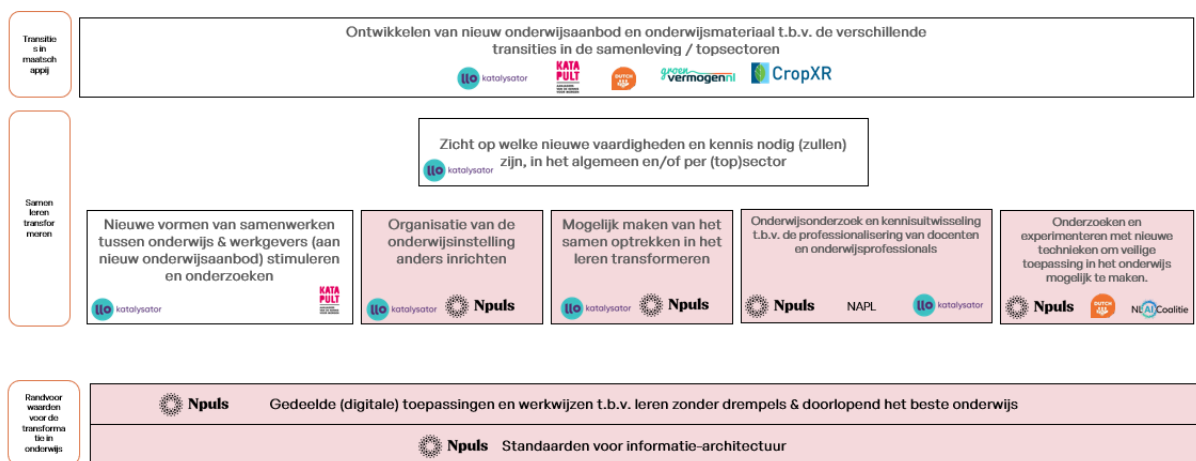
3.6.1. Samenhang en samenwerking met andere nationale programma's

3.6.1.1. NGF-gefinancierde programma's t.b.v. leven lang ontwikkelen

De onderwijs- en kennisinstellingen werken samen aan (het bevorderen van) transitie in bijvoorbeeld zorg, landbouw en energie door nieuwe kennis en nieuw onderwijsaanbod te ontwikkelen. Dat doen zij onder meer door programma's die door het NGF gefinancierd worden, bijvoorbeeld DUTCH-NL, Groenvermogen, NOLAI, LLO-Katalysator, Katapult en Crop XR. [bovenlaag in het figuur]

Om te zorgen dat de kennis en het onderwijs dat daarmee ontwikkeld wordt goed beschikbaar te stellen voor heel Nederland, is het van belang dat alle lerenden goed toegang kunnen krijgen. Npuls bouwt daarom samen met de andere NGF-programma's aan één **onderwijsruimte voor vele gebruikers**. Npuls levert hiervoor de voorzieningen en standaarden. [onderlaag in het figuur] In de [brochure] zijn al enkele voorbeelden opgenomen. In de komende jaren zal meer nieuw aanbod beschikbaar komen, en maken meer onderwijsinstellingen gebruik van de oplossingen van Npuls. De programma's zullen elkaar dus nog meer kunnen versnellen.

Npuls en (enkele) van deze programma's zetten bovendien in op het samen optrekken in en onderzoeken van de transformatieopgave *an sich*. [middenlaag van het figuur] In de komende jaren zetten we er op in om de samenhang en onderlinge versterking ook in de breedte van de onderwijssector goed te laten zien.



Enkele eerste voorbeelden van concrete samenwerking tussen Npuls en andere door het NGF gefinancierde programma's:

- *Gestart: Npuls en LLO-Katalysator; onderwijsinstellingen ontwikkelen – met gebruik van subsidies uit de LLO-Katalysator – nieuw onderwijsaanbod t.b.v. de energietransitie. In de begeleiding van deze projecten signaleren de programmaorganisaties LLO-katalysator en Npuls of en hoe de LLO-projecten gebruik kunnen maken van de digitale voorzieningen die in Npuls ontwikkeld (zullen) worden.*
- *Gestart: Npuls en DUTCH: ontwikkeling van een innovatief digitaal onderwijsplatform voor simulatieonderwijs en XR: [Simulearn-platform](#);*
- *In voorbereiding: Npuls en Groenvermogen: samen ontwikkelen van een kennisplatform over groene waterstof om lerenden, docenten, onderzoekers, professionals en werkgevers in staat te stellen om nieuwe kennis over waterstof snel te delen en te gebruiken. Dit platform zou meerdere functionaliteiten van de oplossingen die Npuls biedt integreren: o.a. het inzichtelijk maken van onderwijsaanbod, delen van leermaterialen en mogelijk maken van kennisuitwisseling tussen experts (community).*

3.6.1.2. Primair en voortgezet onderwijs

In onderstaande tabel is de samenhang en -samenwerking van Npuls met andere NGF-programma's weergegeven.

De mensen in Npuls en de andere programma's wisselen regelmatig kennis en ervaring uit, en houden elkaar op de hoogte van belangrijkste ontwikkelingen. Dit gebeurt nu in regelmatig overleg tussen de regisseur en/of programmasecretaris van Npuls, en in het geval van concrete samenwerkingsprojecten ook tussen specifieke functionarissen binnen het programma Npuls en de medewerkers van deze programma's.

Op enkele gebieden is reeds actieve samenwerking opgezet, bijvoorbeeld voor het afsprakenstelsel voor leermiddelen (Npuls/Edu-V) en standaarden voor het ontsluiten en delen van (open) leermaterialen (Npuls/Impuls Open Leermateriaal/Edu-V), en voor het ontwikkelen van een kennisinfrastructuur voor het onderwijs (zie ook 4.2.)

In 2025 zal, onder coördinatie van het ministerie van OCW de samenhang tussen de programma's in het onderwijs (nog) beter in kaart gebracht worden, opdat de afstemming en samenwerking nog verder tot stand kan komen.

Speerpunt / randvoorwaarden	Vervolgonderwijs & LLO	Primair en Voortgezet onderwijs
Ontwikkelen van nieuw onderwijsaanbod	LLO-katalysator en andere programma's met Human Capital-opdracht voor een bepaalde (top)sectoren	
Versterken van digitale vaardigheden en geletterdheid	Npuls	NOLAI
Versterken van een lerende cultuur om het onderwijs doorlopend te verbeteren	Npuls	Ontwikkelkracht
Beter benutten van mogelijkheden van (digitale) onderwijsmiddelen:	Npuls	NOLAI, Impuls Open Leermateriaal, Edu-V
Een verbeterde aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt en samenleving:	Npuls, LLO-katalysator, Opschaling PPS, overige programma's voor specifieke sectoren	NAPL (Hoger onderwijs t.b.v. primair en voortgezet onderwijs)
Meer mogelijkheid voor eigen regie	Npuls, Leeroverzicht	
Samen leren(d) transformeren	Npuls	Ontwikkelkracht, NAPL (Hoger onderwijs t.b.v. primair en voortgezet onderwijs)
Standaarden, referentie-architectuur en collectieve basis van digitale sectorvoorzieningen	Npuls	Edu-V

3.6.2. Samenwerking op Europees niveau

Door (ook) internationale samenwerking te zoeken in het ontwikkelen van standaarden en oplossingen voor Leren zonder drempels en Doorlopend het beste onderwijs kan de internationale concurrentiepositie van Nederland en het publieke onderwijs nog verder versterkt worden.

Npuls werkt op verschillende gebieden samen met internationale partner-programma's. Vanaf 2025 worden ook de mogelijkheden voor het gezamenlijk aanvragen van Europese subsidies hiervoor onderzocht.

Npuls werkt met Europese partners samen aan:

Interoperabiliteit van architectuur t.b.v. leren zonder drempels en de digitale soevereiniteit in van het publieke onderwijs in Europa

Door de sterke internationale reputatie en de expertise van SURF, de samenwerkingsstructuur van Npuls en de extra financiering kan de Nederlandse onderwijssector een voortrekkende rol op zich nemen om de nationale referentiearchitectuur en standaarden die ontstaan beter interoperabel te maken.

Dit vergemakkelijkt internationale aansluiting voor Nederlandse onderwijsinstellingen en daarmee de ontsluiting van de (Europese) onderwijsmarkt voor Nederlandse lerenden. Npuls en SURF werken hierin samen met Europese NREN's en transformatieprogramma's zoals het Finse Digivisio en Duitse Hochschulforum für Digitalisierung. De European Universities zijn de eerste consortia die hiervan kunnen profiteren, maar ontwikkelde standaarden kunnen in principe in het hele Europese onderwijsveld van nut zijn.

Zoals in paragraaf 2.1.3. beschreven draagt werken onder één referentiearchitectuur bij aan een sterkere positie van het publieke onderwijs ten opzichte van de (grote) commerciële leveranciers. Dit geldt zowel op Nationaal als op Europees niveau.

Standaarden voor het beschrijven en (h)erkennen van onderwijseenheden - microcredentials

Nederland loopt voorop in Microcredentials. De onderwijssector werkt, via Npuls en de LLO-katalysator, samen met o.a. Finland en Ierland aan het verder verdiepen van de standaarden voor microcredentials.

Toegang tot leermiddelen

Nederlandse experts op het gebied van (het ontsluiten en gebruiken van) digitale open leermiddelen zijn regelmatig op internationale bijeenkomsten om hun kennis te delen. Npuls is één van de drijvende krachten achter het internationale platform voor het ontwikkelen en delen van leermiddelen Xerte, en de community hier achter.

Bevorderen van de lerende cultuur in de onderwijsinstellingen

Npuls faciliteert internationale uitwisseling tussen onderwijsprofessionals; bijvoorbeeld door (zij)programmering op internationale congressen en bijeenkomsten. Via het landelijk netwerk van Centers for Teaching and Learning kunnen reeds bestaande internationale contacten van onderwijsinstellingen ook breder in Nederland ingezet worden.

Bevorderen het samen leren transformeren

- SURF en Npuls ontvangen regelmatig delegaties uit andere Europese lidstaten om te laten zien hoe we samenwerken in de sector.
- Zo'n 4-5 keer per jaar spreken experts uit Npuls op internationale conferenties.
- Npuls en SURF onderhouden, in samenwerking met HfD (Duitsland), CSC/Digivisio (Finland) en Jisc (Groot-Brittannië) het informele netwerk "International Roundtable for Digital Transformation in Education". Dit netwerk organiseert iedere twee maanden online bijeenkomsten over specifieke thema's. Npuls zorgt voor programmering, hosting en sprekers. De bijeenkomsten worden gemiddeld door 100 mensen bezocht, uit 10 verschillende landen.

3.6.3. Samenwerking binnen het Koninkrijk der Nederlanden

Op dit moment zijn de vervolgonderwijsinstellingen in het Caribisch deel van het Koninkrijk der Nederlanden nog niet aangesloten bij (de samenwerkingsstructuur) Npuls. In de volgende fase zal onderzocht worden of en op welke manier dit wel mogelijk is.

3.7. Begrenzing van Npuls: wat bespreekt de sector níet in Npuls?

Zoals ook beschreven in paragraaf 3.3: de bestaande werkwijzen voor collectieve besluitvorming in de onderwijssector worden gerespecteerd. De samenwerkende organisaties in Npuls treden niet in tegen bestaande afspraken over de autonome verantwoordelijkheid van onderwijsinstellingen en bestaande verantwoordelijkheden in het onderwijsstelsel.

Dat legt de volgende begrenzing op aan de afspraken die binnen (de samenwerkingsstructuur) Npuls bindend voor alle instellingen gemaakt kunnen worden. Activiteiten binnen het programma Npuls kunnen hieraan raken, maar afspraken zullen nooit via de regie op het programma Npuls opgelegd worden aan alle onderwijsinstellingen.

Npuls besluit niet over de inhoud van het onderwijs.

Het programma *faciliteert* een (gezamenlijk) aanbod van mogelijkheden middels collectieve voorzieningen en ondersteunt bij het invoegen van digitale vaardigheden en -geletterdheid in het curriculum, maar treedt niet in de verantwoordelijkheid van onderwijsgevers om kennis, methoden en leermiddelen in te zetten en het curriculum daadwerkelijk uit te werken en vast te stellen.

Npuls besluit niet over het aanbieden van onderwijs.

Npuls treedt niet in de (geldende) verantwoordelijkheid, plichten en rechten van onderwijsinstellingen om bepaald onderwijsaanbod (waaronder opleidingen en deeltrajecten) wel of niet open te stellen voor (specifieke groepen) lerenden.

Npuls is niet verantwoordelijk voor de implementatie bij de onderwijsinstellingen.

De verantwoordelijkheid voor de daadwerkelijke implementatie van de nieuwe mogelijkheden aangereikt door Npuls (bijv. het daadwerkelijk aansluiten van systemen, het benutten van kennis) ligt bij de onderwijsinstellingen. Npuls kan wel een ondersteunende rol spelen in het adopteren van nieuwe elementen binnen de instellingen. Op specifieke punten, daar waar een sectorbrede toepassing noodzakelijk is voor het bereiken van doelstellingen, is het nodig dat de instellingen onderling afspreken om allen het commitment aan te gaan (bijvoorbeeld via de ALV van hun verenigingen) om in Npuls ontwikkelde elementen te implementeren en collectief te blijven financieren.

Npuls besluit of initieert niet het aanpassen van wet- en regelgeving, bijvoorbeeld met betrekking tot het aanbieden of openstellen van (bekostigd) onderwijs aan lerenden.

Het eventueel aanpassen van wet- en regelgeving valt buiten het mandaat van Npuls. Wel werkt het programma nauw samen met OCW. Het eventueel aanpassen van wet- en regelgeving valt buiten het mandaat van Npuls. Wel werkt het programma nauw samen met OCW. Het programma kan daarmee knelpunten van wet- en regelgeving in de praktijk sneller signaleren en goed onder de aandacht brengen, in het bijzonder op snel-veranderende thema's. Bovendien stelt het OCW in staat om nadrukkelijker in samenwerking met het veld ruimte te creëren voor bijvoorbeeld passende pilots of beleidswijzigingen te starten, mocht dat politiek opportuun worden geacht. Dit maakt meer dan voorheen een iteratief proces tussen beleidsontwikkeling en uitvoering mogelijk.

Npuls treedt niet in bestaande contractuele afspraken en verplichtingen tussen onderwijsinstellingen en hun leveranciers.

Het programma kan nieuwe (generieke) vormen en afspraken ontwikkelen voor de beschikbaarstelling van ict en digitale onderwijsmiddelen aan de sector als geheel, maar wijzigen of afbouw van bestaande (contract)afspraken bij onderwijsinstellingen blijft voorbehouden aan de instellingen zelf in overleg met hun leveranciers

Npuls spreekt over standaarden met private aanbieders van onderwijs, maar bevordert niet de (implementatie van) de collectieve sectorvoorzieningen voor deze aanbieders

De it-standaarden die (verder) ontwikkeld worden, worden (deels) in gesprek met private aanbieders van het onderwijs ontwikkeld. Dit betreft registreren, bevorderen en monitoren van de kwaliteit van afspraken (standaarden) en architectuur, in vele domeinen door het sectoroverstijgende orgaan [EduStandaard](#) maar ook over standaarden voor het beschrijven en borgen van het niveau en inhoud van het onderwijs ([NLQF](#)). De digitale collectieve sectorvoorzieningen die de publieke sector (gaat) gebruiken om *Leren zonder drempels* en *Doorlopend het beste onderwijs* (beter) mogelijk te maken zijn in eerste instantie ontwikkeld met, door en voor de publieke instellingen. Private onderwijsinstellingen kunnen hier mogelijk (op termijn, tegen betaling) ook gebruik van gaan maken, maar dit is niet direct *in scope* van het programma Npuls.

4. Doelstellingen en activiteiten om de beloftes waar te maken

Het vorige hoofdstuk beschreef de strategie van de sector om de gewenste impact te bereiken: het bevorderen van de (digitale) transformatie in het onderwijs, om de beloftes Leren zonder drempels en Doorlopend het beste onderwijs waar te maken, met respect voor publieke waarden en vanuit een sterkere digitale soevereiniteit. In dit hoofdstuk wordt de *output* die 'Npuls' (als samenwerkingsverband en ontwikkelorganisatie) zal realiseren beschreven. De output is -in dit overzicht- gekoppeld aan de gewenste outcome en impact.

4.1. Verantwoording en ordening van de doelstellingen en activiteiten, in het kader van de beloftes

Zoals geschetst in hoofdstuk 2: de publieke onderwijssector draagt bij aan een gezonde samenleving en een sterke economie door te zorgen voor onderwijs dat toegankelijk is, van hoge kwaliteit en doelmatig. In de beloftes aan lerenden verwoord: leren zonder drempels, doorlopend het beste onderwijs maken je klaar voor de toekomst. In dit hoofdstuk is bovendien beschreven dat de mogelijkheden van de onderwijssector en de onderwijsinstellingen om die taak goed te kunnen (blijven) vervullen onder druk staan. Door sterkere samenwerking en (vaker) te opereren als collectief kan de sector de autonomie bewaken. De impulsfinanciering uit het Nationaal Groeifonds maakt dit mogelijk.

De strategie van de onderwijssector voor de besteding van de impulsfinanciering is daarom gericht op het samen ontwikkelen van nieuwe werkwijzen en voorzieningen waarmee samenwerking en het optreden als collectief makkelijker en vanzelfsprekender worden.

In het bepalen van de doelstellingen en activiteiten in dit programma concentreert de sector zich op de zaken waar een collectieve aanpak en/of samenwerking noodzakelijk is, of een zeer significante meerwaarde oplevert. Het betreft bovendien zaken die -grotendeels- met partijen 'binnen' de onderwijssector georganiseerd kunnen worden. In hoofdstuk 2.3 is geschetst welke aspecten van de huidige situatie de "knelpunten" vormen om de beloftes waar te maken, en welke speerpunten daaruit volgen.

In hoofdstuk 3 werd (generatieve) AI al genoemd als een systeemtechnologie die de sector transformeert. Die transformatie vraagt om collectiviteit en samenwerking. Om die reden worden in het programma opgaven (van beide beloften) waar AI en data een rol in (kunnen) spelen in samenhang bekeken en uitgewerkt door een team dat nauw samenwerkt met de teams voor de twee beloftes. Dit wordt (ook) duidelijk in het overzicht van de organisatie-inrichting in hoofdstuk 5.2.

Belofte “**Leren zonder drempels**”

Onder deze belofte groeperen we opgaven (en bijbehorende doelstellingen/streefwaarden) die bijdragen aan de toegankelijkheid van het onderwijs*landschap* voor alle lerenden. We concentreren ons hierbij op het speerpunt “meer mogelijkheden voor eigen regie van de lerende”.

Het uitgangspunt hierbij is dat de lerende meer regie krijgt op het eigen leerpad, en dat de administratieve keten die hiervoor gebruikt wordt daarop ingesteld is.¹⁹ Alleen als alle onderwijsinstellingen dit proces eenduidig inrichten, is het mogelijk om -door samenwerking met alle partijen in de sector- het landschap zó in te richten dat lerenden geen (administratieve) drempels ervaren in het belopen van het leerpad, ook niet als op dit pad langs meerdere onderwijsinstellingen en opleidingen gaat, en een leven lang duurt.

De komende jaren zal de sector dus werken aan het ontwerpen, ontwikkelen en in gebruik nemen van de volgende zaken die er voor zorgen dat lerenden...

- een generiek bruikbare (1) digitale identiteit krijgen die aan hen zelf gekoppeld is (i.t.t. opleiding of instelling) en in het hele onderwijslandschap gebruikt kan worden,
- overzicht kan hebben over het (2) onderwijsaanbod dat voor hen beschikbaar is en wat de ingangseisen daarvoor zijn;
- zich op een eenduidige manier kan (3) aanmelden, inschrijven en intekenen, op onderwijseenheden,
- zelf beschikking heeft over een manier om (4) resultaten (cijfers/beoordelingen) en bewijzen (diploma's, credentials) te ontvangen, te bewaren en te ontsluiten.

Om te zorgen dat onderwijsinstellingen aan lerenden de mogelijkheid kunnen bieden onderwijs te volgen aan een andere onderwijsinstelling, is het nodig om een voorziening te ontwikkelen waarmee zij die kosten onderling kunnen (5) verrekenen.

Belofte “**Doorlopend het beste onderwijs**”

Onder deze belofte groeperen we opgaven (en bijbehorende doelstellingen/streefwaarden) die bijdragen aan de kwaliteit en doelmatigheid van het onderwijs.

We concentreren ons hierbij op de speerpunten:

- Versterken van de digitale geletterdheid van lerenden en onderwijsprofessionals
- Waarde(n)vol kunnen inzetten van digitale onderwijsmiddelen door lerenden en onderwijsprofessionals;
- Versterken van een lerende cultuur in het onderwijs door evidence-informed innovatie
- Betere aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt.

Voor al deze speerpunten betreft het zowel activiteiten waar onderwijsprofessionals kiezen voor samenwerking vanuit de overtuiging dat het uitwisselen van kennis en samen experimenteren een

¹⁹ In contrast met de huidige praktijk, waarbij de (meerjarige) opleiding binnen een onderwijsinstelling waar de student binnen beweegt vaak het uitgangspunt is in de administratieve keten. Zie ook paragraaf 2.3

hogere kwaliteit bereikt kan worden, als activiteiten waar structurele samenwerking en het opereren als collectief essentieel is om in de gehele sector de belofte aan de lerende waar te maken.

Bijvoorbeeld: experimenteren met het inzetten van nieuwe technieken en tools in het onderwijs kan in principe binnen één onderwijsinstelling, maar onderwijsprofessionals kiezen voor samenwerking. In het maken van afspraken met leveranciers over (de kosten voor) het gebruik van deze nieuwe technieken en het samen ontwikkelen staan de onderwijsinstellingen sterker als zij ervoor kiezen om als collectief te opereren. Om te zorgen dat alle lerenden aan publieke onderwijsinstellingen onder dezelfde voorwaarden (m.b.t. kosten, veiligheid van gegevens, etc.) gebruik kunnen maken van deze tools, is het optreden als collectief essentieel.

De activiteiten, output en bijbehorende doelstellingen richten zich op het ondersteunen en samen optrekken door onderwijsinstellingen bij het:

- Doorlopend ontwikkelen van onderwijsaanbod dat passend (doelmatig en van hoge kwaliteit) is bij een samenleving waarin digitalisering steeds sneller opkomt:
- Ondersteunen van onderwijsprofessionals in hun taak om het onderwijs doorlopend te verbeteren
- Het organiseren van de toegang tot Onderwijsmiddelen en het ontwikkelen hiervan – al dan niet in samenwerking met (private) leveranciers
- Verbeteren van het Onderwijsproces van lerenden (inclusief toetsing) met het waarde(n)vol inzetten van data en digitale voorzieningen.

Faciliteren van de transformatie

In hoofdstuk 2 en 3 is onderbouwd dat voor het ‘sturen’ op de wenselijke verandering ook aandacht voor het proces van de transformatie vraagt, net als het voorbereiden van een ‘nieuw normaal’. Dit kan niet anders dan door constant gesprek en samen onderzoeken door alle betrokken partijen. Ook dit organiseert de onderwijssector (dus) in de samenwerkingsstructuur van Npuls, en met de financiële middelen uit het Nationaal Groeifonds. Deze doelstellingen en activiteiten staan benoemd onder de kop *Faciliteren van de transformatie*.

Npuls faciliteert de transformatie (1) door het gesprek over de veranderopgave op gang te brengen en te houden bij de onderwijsinstellingen en in de sector. Daarnaast organiseert de sector in Npuls regie op de samenhang van collectieve sectorvoorzieningen (2) en een kennisinfrastructuur waarin kennis open wordt gedeeld en samen wordt geleerd (3), en bereidt ze voor hoe dit ook na afloop van het programma beklijft.

Afbakening

Tot slot: het waar maken van de beloftes voor alle lerenden vraagt -uiteeraard- óók om het ontwikkelen van nieuwe kennis en inhoud van het onderwijs. Het spreekt voor zich dat in de onderwijsinstellingen hier doorlopend aan gewerkt wordt. Dit hoeft echter niet collectief of (vanaf de aanzet) gezamenlijk in de breedte van de sector, en vereist samenwerking met een zeer breed scala van andere partijen. In andere (NGF-gefinancierde programma's) werken onderwijsinstellingen hier samen met andere partijen. De programmaorganisatie Npuls zoekt ook de verbinding met deze programma's – zie 3.6.1.

Ambitieniveau van de sectordoelstellingen: breed genoeg om het kantelpunt te bereiken

De beoogde transformatie is groot en veelomvattend; we willen in Npuls daarom ambitieus zijn, maar zijn daarnaast ook realistisch. In de tabellen in de volgende paragrafen maken we concreet wat de sector wil bereiken, en wat Npuls daaraan kan bijdragen. De doelstellingen werken om elkaar aan te kunnen spreken op het samen werken aan het waarmaken van de beloftes aan alle lerenden.

Tegelijkertijd houden we oog voor verschillen tussen onderwijsinstellingen (zie ook hoofdstuk 3.), en moeten we erkennen dat niet op iedere doelstelling iedere onderwijsinstelling de nieuwe werkwijzen volledig geïstitutionaliseerd zal hebben. Niettemin zal, wanneer deze streefpercentages behaald zijn een herkenbare, onomkeerbare beweging in gang gezet zijn. Het kantelpunt in de transformatie is dan bereikt, en de verdere institutionalisering kan doorgaan, óók doordat ingezet is op verduurzaming van de nieuwe samenwerkingsstructuren. (zie paragraaf 3.3)

De doelstellingen voor de meeste opgaven zijn geformuleerd voor 2028 en 2031. In de eerste jaren zullen de onderwijsinstellingen en de samenwerkende organisaties nog werken aan het gereedmaken van de voorzieningen. In de jaren erna zal een versnelling in de adoptie tot stand kunnen komen (s-curve). In 2028 zullen de onderwijsinstellingen zich opnieuw committeren aan een set sectordoelstellingen. Dit zullen hogere percentages zijn w.b.t. opgaven en sectordoelstellingen die we nu al kunnen voorzien, maar kunnen ook volledig nieuwe opgaven zijn. De voortgang op de doelstellingen en de transformatiemonitor worden daarbij als ijkpunten gebruikt.

4.2. Output en doelen voor het faciliteren van de transformatie

Belofte aan de lerenden	Wat Npuls hiervoor doet ²⁰	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
Faciliteren van de transformatie in de sector			
De publieke sector voor het vervolgonderwijs pakt de transformatieopgave gezamenlijk aan; ze zet daar het programma Npuls voor in.	“Transformatieverhaal” steeds samen formuleren [T1]²¹: over de veranderopgave, de betekenis van de beloftes, belang en dilemma’s bij het werken volgens publieke waarden, delen en verder aanscherpen in gesprek met de sector. Gesprek over transformatie gefaciliteerd via bijeenkomsten zoals werkconferenties, webinars, themabijeenkomsten, etc. Advies over het inrichten van passende (nieuwe) governance- en overlegstructuren binnen de onderwijssector	Transformatieopgave is breed bekend onder bestuurders, directeuren, stafmedewerkers en onderwijsprofessionals in onderwijsinstellingen. Beleidsmakers en beslissers hebben werkconferenties bijgewoond.	Transformatieopgave is algemeen bekend onder bestuurders, directeuren, stafmedewerkers en onderwijsprofessionals in onderwijsinstellingen. Er is een overlegstructuur ontwikkeld voor het blijven voeren van dit gesprek, en voor het duurzaam maken van afspraken, die past bij de nieuwe manier van samenwerken in de sector.
De sector monitort het verloop van de transformatie en gebruikt de informatie	Transformatie doorlopend gemonitord door het onderzoek met gebruik van de Transformatiemonitor [T2]. De uitkomsten van de halfjaarlijkse	Vertegenwoordigers uit alle onderwijsinstellingen spreken tenminste iedere drie jaar mee over het	De sector heeft een werkwijze opgezet die zorgt dat ook na financiering van het NGF het gezamenlijk koers bepalen en de gezamenlijke aanpak in grote veranderingsvraagstukken mogelijk blijft.

²⁰ Activiteiten lopen in principe voor de looptijd van het programma. Waar van toepassing is in deze kolom ook expliciet benoemd welke technische voorzieningen tot 2028 ieder geval gereed zijn om de streefpercentages van de sectordoelstellingen te behalen. In jaarplannen en specifieke roadmaps publiceert de programmaorganisatie Npuls gespecificeerde plannen voor het opleveren van (iteraties van) de sectorvoorzieningen.

²¹ verwijzing naar de begrotingsregel

om de gezamenlijk de koers te blijven bepalen.	<i>trendrapportages</i> en driejaarlijkse <i>analyse van de staat van de transformatie</i> worden zó gepresenteerd dat deze bruikbaar zijn voor het gesprek in/ met de sector over het (bijsturen op) de voortgang van de transformatie.	(bijstellen) van de koers van Npuls	
Wet- en regelgeving ondersteunt de transformatieopgave			In kaart brengen van knelpunten voor de transformatieopgave in wet- en regelgeving; voortdurend gesprek tussen onderwijssector en ministerie van OCW voeren.²² Knelpunten in wet- en regelgeving kunnen snel duidelijk worden; eventuele aanpassing van wet- en regelgeving kan op een meer iteratieve manier dan voorheen voorbereid worden. Besluitvorming over eventuele aanpassingen in wet- en regelgeving liggen buiten het bereik van het programma.

²² Enkele fte extra capaciteit bij zowel de sectorverenigingen/coöperatie MBO Raad, VH, UNL en SURF als bij het ministerie van OCW zijn begroot onder “Programmaregie en ondersteuning”
[P1]

Belofte aan de lerenden	Wat Npuls hiervoor doet	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
Faciliteren van de veranderopgave in de onderwijsinstelling			
Onderwijsinstellingen gaan de veranderopgave aan, en kunnen gefaciliteerd worden door Npuls	Stimuleringsregeling(en) [T2] voor onderwijsinstellingen voor de integrale aanpak van de veranderopgave; (laten) ontwikkelen van instrumentarium dat hiervoor bruikbaar is, bijvoorbeeld volwassenheidsmodel(len). Ondersteuning [T1] van het <u>samen</u> leren(d) transformeren met een aanbod van bijeenkomsten, begeleidingstrajecten, scholing, intervisieprogramma's, etc.	In iedere instelling is aantoonbaar aandacht voor de veranderopgave.	De mensen op de 'sleutelposities' in onderwijsinstellingen zijn verandervaardig; de verandering is duurzaam in gang gezet.
Onderwijsinstellingen passen processen en beleid aan om lerenden "Leren zonder drempels" en "Doorlopend het beste onderwijs" te kunnen beloven.	Openen van Stimuleringsregelingen [T2] ten behoeve van het ondersteunen van mensen in instellingen bij het veranderen van beleid en processen en gebruiken nemen van voorzieningen. Ondersteunen van het tussen onderwijsinstellingen samen optrekken en leren in dit proces door het faciliteren van bijeenkomsten van netwerken/communities, begeleidingstrajecten, kennisdeling, etc. – over het aanpassen van (specifiek) beleid en processen gelieerd aan <i>Leren zonder drempels</i> en <i>Doorlopend het beste onderwijs</i>²³ (zie ook: Duurzaam leren(d) transformeren).	Zie streefpercentages bij de sectordoelstellingen in paragraaf 4.3. en 4.4	Beleid en processen zijn aangepast, de daarvoor passende (digitale) voorzieningen zijn in gebruik genomen bij het overgrote deel van de onderwijsinstellingen. In de inrichting van processen wordt de sectorarchitectuur gevolgd, waardoor nieuwe collectieve voorzieningen makkelijk(er) geïmplementeerd kunnen worden.

²³ In de begroting is hiervoor zowel onder de specifieke beloften/opgaven budget opgenomen, als (enig) budget onder de kop 'stimuleringsregelingen' [T2]. In dat laatste geval betreft het begeleiding (in groepen) van instellingen die deelnemen aan de regeling voor het in gebruik nemen van voorzieningen.

Belofte aan de lerenden	Wat Npuls hiervoor doet	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
Duurzaam beschikbaar stellen en beheren van samenhangende digitale voorzieningen t.b.v. Leren zonder drempels, Doorlopend het beste onderwijs			
Instellingen zijn in staat gezamenlijk onderwijs efficiënt te organiseren met behulp van digitale sectorvoorzieningen.	Regie op samenhang [T3] van de hoogwaardige digitale sectorvoorzieningen, referentie-architectuur, en standaarden om Leren zonder drempels en Doorlopend het beste onderwijs te organiseren, op basis van publieke waarden. Advies voor businessmodel en governance voor beheer, organisatie en financiering van de ict-infrastructuur.	<i>Zie sectordoelenparagraaf 0 en 0.</i> Het gesprek over de duurzame financiering en governance is gaande	Voorzieningen hebben een duidelijke beheerder. Afspraken over collectieve financiering en governance en beheer op alle (onderdelen van de) ict-infrastructuur zijn gemaakt.

Belofte aan de lerenden Duurzaam leren(d) transformeren	Wat Npuls hiervoor doet	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
Lerenden krijgen onderwijs dat ontworpen is door onderwijsprofessionals die samen leren kunnen en open kennis kunnen delen	Kwartier maken en advies over het duurzaam inrichten van een infrastructuur [T4] voor het uitwisselen van kennis over onderwijs; voorstel voor governance voor collectieve voorzieningen kennisinfrastructuur.	Helderheid over de vorm, inrichting en duurzaam beheer van kennisinfrastructuur onder alle betrokken partijen.	Duurzaam ingerichte kennisinfrastructuur is ingericht, en stelt professionals in staat kennis eenvoudig te ontsluiten, open te delen en te ontwikkelen.
	Werkende en transparante (digitale) voorzieningen voor het uitwisselen van kennis [T5] beschikbaar.	Onderwijsinstellingen werken mee aan het ontwikkelen van (digitale) voorzieningen voor het uitwisselen van kennis.	Gezamenlijk leren en professionaliseren is verankerd in visie, beleid en organisatie van de onderwijsinstellingen. ²⁴

²⁴ Bijvoorbeeld door het duurzaam ingerichte Center for Teaching and Learning. Voorwaarde voor subsidie uit de stimuleringsregeling voor Centers for Teaching and learning (zie paragraaf 4.4 Dbo7) is een onderbouwing van hoe de onderwijsinstelling ook na afloop van de subsidie (de activiteiten van) het Center for Teaching and Learning duurzaam kan blijven uitvoeren. De verbinding tussen onderwijsinstellingen via het (landelijk netwerk) van Centers for Teaching and learning is onderdeel van de "Kennisinfrastructuur". Het duurzaam inrichten daarvan, is dus onderdeel van de afspraken over de duurzame inrichting hiervan. Om de verdere ontwikkeling in te zetten naar een landelijke duurzame kennisinfrastructuur zijn de kwalitatief hoogwaardige CTL's het vliegwiel.

4.3. Output en doelen t.b.v. Leren zonder drempels

Belofte aan de lerenden	Wat moet de onderwijssector hiervoor gezamenlijk en/of collectief kunnen regelen?	Wat gaat Npuls hiervoor doen?	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 203125
Alle lerenden maken gedurende hun gehele leven gebruik van één identiteit, waarmee zij toegang krijgen tot onderwijsapplicaties en onderwijsmiddelen bij alle instellingen waar zij onderwijs volgen	Uitgeven van een identiteit aan lerenden die in alle onderwijsinstellingen te gebruiken is.	Vóór 2028: Sectoroverstijgende voorziening voor het uitgeven van een identiteit [Lzd1] aan lerenden die in het gehele vervolgonderwijs gebruikt kan worden beschikbaar.	60% van de onderwijsinstellingen heeft de onderwijs-id voorziening geadopteerd. Per sector: ²⁶ mbo: 30% hbo: 70% wo: 70%	90% van de onderwijsinstellingen heeft de onderwijs-id voorziening geadopteerd. Per sector: mbo: 80% hbo: 90% wo: 90%
Voor alle lerenden in het vervolgonderwijs is informatie over het onderwijsaanbod verzameld en beschikbaar. (inclusief de samenhang daarbinnen en keuzeregels voor onderdelen)	Ontsluiten van het onderwijsaanbod	Vóór 2028: Uitgebreide voorziening voor het ontsluiten van het onderwijsaanbod [Lzd2] beschikbaar. ²⁷	20% van instellingen heeft de voorziening geadopteerd Per sector: mbo: 20% hbo: 20% wo: 20%	60% van instellingen heeft de voorziening geadopteerd Per sector: mbo: 60% hbo: 60% wo: 90%

²⁵ In de versie 6 maart 2024 zijn deze percentages nog niet vastgesteld: aan de (besturen van de) sectorverenigingen zullen gevraagd worden hier een ambitieniveau vast te stellen. Dit gebeurt in de maand maart.

²⁶ Er zijn momenteel 55 mbo-scholen, 37 hogescholen en 15 universiteiten.

²⁷ Zie voetnoot 20

Belofte aan de lerenden	Wat moet de onderwijssector hiervoor gezamenlijk en/of collectief kunnen regelen?	Wat gaat Npuls hiervoor doen?	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 203125
		Faciliteren van gesprek en adviseren over afspraken over het vastleggen van curriculuminformatie [Lzd2]	Sectorbrede afspraken over vastleggen curriculuminformatie gemaakt. [50% van de instellingen stelt zich achter de afspraken] Per sector: mbo: 50% hbo: 30% wo: 50%	Sectorbrede afspraken over vastleggen curriculuminformatie gemaakt. [80% van de instellingen stelt zich achter de afspraken] Per sector: mbo: 80% hbo: 60% wo: 80%
Alle lerenden melden zich op gestandaardiseerde manier aan voor zowel gehele opleidingen als andere onderwijsonderdelen.	Proces van aanmelden, inschrijven en intekenen voor lerenden gezamenlijk verzorgen.	Vóór 2028: Voorziening voor ‘aanmelden, inschrijven en intekenen’ [Lzd 3] beschikbaar. ²⁸	15% van onderwijsinstellingen heeft de voorziening voor aanmelden, inschrijven en intekenen geadopteerd. Per sector: mbo: 10% hbo: 20% wo: 20%	85% van onderwijsinstellingen heeft de voorziening voor aanmelden, inschrijven en intekenen geadopteerd. Per sector: mbo: 80% hbo: 90% wo: 90%

²⁸ In 2025 wordt een roadmap voor één voorziening voor Aanmelden, inschrijven en intekenen opgeleverd voor het hele vervolgonderwijs. Deze vervangt functionaliteiten die op dit moment aan (initiële) studenten geboden worden via Studielink (aanmelden en inschrijven in hbo en wo), en CAMBO (aanmelden in het mbo). Dit doen we op een toekomstbestendige manier: opdat deze voorziening in de toekomst ook de functionaliteit kan bieden om alle lerenden op een eenduidige manier te laten aanmelden en inschrijven bij instellingen, en intekenen op onderwijsseenheden. Het moment van overstappen op deze vervanging door het hbo en het wo is afhankelijk van de technische beschikbaarheid. In de ontwikkeling van het opleveren van de functionaliteiten die de huidige collectieve voorziening vervangen, koerst Npuls op het beschikbaar maken in 2028.

Belofte aan de lerenden	Wat moet de onderwijssector hiervoor gezamenlijk en/of collectief kunnen regelen?	Wat gaat Npuls hiervoor doen?	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 203125
Alle lerenden kunnen hun resultaten en bewijzen daarvan (credentials) zelfstandig bewaren en ontsluiten, ook na hun studie.	Registreren van resultaten en bewijzen daarvan (credentials)	Tot uiterlijk 2028: Onderzoeken of een voorziening voor registreren van resultaten en bewijzen [Lzd4] (in bijvoorbeeld een <i>wallet</i>) te ontwikkelen en beschikbaar te stellen is. ²⁹	30% van onderwijsinstellingen heeft actief meegewerkt aan de ontwikkeling van een wallet en bijbehorende voorzieningen. Per sector: mbo: 30% hbo: 30% wo: 30%	30% van onderwijsinstellingen heeft een wallet en bijbehorende voorzieningen geadopteerd. Per sector: mbo: 30% hbo: 60% wo: 60%
Lerenden kunnen zich intekenen op onderwijsaanbod van verschillende instellingen, zonder losse betalingen; kosten worden onderling verrekend tussen instellingen.	Verrekenen tussen onderwijsinstellingen	Tot uiterlijk 2028: Onderzoeken of een voorziening voor geautomatiseerde verrekeningen [Lzd5] tussen instellingen te ontwikkelen en beschikbaar te stellen is. ³⁰	Onderwijsinstellingen werken mee aan het onderzoeken en -indien mogelijk- ontwikkelen van de voorziening.	

²⁹ Op dit moment is de ontwikkeling van de Wallet in de verkenningsfase. In jaarplannen en specifieke roadmaps publiceert de programmaorganisatie Npuls gespecificeerde plannen voor het opleveren van (iteraties van) de sectorvoorzieningen. Het adoptiepercentage is (dus) onder voorbehoud van de uitkomsten van het onderzoek naar de mogelijkheid en haalbaarheid van het tijdig ontwikkelen en beschikbaar stellen van de voorziening voor het bewaren en aantonen van resultaten en credentials.

³⁰ Onder voorbehoud van de uitkomsten van het onderzoek naar mogelijkheid en haalbaarheid van het tijdig ontwikkelen en beschikbaar stellen van de voorziening voor verrekeningen. In jaarplannen en specifieke roadmaps publiceert de programmaorganisatie Npuls gespecificeerde plannen voor het opleveren van (iteraties van) de sectorvoorzieningen. De doelstelling/streefpercentages voor brede(re) door onderwijsinstellingen worden *uiterlijk* in 2028 opgesteld voor de periode tot en met 2031.

4.4. Output en doelen voor doorlopend het beste onderwijs

Belofte aan de lerenden	Wat moet de onderwijssector hiervoor gezamenlijk en/of collectief kunnen regelen?	Wat gaat Npuls hiervoor doen?	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
Onderwijsaanbod				
Lerenden kunnen hun digitale geletterdheid (blijven) ontwikkelen in het vervolgonderwijs. Alle lerenden kunnen beschikken over specifieke kennis, praktische vaardigheden en Digitale tools om AI en data en nieuwe educatieve	Onderwijsaanbod t.b.v. het (doorlopend) ontwikkelen van digitale geletterdheid opnemen in het curriculum.	Ontwikkelen van een instrumentarium voor onderwijsinstellingen om digitale geletterdheid op te nemen in het curriculum. [Dbo1] ³¹	45% van de instellingen heeft digitale geletterdheid opgenomen in het curriculum Per sector: mbo: 40% hbo: 40% wo: 70%	90% van de instellingen heeft digitale geletterdheid opgenomen in het curriculum Per sector: mbo: 90% hbo: 90% wo: 90%

³¹ Op de begroting zijn deze activiteiten opgenomen onder de kop "Digitale geletterdheid en gebruik van ai, data en nieuwe technieken en tools" door lerenden en onderwijsprofessionals, omdat in de praktijk van de onderwijsinstellingen, en daarmee in het programma Npuls deze activiteiten vaak zeer nauw verbonden zijn. (Digitale geletterdheid wordt ontwikkeld door het gebruiken van nieuwe technieken.)

Belofte aan de lerenden	Wat moet de onderwijssector hiervoor gezamenlijk en/of collectief kunnen regelen?	Wat gaat Npuls hiervoor doen?		Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
technologieën waarde(n)vol in te zetten.	In het onderwijsaanbod (expliciet) ruimte maken voor het waarde(n)vol inzetten van digitale tools, AI, data en nieuwe technologieën.	Ontwikkelen van instrumentarium voor onderwijsinstellingen om lerenden en onderwijsprofessionals te ondersteunen bij het waarde(n)vol inzetten van kennis, praktische vaardigheden en digitale tools, AI, data en nieuwe educatieve technologieën. [Dbo1]	70% van de instellingen biedt lerenden ondersteuning in het gebruik van AI, data en nieuwe technologieën Per sector: mbo: 70% hbo: 70% wo: 70%	90% van de instellingen biedt lerenden ondersteuning in het gebruik van AI en data en nieuwe technologieën Per sector: mbo: 90% hbo: 90% wo: 90%	
		Waar passend en mogelijk ook digitale sectorvoorzieningen ontwikkelen voor het ontsluiten van de toegang tot onderwijsmiddelen[Dbo1] ³²			

³² Onderwijsmiddelen betreft hier: leermaterialen en educatieve technologie, inclusief de hardware die nodig is voor het gebruik daarvan (bijvoorbeeld VR- en XR devices, immersive rooms). Dit is een doelstelling in de onderzoeksfase. Gezien de aard van de belofte “gebruiken van *nieuwe*” technologieën zal onder deze noemer *altijd* ook ruimte zijn voor verkenning naar het toepassen van nieuwe technologie in het onderwijs. De doelstellingen voor ontwikkeling worden tenminste jaarlijks bijgesteld. In 2024 is (bijvoorbeeld) ontwikkeling gestart naar voorzieningen voor het gebruik van XR (in samenwerking met DUTCH, zie ook paragraaf 3.6.1.). Wanneer meer specifieke voorzieningen ontwikkeld gaan worden, zullen *uiterlijk* in 2028 adoptiepercentages voor de periode tot en met 2031 vastgesteld worden.

Belofte aan de lerenden	Wat moet de onderwijssector hiervoor gezamenlijk en/of collectief kunnen regelen?	Wat gaat Npuls hiervoor doen?		Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
Lerenden en onderwijsprofessionals kunnen op een veilige en waardevolle manier toepassingen voor generatieve AI gebruiken, die de publieke waarden respecteren.	Gebruik maken van voorziening(en) voor generatieve AI die publieke waarden respecteren.	Sectorvoorziening voor AI ontwikkelen ("EduGenAI") [Dbo9] ³³	Onderwijsinstellingen werken mee aan het ontwikkelen van de sectorvoorziening	Onderwijsinstellingen werken mee aan het ontwikkelen van de sectorvoorziening	
Lerenden kunnen kleine afgebakende eenheden onderwijs volgen, waarvan de waarde (h)erkend wordt.	Onderwijsaanbod/ Onderwijsproces kleine eenheden onderwijs ontwikkelen, aanbieden en de kwaliteit ervan borgen volgens sectorbrede afspraken.	Tot 2028: Systematiek en collectieve voorziening voor aanbieden van kleine onderwijseenheden [Dbo2] gereed. Vanaf 2028: door-ontwikkelen van systematiek.	65% van instellingen ontwikkelt kleine onderwijseenheden, biedt deze aan, en geeft op eenduidige wijze en volgens afgesproken kwaliteitsniveau credentials uit. Per sector: mbo: 60% hbo: 60% wo: 90%	90% van instellingen ontwikkelt kleine onderwijseenheden, biedt deze aan, en geeft op eenduidige wijze en volgens afgesproken kwaliteitsniveau credentials uit. Per sector: mbo: 90% hbo: 75% wo: 90%	

³³ AI is een sterk opgekomen thema. Verkenning en ontwikkeling is gestart in 2024 en leiden in 2025 naar verwachting tot concretere doelen en afspraken voor de ontwikkeling en adoptie van instrumenten en voorzieningen.

Belofte aan de lerenden	Wat moet de onderwijssector hiervoor gezamenlijk en/of collectief kunnen regelen?	Wat gaat Npuls hiervoor doen?	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
Onderwijsprofessie: Doorlopend ondersteunen van onderwijsprofessionals				
Lerenden krijgen onderwijs van onderwijsprofessionals die digitaal geletterd zijn, digitale middelen waarde(n)vol in kunnen zetten en daarin goed ondersteund worden.	ondersteunen van onderwijsprofessionals in het ontwikkelen van hun digitale geletterdheid	Ontwikkelen van instrumentarium voor onderwijsinstellingen om onderwijsprofessionals hierin te blijven ondersteunen [Dbo1]	70% van de instellingen biedt onderwijsprofessionals ondersteuning in het ontwikkelen van hun digitale geletterdheid Per sector: mbo: 70% hbo: 70% wo: 70%	90% van de instellingen biedt onderwijsprofessionals ondersteuning in het ontwikkelen van hun digitale geletterdheid Per sector: mbo: 90% hbo: 90% wo: 90%

Belofte aan de lerenden	Wat moet de onderwijssector hiervoor gezamenlijk en/of collectief kunnen regelen?	Wat gaat Npuls hiervoor doen?	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
	ondersteunen van onderwijsprofessionals in het waarde(n)vol inzetten van AI en data en nieuwe technologieën (met behulp van specifieke kennis, praktische vaardigheden en digitale tools)	Ontwikkelen van instrumentarium voor onderwijsinstellingen om lerenden en onderwijsprofessionals te ondersteunen in het gebruik van AI en data, en (andere) nieuwe technologieën. [Dbo1] Waar passend en mogelijk ook digitale sectorvoorzieningen ontwikkelen voor het ontsluiten van de toegang tot onderwijsmiddelen [Dbo1] ³⁴	70% van de instellingen biedt onderwijsprofessionals ondersteuning in het gebruik van AI en data en nieuwe technologieën Per sector: mbo: 70% hbo: 70% wo: 70%	90% van de instellingen biedt onderwijsprofessionals ondersteuning in het gebruik van AI en data en nieuwe technologieën Per sector: mbo: 90% hbo: 90% wo: 90%

³⁴ Onderwijsmiddelen betreft hier: leermaterialen en educatieve technologie, inclusief de hardware die nodig is voor het gebruik daarvan (bijvoorbeeld VR- en XR devices, immersive rooms). Dit is een doelstelling in de onderzoeksfase. Gezien de aard van de belofte “gebruiken van *nieuwe*” technologieën zal onder deze noemer *altijd* ook ruimte zijn voor verkenning naar het toepassen van nieuwe technologie in het onderwijs. De doelstellingen voor ontwikkeling worden tenminste jaarlijks bijgesteld. In 2024 is (bijvoorbeeld) ontwikkeling gestart naar voorzieningen voor het gebruik van XR (in samenwerking met DUTCH-NL). Wanneer meer specifieke voorzieningen ontwikkeld gaan worden, zullen *uiterlijk* in 2028 adoptiepercentages voor de periode tot en met 2031 vastgesteld worden.

Belofte aan de lerenden	Wat moet de onderwijssector hiervoor gezamenlijk en/of collectief kunnen regelen?	Wat gaat Npuls hiervoor doen?	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
	ondersteunen van onderwijsprofessionals in het ontwikkelen, verzorgen en verbeteren van onderwijs	Ondersteunen van instellingen bij oprichting van Centers for Teaching and Learning (CTL) met een stimuleringsregeling [Dbo7] en begeleiding bij het opstellen en indienen van aanvragen.	60% van de instellingen hebben een Centers for Teaching and Learning (CTL) opgericht of doorontwikkeld en zijn aangesloten bij het landelijke netwerk. Per sector: mbo: 50% hbo: 50% wo: 90%	100% van de instellingen hebben een Centers for Teaching and Learning (CTL) opgericht of doorontwikkeld en zijn aangesloten bij het landelijke netwerk Per sector: mbo: 100% hbo: 100% wo: 100%
	ondersteunen van onderwijsprofessionals in het benutten van bestaande, en bijdragen aan nieuwe kennis uit onderzoek en praktijk bij onderwijsinnovatie, ondersteund door een duurzaam netwerk van levende communities.	Communities en leergemeenschappen in kaart gebracht en met elkaar verbonden. Faciliteren van (bijeenkomsten van nationale, thematische) communities van onderwijsprofessionals – waaronder een netwerk voor Centers for Teaching and Learning [Dbo3 (en Dbo7)]	Onderwijsprofessionals uit alle onderwijsinstellingen zijn aangesloten bij communities en leergemeenschappen over (specifieke thema's binnen) het doorlopend vernieuwen en verbeteren van onderwijs.	Onderwijsprofessionals uit alle onderwijsinstellingen zijn aangesloten bij communities en leergemeenschappen over (specifieke thema's binnen) het doorlopend vernieuwen en verbeteren van onderwijs.

Belofte aan de lerenden	Wat moet de onderwijssector hiervoor gezamenlijk en/of collectief kunnen regelen?	Wat gaat Npuls hiervoor doen?	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
		(Langlopende) onderzoeksprojecten opgezet om nieuwe kennis te ontwikkelen – subsidies toegekend door het NRO [Dbo8] Opleveren van kennisproducten over het doorlopend vernieuwen en verbeteren van het onderwijs. [Dbo3]	Professionals dragen in onderzoeksprojecten bij aan, en leren van nieuwe kennis en werkwijzen. Het NRO coördineert de toekenning van subsidies voor deze onderzoeksprojecten	Professionals dragen in onderzoeksprojecten bij aan, en leren van nieuwe kennis en werkwijzen. Het NRO coördineert de toekenning van subsidies voor deze onderzoeksprojecten

Belofte aan de lerenden	Wat moet de onderwijssector hiervoor gezamenlijk en/of collectief kunnen regelen?	Wat gaat Npuls hiervoor doen?	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
Onderwijsmiddelen				
Lerenden en onderwijsprofessionals hebben toegang tot het beste, meest actuele aanbod van digitale leermaterialen en educatieve technologieën	Onderwijsprofessionals maken, delen en (her)gebruiken digitale leermaterialen ³⁵ . Voor leermaterialen waar docenten zelf aan bijdragen is open de norm.	Vóór 2028: Digitale sectorvoorzieningen voor (her)gebruik van digitale leermaterialen beschikbaar maken. [Dbo4] ³⁶	25% van instellingen gebruikt collectieve voorzieningen voor digitale leermaterialen. Per sector: mbo: 20% hbo: 30% wo: 30%	60% van instellingen gebruikt collectieve voorzieningen voor digitale leermaterialen. Per sector: mbo: 60% hbo: 60% wo: 60%

³⁵ Met digitale leermaterialen wordt bedoeld: eigen en ingekochte leermaterialen met leerstof of leerinhoud (content) in een bepaalde vorm. Dit kan een leerboek zijn, maar ook een afbeelding, een informatief filmpje, of een geluidsfragment, of extended reality – of een nieuwe technologie die nu nog niet in het onderwijs gebruikt wordt. Onder leermaterialen vallen ook materialen die worden ingezet om te toetsen. Leermaterialen kunnen ook met behulp van AI worden ontwikkeld.

³⁶ Begroot onder de opgave “Toegang tot en ontwikkelen van onderwijsmiddelen samen organiseren”

Belofte aan de lerenden	Wat moet de onderwijssector hiervoor gezamenlijk en/of collectief kunnen regelen?	Wat gaat Npuls hiervoor doen?	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
op basis van publieke waarden.	Het reguleren van de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en leveranciers rondom digitale leermaterialen.	Nieuwe samenwerkingsmodellen faciliteren voor het <i>gezamenlijk ontwikkelen</i> van complexe digitale (open) leermaterialen en educatieve technologieën tussen onderwijsinstellingen en leveranciers. [Dbo4] ³⁷	30% van de instellingen werkt mee aan nieuwe samenwerkingsmodellen tussen onderwijsinstellingen en leveranciers voor het <i>gezamenlijk ontwikkelen</i> van complexe digitale (open) leermaterialen en educatieve technologieën. Per sector: mbo: 30% hbo: 30% wo: 30%	30% van de instellingen werkt mee in nieuwe samenwerkingsmodellen tussen onderwijsinstellingen en leveranciers voor het <i>gezamenlijk ontwikkelen</i> van complexe digitale (open) leermaterialen en educatieve technologieën. Per sector: mbo: 30% hbo: 30% wo: 30%

³⁷ Begroot onder de kop “Toegang tot en ontwikkelen van onderwijsmiddelen samen organiseren”

Belofte aan de lerenden	Wat moet de onderwijssector hiervoor gezamenlijk en/of collectief kunnen regelen?	Wat gaat Npuls hiervoor doen?	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
	Organisatievorm voor het beheren en monitoren van het afsprakenstelsel is ontworpen en ingericht.	Kwartier maken, agenderen, strategisch advies over een afsprakenstelsel tussen onderwijsinstellingen en leveranciers over het ontwikkelen en de toegang tot digitale leermaterialen en educatieve technologieën en het uitwisselen van gegevens. [Dbo4]³⁸ Voor 2028: Organisatievorm voor het beheren en monitoren van het afsprakenstelsel is ontworpen. [Dbo4]³⁹	Onderwijsinstellingen werken aan een afsprakenstelsel tussen onderwijsinstellingen en leveranciers van digitale leermaterialen en educatieve technologieën.	Onderwijsinstellingen onderschrijven een afsprakenstelsel tussen onderwijsinstellingen en leveranciers van digitale leermaterialen en educatieve technologieën, staan achter de organisatievorm voor het beheren en monitoren van de afspraken. Per sector: mbo: 100% hbo: 60% wo: 60%

³⁸ Begroot onder de kop “Toegang tot en ontwikkelen van onderwijsmiddelen samen organiseren”

³⁹ Begroot onder de kop “Toegang tot en ontwikkelen van onderwijsmiddelen samen organiseren”

Belofte aan de lerenden	Wat moet de onderwijssector hiervoor gezamenlijk en/of collectief kunnen regelen?	Wat gaat Npuls hiervoor doen?	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
Onderwijsproces verbeteren				
Lerenden kunnen hun leerproces verbeteren doordat (studie)data veilig en betrouwbaar beschikbaar is voor hen en de onderwijsprofessionals	Onderwijsprofessionals in alle instellingen zijn in staat het onderwijsproces van de lerende(n) en onderwijsprofessional(s) te ondersteunen en te verbeteren door gebruik te maken van inzichten ontleend aan betrouwbare gegevens, die gebaseerd zijn op gestandaardiseerde data en collectief ontwikkelde voorzieningen.	Instrumentarium ontwikkelen om instellingen te ondersteunen in het gebruik van data om het onderwijsproces te verbeteren [Dbo5]; Ontwikkelen van standaarden voor data over leerproces(sen), ondersteuning bij adoptie van standaarden; ontwikkelen van sectorvoorzieningen waarmee gestandaardiseerde data veilig en betrouwbaar gebruikt kan worden in onderwijsinstellingen. [Dbo5];⁴⁰	Onderwijsinstellingen werken mee aan het ontwikkelen van voorzieningen om het leerproces te ondersteunen en verbeteren met behulp van data.	60% van instellingen gebruikt data om leerproces te ondersteunen en verbeteren. Onderwijsinstellingen werken mee aan het ontwikkelen van voorzieningen om het leerproces te ondersteunen en verbeteren met behulp van data. Per sector: mbo: 60% hbo: 60% wo: 60%

⁴⁰ Onder voorbehoud van de uitkomsten van het onderzoek naar mogelijkheid en haalbaarheid van het tijdig ontwikkelen en beschikbaar stellen van de voorziening voor het gebruik van data. In jaarplannen en specifieke roadmaps publiceert de programmaorganisatie Npuls gespecificeerde plannen voor het opleveren van (iteraties van) de sectorvoorzieningen. De doelstelling/streefpercentages voor brede(re) door onderwijsinstellingen worden *uiterlijk* in 2028 opgesteld voor de periode tot en met 2031.

Belofte aan de lerenden	Wat moet de onderwijssector hiervoor gezamenlijk en/of collectief kunnen regelen?	Wat gaat Npuls hiervoor doen?	Sectordoelen 2028	Sectordoelen 2031
Lerenden kunnen toetsen maken die op passende wijze digitaal, veilig en betrouwbaar ondersteund worden.	Het proces van toetsen wordt op passende wijze digitaal ondersteund [met gebruik van data] waarbij veiligheid en betrouwbaarheid zijn gewaarborgd	Instrumentarium beschikbaar voor het ondersteunen van het toetsingsproces. [Dbo6] ⁴¹	40% van de instellingen ondersteunt toetsing digitaal en gebruikt daarbij data op een passende, veilige en betrouwbare manier. Per sector: mbo: 30% hbo: 30% wo: 60%	60% van de instellingen ondersteunt toetsing digitaal en gebruikt daarbij data op een passende, veilige en betrouwbare manier. Per sector: mbo: 60% hbo: 60% wo: 90%

⁴¹ Onder voorbehoud van de uitkomsten van het onderzoek naar mogelijkheid en haalbaarheid van het tijdig ontwikkelen en beschikbaar stellen van de voorziening voor het digitaal ondersteunen van toetsing. In jaarplannen en specifieke roadmaps publiceert de programmaorganisatie Npuls gespecificeerde plannen voor het opleveren van (iteraties van) de sectorvoorzieningen. De doelstelling / streefpercentages voor brede(re) door onderwijsinstellingen worden *uiterlijk* in 2028 opgesteld voor de periode tot en met 2031.

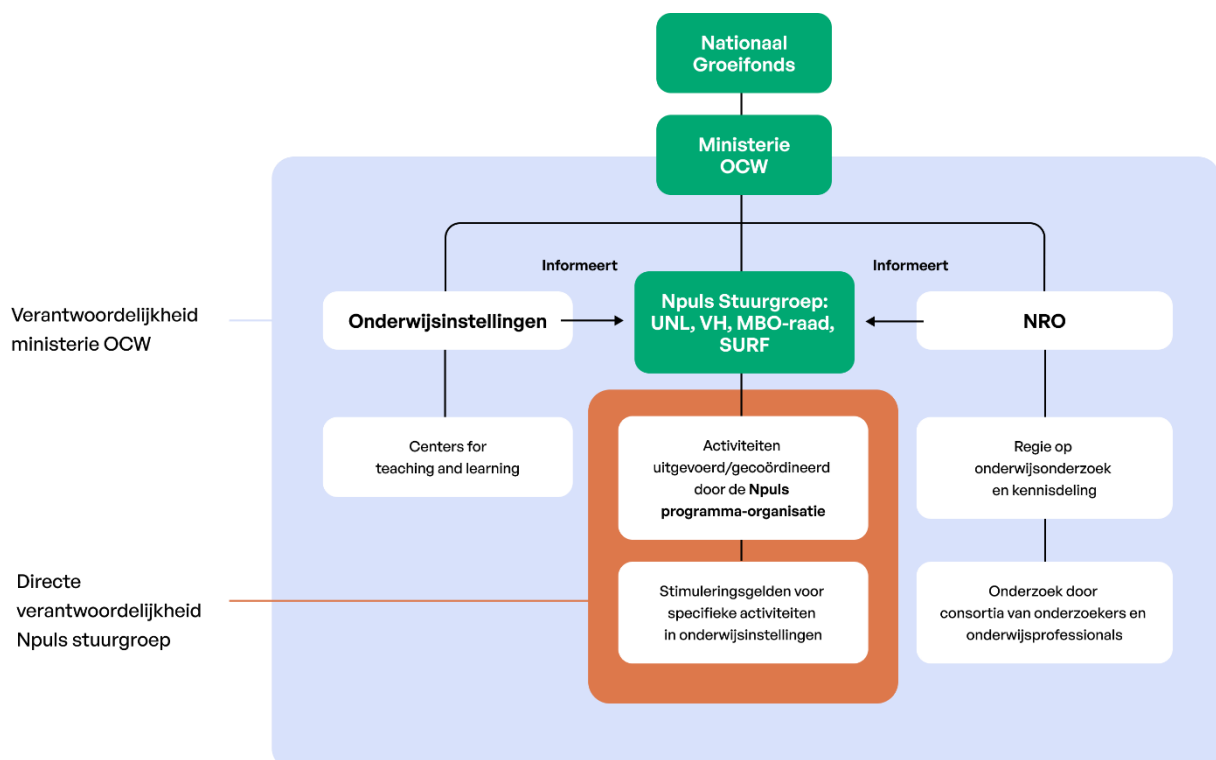
5. Programmaorganisatie

In dit hoofdstuk staat de samenwerking binnen en buiten het programma Npuls centraal. Het beschrijft hoe de inrichting van de programmaorganisatie er uit ziet en hoe de governance van het programma is opgezet.

5.1. Governance: bestuur van en toezicht op het programma

Bij de inrichting van de besturing van Npuls zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de partijen die direct betrokken zijn bij een project dat gefinancierd wordt uit het NGF in acht genomen, net als de rollen en verantwoordelijkheden van de organisaties in het onderwijsstelsel. Tussen de partijen zijn afspraken vastgelegd in verschillende documenten.

De rollen en verantwoordelijkheden, en de documenten waar in deze zijn vastgelegd, zijn hieronder toegelicht.



5.1.1. Rollen van de ministeries van Economische Zaken, Financiën en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

5.1.2. Rollen van de ministeries van Economische Zaken, Financiën en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Het ministerie van Economische Zaken is verantwoordelijk voor de begroting van het Nationaal Groeifonds;

De ministeries van Economische Zaken en Financiën treden op als fondsbeheerder van het Nationaal Groeifonds. Het kabinet heeft op voordracht van de fondsbeheerders een positief besluit genomen over de aanvraag van het programma Npuls.

- De fondsbeheerders hebben met het ministerie van OCW reeds projectoverstijgende afspraken gesloten die van toepassing zijn voor alle projecten die met middelen uit het Nationaal Groeifonds worden gefinancierd en die onder regie van OCW worden uitgevoerd;
- De fondsbeheerders sluiten met het ministerie van OCW ter nadere invulling van deze afspraken voor Npuls programmaspecifieke afspraken (PSA). Deze worden geüpdate vóór de tweede tranche;
- Het ministerie van Economische zaken draagt op basis van en volgens de (geüpdate) PSA zorg voor overboeking van de tweede tranche van de financiële middelen naar de OCW-begroting

Het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap is verantwoordelijk voor de regie op de uitvoering van het programma Npuls. De middelen vanuit het Nationaal Groeifonds ten behoeve van de uitvoering van het programma worden via subsidies en/of rechtstreekse beschikkingen van OCW ter beschikking gesteld aan SURF, NRO, en (voor de Centers for Teaching and Learning) onderwijsinstellingen.

- Voor de activiteiten van het programma die lopen via de programmaorganisatie, waar SURF als penvoerder optreedt, worden de kaders vastgelegd in de subsidiebeschikking(en) aan SURF;
- De kaders voor de activiteiten van het NRO binnen de kennisinfrastructuur worden vastgelegd in een directe beschikking van OCW aan het NRO.
- De kaders voor de Centers voor Teaching and Learning volgen uit de beschikking die een onderwijsinstelling ontvangt na toekenning van de subsidie uit de betreffende regeling;
- In de beschikkingen aan het NRO en de onderwijsinstellingen wordt vastgelegd dat de partij die de subsidie ontvangt zelfstandig verantwoording aflegt over de besteding van de middelen en de voortgang van de activiteiten.
- Om te zorgen dat de stuurgroep zicht houdt op het gehele programma, informeren het NRO en de onderwijsinstellingen ook de stuurgroep.

Bovenstaande afspraken, en de rol van de ‘stuurgroep Npuls’ (zie 5.1.5) zijn in 2023 vastgelegd in de *samenwerkingsafspraken Npuls*, zoals gesloten tussen het ministerie van OCW, het NRO, de MBO-Raad, VH, UNL en SURF. Deze samenwerkingsafspraken zijn geldig voor de gehele looptijd van het programma.

5.1.3. Rollen van de onderwijsinstellingen en de sectorverenigingen in het Nederlandse onderwijsstelsel

Het ministerie van OCW bepaalt in de sector de kaders waarbinnen de instellingen kunnen opereren en heeft de verantwoordelijkheid over de sector als geheel. Daaronder vallen ook de kaders die gelden voor private activiteiten van publieke instellingen.

De publieke onderwijsinstellingen verenigd in de MBO Raad, Vereniging Hogescholen en Universiteiten van Nederland zijn als autonome instellingen de samenwerking aangegaan, en hebben het initiatief genomen voor het programma. Iedere autonome instelling is ‘probleemeigenaar’ voor de (digitale) transformatie die in de eigen instelling plaats zal vinden. De instellingen kiezen er echter voor om samen te werken om deze transformatie mogelijk te maken. Zij hebben zich voor de tweede fase van het programma gecommitteerd aan de streefpercentages zoals opgenomen in hoofdstuk 4.

Om de gezamenlijkheid te waarborgen moeten alle instellingen op een passende wijze actief aansluiten om zo de digitale transformatie in de eigen instelling te doen realiseren. Waar nodig moeten hier bindende afspraken over worden gemaakt (regulering).

De manier waarop deze regulering tot stand komt, moet passend zijn bij het geldende systeem. In het Nederlandse onderwijs is dat een systeem van zelfregulering, waarbij autonome instellingen via de sectorverenigingen komen tot afspraken die de eigen inzet van elk van deze instellingen in de beoogde digitale transformatie sturen.

5.1.4. Samenwerkende partijen in de programmaorganisatie Npuls

De onderwijsinstellingen werken in Npuls nauw samen met SURF, de ict-coöperatie voor onderwijs en onderzoek. SURF vervult voor het programma meerdere rollen:

- bieden van expertise en ontwikkelcapaciteit op het gebied van digitale voorzieningen en onderwijsvernieuwing (de al bestaande rol van de (ict-)coöperatie),
- die van penvoerder voor het (formeel) aanvragen van de subsidie en het organiseren van de bedrijfsvoering voor het programma.

De MBO Raad, VH, UNL (als vertegenwoordigers van de onderwijsinstellingen) en SURF hebben een **convenant** gesloten waarin zij afspraken over (interne) sturing, risicodeling etc. hebben opgenomen.

5.1.5. Rollen van de Stuurgroep Npuls

De stuurgroep is de (gedelegeerd) opdrachtgever van het programma, voor zover dit de activiteiten betreft die onder regie van de penvoerder uitgevoerd worden. In de stuurgroep zijn de sectorverenigingen en SURF vertegenwoordigd (in deze paragraaf bedoeld met “samenwerkingspartners”). Het ministerie van OCW en vertegenwoordigers van de

studentenbonden sluiten bij de vergaderingen aan als agendalid en hebben zo ook de mogelijkheid om op dit niveau inbreng te hebben. De stuurgroep heeft een onafhankelijk Voorzitter.

- *De stuurgroep bewaakt de planvorming* binnen het Programma en de samenhang tussen de verschillende onderdelen daarvan. In dit kader heeft de stuurgroep de volgende bevoegdheden:
 - Vaststellen van de plannen en begroting van het programma.
 - Goedkeuren van voorstellen voor intensieve samenwerking met strategische partnerorganisaties.
- *De stuurgroep bewaakt de voortgang* van de uitvoering van de onderdelen van het Npuls programma die onder regie van de programmaorganisatie worden uitgevoerd (zie verderop in dit hoofdstuk voor de wijze van verantwoording vanuit de programmaorganisatie)
- *De stuurgroep monitort de voortgang* van de uitvoering van de onderdelen van het Npuls totaalprogramma die door samenwerkingspartners en niet onder regie van de programmaorganisatie worden uitgevoerd.
- *De stuurgroep heeft een ambassadeursfunctie* voor het programma: in hun “achterban” treden zij op als ‘ambassadeurs’ van de transformatie en de beweging in de sector – zowel waar het gaat om het verbreden van bewustzijn en begrip over de transformatieopgave, als om (het tempo van de) adoptie in de sector en de verduurzaming via collectieve afspraken en (nieuwe) governance-afspraken (zie *instrumenten voor het faciliteren in de transformatieopgave* (h3)).

De besluitvorming door de stuurgroep vindt plaats op basis van algehele consensus van de gehele Stuurgroep, waarbij de Voorzitter geen eigen stem heeft in de besluitvorming van de stuurgroep. In het geval niet tot consensus kan worden gekomen, wordt het besluit aangehouden en zoekt de Stuurgroep onder aansturing van de Voorzitter naar een voor de casus passende escalatieroute.

De taken van de leden in de stuurgroep zijn als volgt:

De Voorzitter

- De voorzitter bereidt de agenda voor en zit de vergaderingen voor
- Wanneer de stuurgroep niet tot overeenstemming komt, is het aan de voorzitter om in overleg met het ministerie van OCW te bepalen wat nodig is om uit de impasse te komen

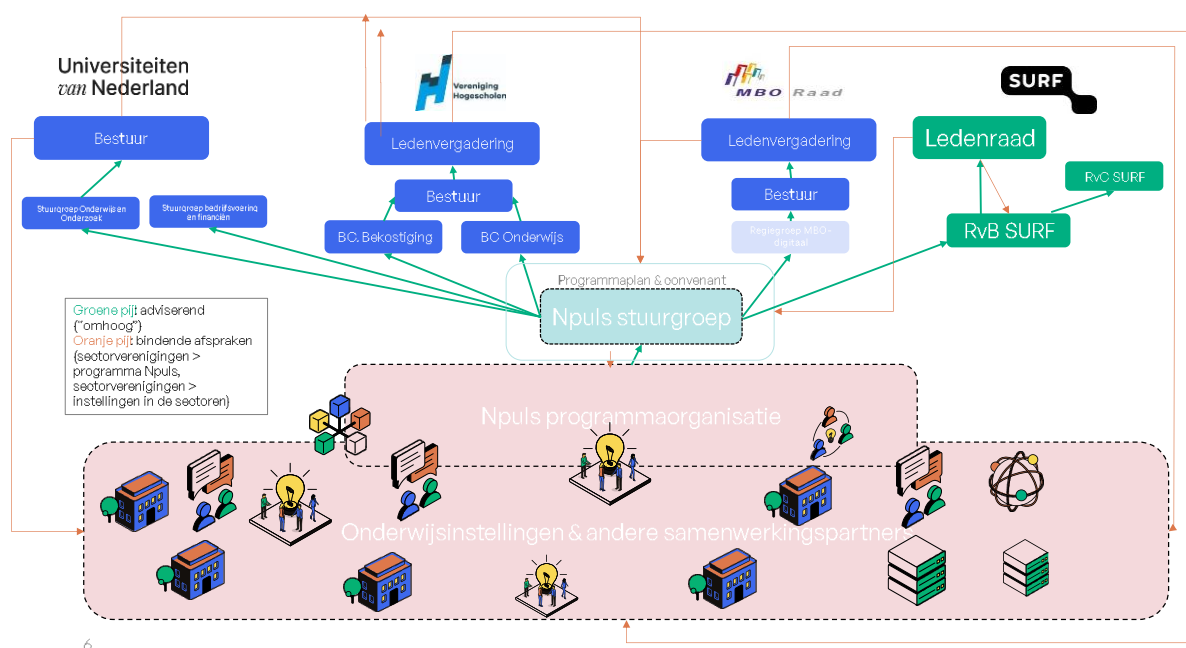
Onderwijsbestuurders in de stuurgroep

- Zorgen voor draagvlak in de sectoren en andere gremia van leden van de Partners;
- Zorgen voor efficiënte en correcte besluitvorming in het kader van het programma;
- Ten behoeve van bovenstaande denken zij inhoudelijk mee met de programmaorganisatie over de uit te zetten koers en strategie van het programma. Dit betreft bijvoorbeeld:
 - Eventuele dilemma’s over de koers van (een deelproject binnen) het programma;
 - Mogelijkheden voor synergie en samenwerking met andere (NGF-)programma’s in de sector;
 - Samenwerking en afstemming over de sectoren heen;
 - Wijze van implementatie van resultaten van het programma, de afwegingen daaromtrent, alsmede de te volgen procedure bij en met de (achterbannen van de) Partners ten behoeve van;

- Afstemming met andere gremia van leden van de partners, en andere organisaties in de sector (zoals NRO, MBO Digitaal, Studielink, Coöperatie MBO Voorzieningen en Kennisnet). Zodra vanuit het Programma gedurende de looptijd van het Programma het voorstel komt een te realiseren resultaat van het Programma in de volledige breedte van de leden van de Partners te adopteren, dragen de vertegenwoordigers van de Partners in de stuurgroep ervoor zorg dat dit volgens de interne governance van hun vereniging ter instemming wordt voorgelegd aan hun respectievelijke verenigingen.

Evaluatie van het functioneren van de stuurgroep

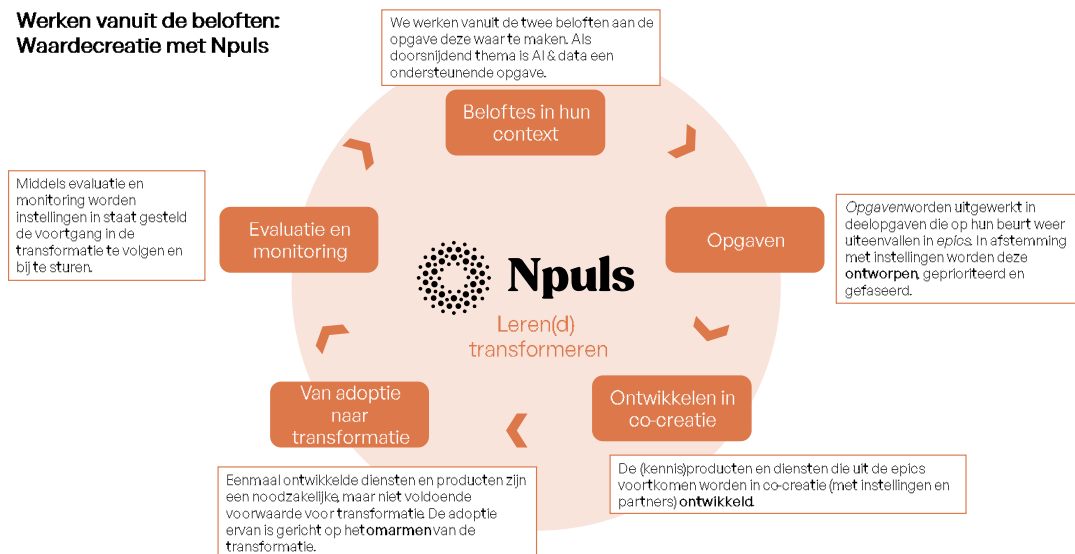
Minimaal eenmaal per jaar evalueert de stuurgroep onder regie van de Voorzitter zijn eigen functioneren.



5.2. Inrichting van de programmaorganisatie

Zoals in de voorgaande paragraaf geschetst, werken we in de Npuls programmaorganisatie in nauwe verbinding samen met de instellingen, convenantpartners, OCW en andere partners aan het waarmaken van de beloften. De wijze waarop is zichtbaar via de cirkel van waardecreatie van Npuls:

Werken vanuit de beloften: Waardecreatie met Npuls



1. Beloften in de context gedefinieerd naar opgaven

Het programmteam voert namens de convenantpartners regie op de beweging. De beloften van Npuls en de context waarin deze beloften moeten worden waargemaakt worden vertaald naar opgaven en in te vullen randvoorwaarden door het programmteam. Besluitvorming van het programmteam vindt op sociocratische wijze plaats in het Programma-overleg.

2. Opgaveteams

Voor ieder van de twee beloften en het doorsnijdende thema AI en data wordt een opgaveteam gevormd met als driver: het best passende antwoord vinden voor de opgave en deze in te delen in *deelopgaven*. Opgaveteams bepalen oplossingsrichtingen voor *deze deelopgaven* en vertalen deze in lijn met de terminologie die hoort bij wendbaar werken naar zogenaamde *epics*, een concreet antwoord op een gebruikersbehoefte, die worden ontwikkeld in co-creatie met de instellingen. We onderscheiden drie soorten *epics* gericht op *kennisproducten*, *digitale sectorvoorzieningen* en *transformatie-activiteiten* (daaronder valt ook *adoptie van de innovaties door de instellingen*). *Kennisproducten* en *transformatie-activiteiten* worden ontwikkeld in samenhang met de andere opgaven ontwikkeld.

In de oorspronkelijke aanvraag was sprake van ‘adviesraden’; we vertalen dat nu naar meer concrete betrokkenheid van de doelgroep. De opgaveteams werken nadrukkelijk samen met vertegenwoordigers uit de instellingen: de sleutelteams krijgen een stem in het bepalen van de oplossingsrichtingen en deelopgaven, collega's uit de instellingen werken mee in de uitvoering, en lerenden en onderwijsprofessionals worden op allerlei manieren betrokken bij het formuleren en testen van de resultaten.

3. Ontwikkelen in co-creatie

De digitale sectorvoorzieningen worden ontwikkeld in een ict-ontwikkelorganisatie, ondergebracht bij de penvoerder SURF, Studielink, DUO en mogelijke andere toekomstige

samenwerkingspartners op dit vlak. Npuls fungeert hierbij als opdrachtgever en financier. .

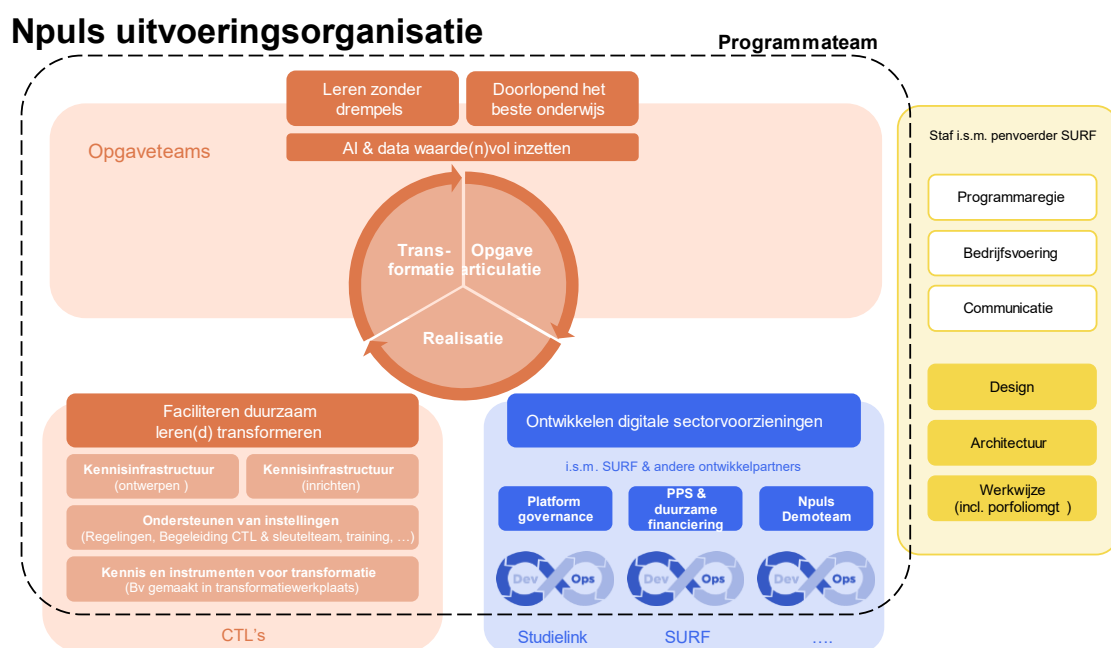
4. Leren(d) Transformeren

Onder regie van het team Duurzaam (lerend) Transformeren krijgt samen leren(d) transformeren vorm en worden regelingen en activiteiten opgezet waarmee instellingen hun transformatie kunnen vormgeven. Ook worden, samen met de opgaveteams, transformatie-handvatten ontwikkeld om concreet te kunnen toepassen in de instelling, zodat waardecreatie in de lokale context plaats kan vinden. Sleutelteams zijn de cruciale verbinding met de lokale context van iedere instelling; deze voeren coördinatie op de transformatie binnen de instelling in samenwerking met landelijke Npuls teams.

5. Evaluatie & monitoring

Het Programmateam borgt monitoring en evaluatie op het niveau van het programma, zowel qua werking van de programmaorganisatie als voor de outcome en impact in het waarmaken van de twee beloften (zie hoofdstuk 4). Ieder opgaveteam richt monitoring in op de opgave. Ontwikkelen gebeurt iteratief in sprints met gebruikers en kent periodiek een 'inspect & adapt' of vergelijkbaar evaluatiemoment.

De programma uitvoeringsorganisatie ziet er dan als volgt uit:



Inrichting Ondersteunende organisatie

De bedrijfsvoering en ondersteunende functies worden in nauwe samenspraak met SURF als penvoerder ingevuld.

Bemensing

In de centrale programmaorganisatie werken naar de huidige inzichten ca. 135 fte. In fase 2 wordt in de jaren 2026 tot en met 2028 een toename voorzien van gemiddeld 253 fte. Dit is in lijn met de geplande opschaling van de programmarealisatie. Vanaf 2029 wordt een afname in fte beoogd.

Succes binnen het programma wordt onder andere bepaald door deskundige medewerkers. Diversiteit in ervaring en expertise is daarbij essentieel. In fase 2 is er extra aandacht voor de samenstelling van teams, met een balans tussen vast personeel, gedetacheerden en externe medewerkers en adviseurs. In het convenant tussen UNL, VH, MBO-raad en SURF zijn afspraken gemaakt over het delen van de risico's van het in dienst nemen van personeel voor tijdelijke programma's, die SURF als penvoerder op zich neemt.

In het programma werken veel mensen die ook bij instellingen in het vervolgonderwijs in dienst zijn (geweest) - en waarvan velen naar verwachting na afloop van het programma daar weer (volledig) in terug keren. Het werken voor Npuls draagt daarmee bij aan het verhogen van de kennis en ervaring in de sector. Om de juiste samenstelling van teams te kunnen realiseren wordt in aanloop van fase 2 een Strategisch Personeelsplan opgesteld dat periodiek zal worden herijkt.

Samenwerking met de convenantpartners

Samenwerking met SURF:

SURF heeft drie rollen en is daarom ook convenantpartner van Npuls: als penvoerder/facilitator van het programma, als innovatiepartner en als dienstverlener. De samenwerking tussen SURF en Npuls is er in fase 2 op gericht om niet alleen tot optimale uitkomsten van Npuls te komen met behulp van expertise, processen en faciliteiten van SURF, maar ook om de ontwikkeling van SURF te faciliteren. Op deze manier kan SURF na Npuls de transformatie van het onderwijs blijven ondersteunen.

Samenwerking met de sectorverenigingen:

In de sectorverenigingen worden de afspraken die mbo/hbo/wo in Npuls wensen te maken, besproken en bekrachtigd. De bestuurlijke besluitvorming in de verenigingen is daarmee van belang. Daarnaast trekken Npuls en de sectorverenigingen samen op als het gaat om te ontwikkelen beleid en visievorming, institutionalisering op stelselniveau en knelpunten in regelgeving.

Manier van (samen)werken binnen het programma.

Het programma kiest voor een sociocratische wijze van besluitvorming. Toch kent het programma ook hiërarchische elementen. Denk daarbij aan de verantwoordelijkheid voor de inzet van de verkregen middelen: deze zijn toegekend onder voorwaarden. Daarover moet verantwoording worden afgelegd en OCW is in de positie hierop in te grijpen. Een andere lijn die hierbij in acht moet worden genomen is die van de convenantpartners, die in het convenant kaders zijn overeengekomen en risico's hebben vastgelegd.

De programmaregisseur

is het eerste aanspreekpunt van de (gedelegeerd) opdrachtgever van het programma (de stuurgroep). De stuurgroep geeft de regisseur de opdracht te zorgen dat het programma uitgevoerd wordt. Daarmee heeft, in de sociocratische principes, de regisseur "beginverantwoordelijkheid". Hij geeft vervolgens mandaat aan anderen binnen het programma (waarmee hij een deel van zijn taak weggeeft aan anderen). En hij zal dat mandaat niet terugnemen, ook al houdt de buitenwereld hem verantwoordelijk voor gemaakte keuzes of ontwikkelde activiteiten. Om hierin balans te bewaken dienen we regelmatig met elkaar te evalueren of het programma nu zodanig is ingericht en verloopt dat we de beoogde doelen daadwerkelijk kunnen behalen en daarbij aan de gestelde voorwaarden voldoen.

5.3. Beheersing programma

5.3.1. Financieringsstromen en inrichting van de verantwoording

Het ministerie van OCW dient het programmaplan inclusief een begroting voor de besteding van het totale resterende budget voor het programma in bij het Nationaal Groeifonds.

5.3.1.1. Beschikbaar stellen van middelen uit het NGF aan het ministerie van OCW

Het kabinet besluit de gereserveerde middelen toe te kennen aan het programma. Het ministerie van OCW en EZ maken, op basis van het programmaplan, nieuwe **programmaspecifieke afspraken**. De PSA betreffen de mijlpalen en KPI's voor het programma, de verantwoording en het kasritme - gebaseerd op de begroting. Bij het nader uitwerken en vaststellen van de PSA zijn het integrale, wendbare en innovatieve karakter van het programma, de samenhang tussen de beloftes, doelstellingen en activiteiten (zoals weergegeven in de Theory of Change) en de mogelijkheid tot (bij)sturing op doelen (output) en outcome leidend.

5.3.1.2. Beschikbaar stellen van middelen door OCW aan de uitvoerende organisaties

Na het vaststellen van de programmaspecifieke afspraken is het ministerie van OCW gemachtigd om het budget aan het programma te besteden, door met de uitvoerende organisaties nadere afspraken te maken over doelstellingen en activiteiten, en hiervoor middelen beschikbaar te stellen aan de uitvoerende organisaties.

Daarbij wordt -zoals ook in de eerste fase van het programma- onderscheid gemaakt tussen de individuele onderwijsinstellingen (Centers for teaching and learning), het NRO en de "programmaorganisatie Npuls" (penvoerder SURF):

- Onderwijsinstellingen dienen direct bij OCW (DUS-i) een aanvraag in voor een Center for Teaching and Learning. Hiervoor wordt een (nieuwe) regeling gepubliceerd in de staatscourant.
- NRO: directe beschikking van OCW aan zbo NWO voor activiteiten t.b.v. de benutting van kennis uit onderzoek voor het openstellen van subsidie-instrumenten voor onderzoek naar onderwijs en.
- Programmaorganisatie Npuls (penvoerder: SURF): subsidieaanvraag/-en bij OCW (DUS-i). Bij het nader uitwerken van deze subsidieverstreking(en) zijn zowel het integrale, wendbare en innovatieve karakter van de verschillende (deel)projecten binnen Npuls als de mogelijkheid tot (bij)sturing op doelen (output) en outcome leidend. De projectspecifieke afspraken (PSA) en daarbij horende KPI's en mijlpalen worden dan ook in samenhang bekeken vanwege het integrale karakter van Npuls en binnen de wijze van subsidieverstreking wordt daar zo veel mogelijk bij aangesloten. Dit om de ruimte voor innovatie die het programma kenmerkt en nodig heeft om te kunnen inspelen op ontwikkelingen en een steeds veranderende context, mogelijk te maken. Deze ruimte wordt waar dat mogelijk en passend is, geboden om het programma zelf de route van a naar b te laten bepalen en de daarbij behorende budgetten te verdelen binnen de grenzen van de PSA. Hiermee wordt ook aangesloten bij de Gateway Review aanbeveling om de benodigde handelingsruimte en middelen passend te maken bij het wendbare karakter van het programma.

Vanwege de ruime looptijd van het programma wordt de subsidie in meerdere fases verstrekt. Hierdoor is aansluiting op de ontwikkeling binnen en herijking van het programma mogelijk en kan er worden gestuurd op het waarmaken van de beloften en de onderliggende doelen en outcome. Bij de uitwerking van de subsidies wordt door alle betrokken partijen gekeken naar het meest passende tijdspad, waarbij wordt gezocht naar een effectieve balans in continuïteit voor het programma en de instellingen en (bij)sturingsmogelijkheden voor de subsidieverstrekker. De planning en controlcyclus wordt in overleg ingericht. De uitgangspunten die hierbij gehanteerd kunnen worden zijn reeds opgenomen onder paragraaf 5.3.3.: *three lines of defense* zorgen er gezamenlijk voor dat de organisatie in programma-uitvoering, bedrijfsvoering en door onderzoek en toezicht door externe partijen kan bepalen of het behalen van mijlpalen en KPI's nog voldoende voortgang boekt (of de output gerealiseerd wordt), én of ook de beoogde *outcome* en impact bereikt worden.

5.3.1.3. Monitoring en evaluatie over de breedte van het programma

Om niet alleen binnen de specifieke beschikkingen maar ook op het programma als geheel te kunnen bijsturen draagt het ministerie van OCW zorg voor evaluatie op het functioneren van het programma, en voor een integrale evaluatie van de stand van zaken van het programma:

- Het functioneren van het programma wordt tenminste iedere 24 maanden (december 2028) geëvalueerd door een onafhankelijk bureau⁴². De vraagstelling wordt door het ministerie van OCW vastgesteld, na afstemming met de andere samenwerkende organisaties.
- In 2028 evalueren de samenwerkende organisaties gezamenlijk de stand van zaken van de voortgang op de sectordoelstellingen en streefpercentages m.b.t. het ontwikkelen en adopteren van de voorzieningen. Indien de uitkomsten hiertoe aanleiding geven, kunnen de samenwerkende organisaties de evaluatie gebruiken om bij te sturen in de koers en prioritering van het programma, en -waar mogelijk of nodig- de doelstellingen aanscherpen. Ook wordt geïnventariseerd welke -op dit moment- onvoorzien doelstellingen óók gesteld moeten worden. Dit gebeurt in ieder geval ook in de bestuurlijke gremia van sectorverenigingen, volgens een proces dat vergelijkbaar verloopt als het de wijze waarop de sectordoelstellingen in deze versie van het programmaplan opgesteld zijn. De tussentijdse rapportages en de uitkomsten van de Transformatiemonitor worden hierbij gebruikt. Wanneer de voortgang op de output van Npuls en/of de streefpercentages voor adoptie achterblijven, kan dit gevolgen hebben voor de financiële middelen die beschikbaar gesteld worden voor het programma (dit betreft zowel de totale omvang van de middelen, als de planning voor het vrijkomen van middelen.)

5.3.1.4. Verantwoording op de subsidie uit het NGF door het ministerie van OCW

Het ministerie van OCW draagt zorg voor de jaarverslaglegging zoals opgevraagd door het Nationaal Groeifonds. De uitvoerende organisaties dragen zorg voor inhoudelijke informatie.

⁴² Bijvoorbeeld het bureau Gateway, dat ook in 2022 en 2024 een evaluatie uitvoerde.

5.3.1.5. Voortzetting bestaande afspraken m.b.t. de verantwoording over de eerste tranche

Tijdens de looptijd van de tweede tranche zullen de afspraken die over de eerste subsidiebeschikkingen gemaakt zijn geldig blijven. In het bijzonder wordt benoemd:

- Lopende beschikkingen van DUS-I aan onderwijsinstellingen t.b.v. CTL; SURF (penvoerder programmaorganisatie Npuls); beschikking OCW aan het NRO voor de eerste onderzoek- en kennisbenuttingsactiviteiten.

In het kader van het Europese Herstel- en Veerkrachtplan, dat een deel van Npuls activiteiten dekt:

- OCW dient de halfjaarlijkse verantwoording in voor het Europese Herstel- en Veerkrachtplan bij het ministerie van Financiën en wordt hierin inhoudelijk gevoed door Npuls.
- OCW dient de verantwoording in voor de eindrapportage Europese Herstel- en Veerkrachtplan bij het ministerie van Financiën en wordt hierin inhoudelijk gevoed door Npuls.
- De programmaorganisatie Npuls ziet toe op het aanleveren van de benodigde informatie die bij de organisatie aanwezig is, en faciliteert (in samenwerking met het ministerie van OCW) de onderwijsinstellingen bij het aanleveren van de informatie (over de Centers for Teaching and Learning.)

5.3.2. Toelichting op de indeling en opbouw van de begroting

5.3.2.1. Omvang van het budget en verdeling in tranches

Het NGF heeft €560m gereserveerd voor het totale programma. Daarvan werd €140m onvoorwaardelijk toegekend: €100m voor de eerste fase; €40m overbruggingsbudget. Ten tijde van de aanvraag werd de looptijd van de eerste tranche geschat op 24 maanden. In de praktijk blijkt de €100m toereikend voor de eerste 30 maanden van het programma.

De verdeling over de tranches is daarmee als volgt:

1. Tranche 1: €140M
 - Aanloopfase juni '22 – juni '23
 - Eerste Fase + september-december '25 (1 juli '23 – 31 december '25).
2. Tranche 2: €420M. Tweede fase: 1 januari '26 tot en met 31 december 2031, waarvan de laatste zes maanden gebruikt worden voor afronding en afbouw van het programma en de programmaorganisatie.

5.3.2.2. Verdeling van de middelen over de uitvoerende organisaties

Het NGF stelt de middelen uit de tweede tranche beschikbaar voor het uitvoerende departement: het ministerie van OCW.

Zoals hierboven beschreven wordt dit vervolgens beschikbaar gesteld aan de uitvoerende organisaties:

- Onderwijsinstellingen, via de dienst DUS-I: stimuleringsregeling Centers for Teaching and Learning
- NRO (NWO)
- Programmaorganisatie Npuls (penvoerder SURF)

- Bureaulasten van het uitvoerende departement (OCW)

Het NRO en de programmaorganisatie Npuls zullen vervolgens via regelingen ook (geoomerkte) budgetten beschikbaar stellen voor (consortia van) onderwijsinstellingen.

De verdeling van de middelen over deze vier (categorie van) organisaties volgt in grote lijnen de begroting zoals opgesteld in de NGF-aanvraag uit 2021.

5.3.2.3. Keuzes in de allocatie van budget aan de activiteiten

De tweede tranche van de middelen uit het Nationaal Groeifonds omvat € 420 miljoen. Daarnaast is de inschatting dat vanuit fase 1 een onderbesteding resteert van € 20 miljoen, die inzetbaar is voor fase 2.⁴³ In de begroting voor de tweede fase is, daarom gewerkt met een totaalbudget van €440M.

Zoals aangegeven bij de Theory of change, wordt de inzet in uren, kennis en financiële middelen gebruikt om een breed scala aan “instrumenten” te hanteren die in combinatie leiden tot voorzieningen en oplossingen voor *doorlopend het beste onderwijs* (belofte 1 Npuls) en *leren zonder drempels* voor het hele vervolgonderwijs (mbo, hbo en wo) (belofte 2 Npuls) ten einde bij te dragen aan een grotere arbeidsproductiviteit en brede welvaart. In bijlage 8 is de relatie tussen de doelstellingen en wat Npuls doet om ze te realiseren en te verduurzamen inzichtelijk gemaakt.

Bij het opstellen van de begroting zijn enkele principiële keuzes en uitgangspunten geformuleerd, die passend zijn bij de aard en doelstellingen van het programma.

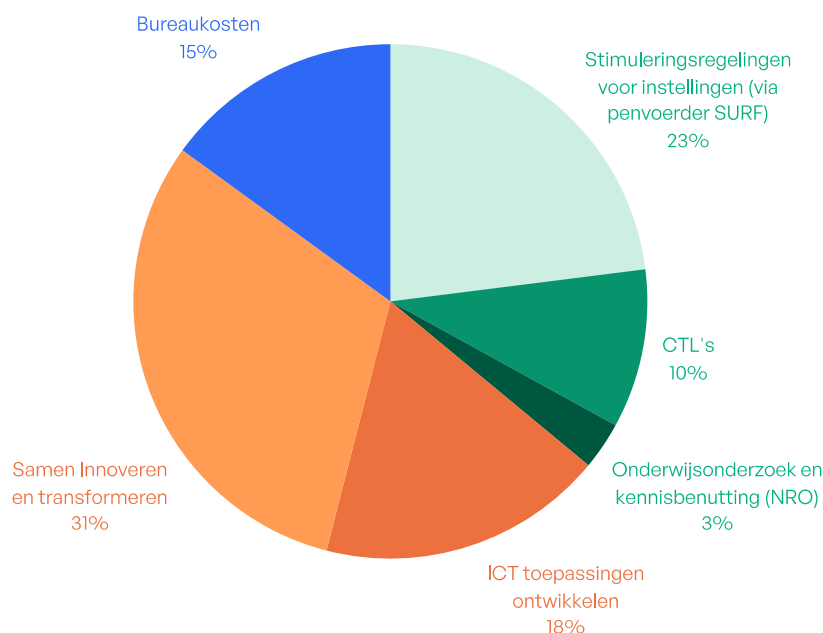
Deze zijn:

1. +/- 36 % komt direct ten goede aan onderwijsinstellingen, via regelingen waar (professionals in) onderwijsinstellingen op in kunnen tekenen;
 - Subsidieregeling Centers for teaching and learning (via DUS-I)
 - Regelingen t.b.v. het stimuleren en ondersteunen van de (integrale aanpak van de) verandering in de onderwijsinstellingen (= regelingen voor sleutelteams, en voor het aanpassen van beleid en processen en in gebruik nemen van digitale sectorvoorzieningen) (via programmaorganisatie Npuls)
 - Subsidies voor onderzoeksprojecten (via het NRO)
2. +/- 49 % is beschikbaar voor het samen in de sector ontwerpen, ontwikkelen en voorbereiden van transformeren (inclusief het voorbereiden van institutionalisering/ duurzame afspraken na afloop van het programma). Dit zijn altijd samenwerkingen tussen experts uit onderwijsinstellingen en de andere samenwerkende organisaties (SURF, Studielink, DUO, etc.). Dit wordt ‘centraal’ georganiseerd en gefaciliteerd door de programmaorganisatie Npuls. In de begroting zijn opgaveteams die de “instrumenten” hanteren opgenomen waarmee gewerkt wordt aan de doelstellingen zoals verwoord in hoofdstuk 4. Waar als onderdeel van het waarmaken van de doelstelling digitale

⁴³ Dit betreft €17M die in de eerste aanvraag (d.d. 2021) begroot was voor het ondersteunen van implementatie van digitale sectorvoorzieningen (“ict-experts”) en in totaal €3M voor het stimuleren en ondersteunen van specifieke veranderingen op het gebied van digitale leermaterialen en wendbaar georganiseerd onderwijs. Het in gebruik nemen van de sectorvoorzieningen volgt -grotendeels- ná het beschikbaar komen van de voorzieningen. Inmiddels (voorjaar 2025) zijn [stimuleringsregelingen](#) geopend om instellingen de ruimte te geven om aan te sluiten op de sectorvoorzieningen, en zijn de eerste mensen in het “adoptieteam” gestart. De middelen kunnen, dus, naar verwachting in 2026 besteed worden aan méér toekenningen uit de regeling en de adoptieteams.

sectorvoorzieningen nodig zijn is er in de begroting een ontwikkelteam opgenomen met een beschrijving van de producten die zij realiseren. Binnen deze categorie is +/- 45% beschikbaar voor ict-ontwikkeling door ontwikkelteams. De ontwikkeltaak omvat het ontwerp, programmeren, testen en uitrollen van software op basis van vastgestelde architectuurprincipes.

3. +/- 15% Is beschikbaar voor de bureaulasten van de uitvoerende organisaties, inclusief het organiseren van de governance en besluitvoeren over de koers van het programma.



5.3.2.4. Toelichting op de posten op de begroting

De begroting geeft de inzet op de activiteiten en beoogde output van het programma weer, en volgt (dus) de indeling van de doelstellingen voor de resultaten zoals beschreven in paragrafen 4.2 tot en met 4.4.

5.3.2.4.1. Verdeling over de posten

De activiteiten/opgaven die met middelen van Npuls gefinancierd worden zijn conform de indeling in H4 geordend onder de beloften Leren zonder drempels en Doorlopend het beste onderwijs, en de onderliggende opgave van het faciliteren van de transformatie in de sector (zie bijlagen *begroting* en *theory of change* voor een specificatie hiervan). Daarnaast is een post 'regie en ondersteuning' opgenomen.

Tussen de opgaven is vervolgens een verdeling gemaakt gebaseerd op, in volgorde van overweging:

1. Eerdere afspraken en keuzes over de allocatie van middelen (zie boven)
2. Inschatting van de totale kosten voor de specifieke opgave, gebaseerd op informatie die nu beschikbaar is over (bijv.) stand van zaken op dit gebied in de sector(en) en in de onderwijsinstellingen, omvang van de (technische) ontwikkeltaak. Er is een indeling gemaakt in drie categorieën;

- a. Complexe opgaven waarbij vele partijen betrokken zijn, de gesprekken nog in 'ontwerpfase' zijn, en waar een substantiële ontwikkeltaak te voorzien is. 4 % van het totaalbudget
- b. Complexe opgaven waar vele partijen bij betrokken zijn, de gesprekken nog in 'ontwerpfase' zijn, en waar een *kleine* ontwikkeltaak binnen de programmaorganisatie Npuls wordt voorzien. 2-3 % van het totaalbudget
- c. Complexe opgaven waarbij veel partijen betrokken zijn, maar waarbij de gesprekken en ontwikkeling reeds in een ver gevorderd stadium is. 1% van het totaalbudget

De middelen die voor deze opgaven gereserveerd zijn worden besteed aan:

- Vaste kosten voor medewerkers: experts op het gebied van de opgave. Dit zijn zowel mensen die in dienst zijn bij de programmaorganisatie Npuls als experts in de onderwijsinstellingen, als anderen met sterke inhoudelijke expertise. Op de verschillende opgaven werken jaarlijks ca. 80 fte. Vanaf 2030 zal dit aantal dalen, waarbij producten worden opgenomen in dienstverlening. Dat kan dienstverlening zijn die geleverd wordt door SURF of Studielink, maar ook bij commerciële partijen.
- Aan de opgave gealloceerde budgetten voor ondersteuning van de werkwijze (design, communicatie, onderzoek, etc. – zowel personele als materiële kosten)
- Indien van toepassing: ict-ontwikkeling: 45% van het totaal gereserveerde budget voor deze opgave. Op de begroting zijn deze specifiek uitgelicht.

De post regie en ondersteuning betreft de inzet van mensen die nodig zijn voor het voeren van regie op het programma:

- Menskracht bij de samenwerkende organisaties OCW, UNL, VH, MBO Raad, SURF en het algemene programmamanagementteam in de programmaorganisatie, (de 'regiekring' (zie paragraaf 5.2));
- algemene woordvoering en communicatie;
- faciliteiten voor overleg en bijeenkomsten van de programmaorganisatie inclusief de stuurgroep;
- vergoeding voor de voorzitter van de stuurgroep
- Ondersteuning van de teams (secretariaat, programmamanagement officers, planningsbijeenkomsten, etc.)
- Directe kosten behorend bij bedrijfsvoering voor de programmaorganisatie zoals finance and control, huisvesting, hr, ict (hardware en software), juridisch advies. Dit betreft (voornamelijk) kosten die SURF b.v. maakt als penvoerder van het programma.

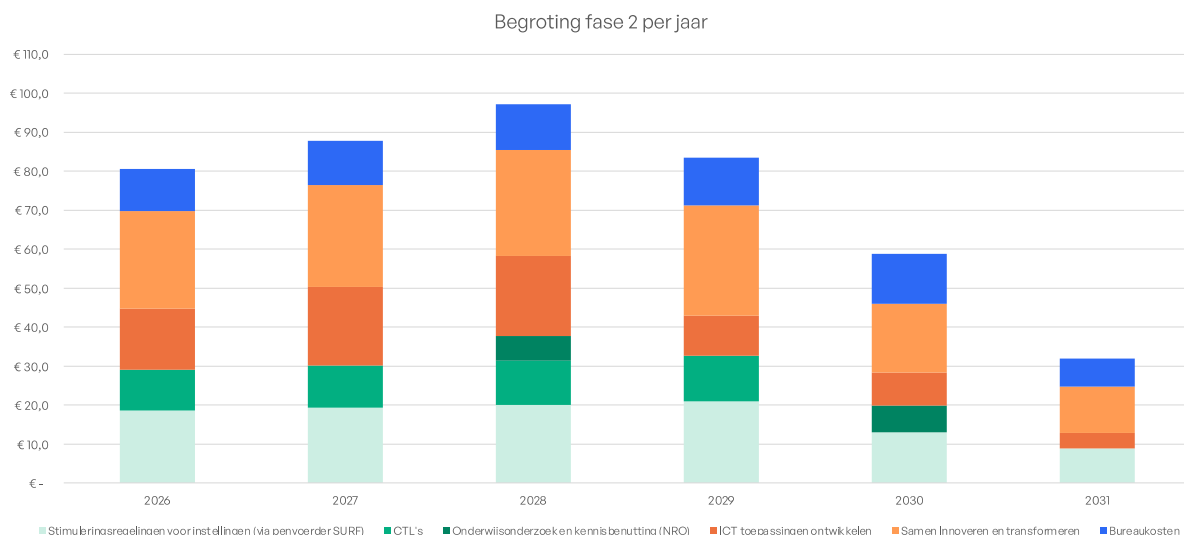
5.3.2.4.2. Verdeling over de looptijd van het programma

Hiervoor wordt onderscheid gemaakt tussen:

- Activiteiten die gedurende de looptijd een stabiele inzet vragen. Hiervoor is in de periode 2026 tot en met 2030 een stabiel (geïndexeerd) bedrag opgenomen. In de tweede helft van 2031 wordt afgebouwd. Dit betreft:
 - Transformatieopgave steeds samen formuleren, monitoren van de transformatie;
 - Activiteiten voor specifieke opgaven om samen te ontwerpen en te transformeren, m.a.w. de activiteiten die *niet* 'sec' het ontwikkelen en technisch gereed maken van sectorvoorzieningen betreffen.

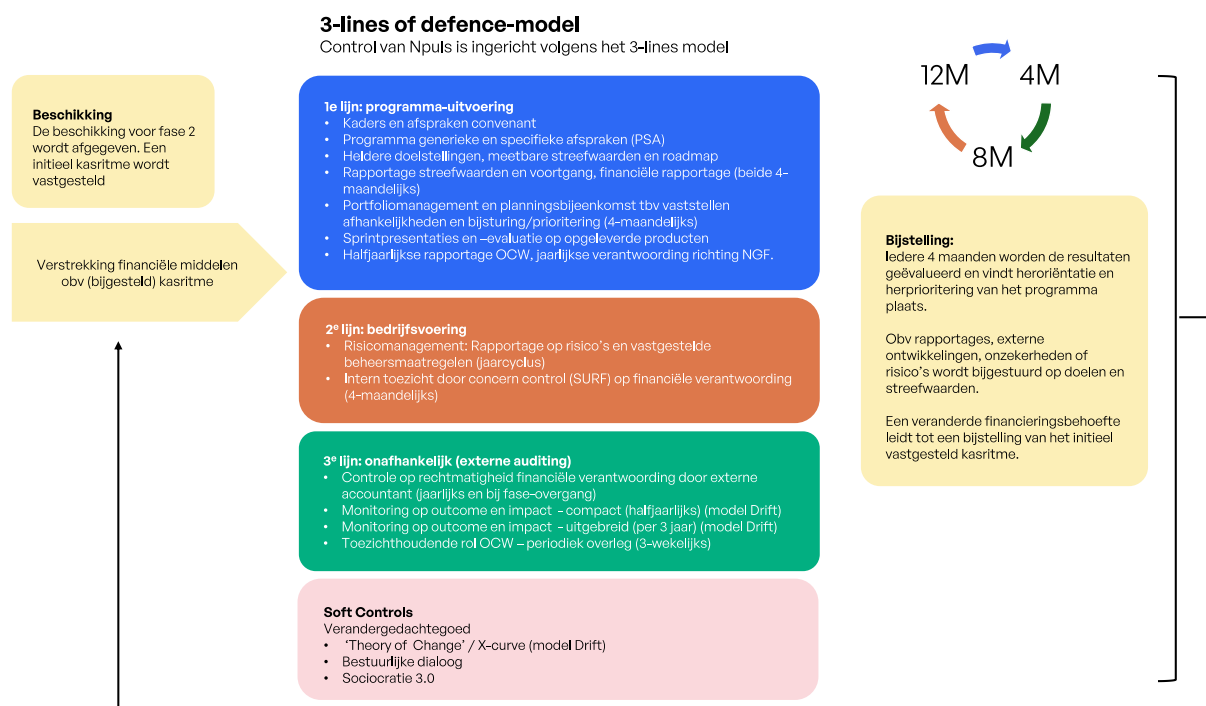
- Stimuleringsregelingen voor onderwijsinstellingen. NB: ondanks dat er een steeds veranderende “set” van digitale voorzieningen klaar voor adoptie, zal de mate waarin het programma instellingen hierbij kan ondersteunen ‘stabiel hoog’ blijven.
- Regie op de samenhang en het (voorbereiden van het duurzame beheer) en de governance op de digitale sectorvoorzieningen en de “infrastructuur” voor het uitwisselen van kennis.
- Regie en ondersteuning voor het programma in het algemeen
- Activiteiten die gedurende de looptijd variërende inzet vragen. Deze inschatting is gebaseerd op het beoogde tempo van de adoptie van de sectorvoorziening. Hiervoor wordt voor de inzet op *ontwikkeling* een verschillend bedrag per jaar gereserveerd. Hiervoor zijn drie varianten opgesteld:

Planning adoptie korte termijn (2028)	Streef-percentages	Verdeling ontwikkelbudget over jaren (in % van gehele ontwikkelbudget)					
		‘26	‘27	‘28	‘29	‘30	‘31
Brede adoptie in alle sectoren	60-90	30-35	30	25-30	4	4	2
Latere adoptie in alle sectoren	30-60	15	30	30	15	8	2
Onderzoeksdoel: ontwikkeltaak nog niet gedefinieerd, adoptie-doelstelling nog niet vastgelegd	n.t.b.	18	18	18	18	18	10



5.3.3. Planning en control binnen de programmaorganisatie Npuls

In deze paragraaf wordt toegelicht hoe planning en control in het programma ingericht is. De opzet van het Control framework op basis van het ‘three lines’-model, zoals hieronder weergegeven.⁴⁴



5.3.3.1. Planning, wendbaar werken en financiële beheersing

Zoals hierboven is toegelicht: binnen de kaders van het totaal beschikbare budget (voor iedere uitvoerende organisatie) en de principiële keuzes zijn de in de begroting opgenomen bedragen voor iedere doelstelling gebaseerd op inschatting van de kosten. Deze inschatting is gemaakt op basis van de informatie die op dit moment beschikbaar is.

De programmaorganisatie Npuls evalueert de doelmatigheid van de budgetten op iedere doelstelling door dit mee te nemen in de reguliere evaluatiecyclus van het programma (zie paragraaf 5.2):

- jaarlijks opstellen van een ‘roadmap’ en begroting met kasritme
- iedere vier maanden rapportages op resultaten en uitputting van middelen en herijken van prioriteiten voor de komende periode.

5.3.3.2. Verantwoording en financiële administratie door de programmaorganisatie Npuls aan OCW

In de subsidieaanvraag van de programmaorganisatie Npuls bij DUS-I wordt toegelicht hoe de (interne) financiële administratie van het programma door de penvoerder georganiseerd is: de financiële administratie volgt de uren, teams, tarieven en kosten, verdeeld per opgave/doelstelling.

⁴⁴ Aanbeveling 2 in het rapport *Lerend wendbaar en Wendbaar leren* (Gateway Review Rapport – Health Check Programma Npuls) 19-12-2024

Kosten en uren worden verantwoord op basis van vooraf – door de eindverantwoordelijke manager goedgekeurde – overeenkomsten. In de projectadministratie wordt een koppeling gelegd tussen de programmadoelen (kpi's, mijlpalen) en activiteiten. De programmaorganisatie Npuls, en daarmee de administratie, is onderdeel van SURF bv en (dus) onderdeel van de jaarlijkse accountantscontrole. Daarnaast wordt jaarlijks een accountantscontrole op de financiële administratie van het programma uitgevoerd.

5.3.4. Privacy en Security

Alle activiteiten binnen het programma worden uitgevoerd volgens de kaders en werkwijzen van de samenwerkende organisaties, die gebaseerd zijn op de wet- en regelgeving waar deze organisaties aan gebonden zijn, en onderhevig aan de bijbehorende werkwijzen voor externe controle daar op.

5.3.5. Risico's en onzekerheden

In de eerste NGF-aanvraag en het programmastartdocument zijn de belangrijkste risico's voor het programma benoemd (zie onder). De risico's hebben, passend bij de aard van het programma zowel betrekking op externe factoren (politiek klimaat, geopolitieke ontwikkelingen), als op de mate waarin de transformatie in het onderwijsveld tot stand kan komen, als op de mate waarin de programmaorganisatie Npuls in staat is om de ontwikkeling (op voldoende schaal) tot stand te brengen.

De generiek geformuleerde risico's zijn in de periode 2023-2024 verder uitgewerkt en gespecificeerd en worden periodiek geëvalueerd. De beheersmaatregelen zijn aan functionarissen de programmaorganisatie toegewezen en worden periodiek geëvalueerd. De stuurgroep Npuls, en daarmee het ministerie van OCW ontvangt regelmatig een update over de beheersmaatregelen. In bijlage 6 is meer informatie opgenomen over het proces.

Bij het opstellen van de programmaspecifieke afspraken en het -vervolgens- opstellen van de voorwaarden voor nieuwe subsidiebeschikking(en) voor de programmaorganisatie Npuls zal een nieuwe geüpdatet lijst van risico's en mitigerende maatregelen opgenomen worden.

Voorbeelden van risico's en bijbehorende beheersmaatregelen van Npuls, zoals beschreven in de risico-rapportage d.d januari 2025:

Risico-beschrijving: Uiteenlopende behoeften in de sectoren: mogelijk bestaan er (per sectorvoorziening) verschillende behoeftes voor het mbo, hbo, of wo, of voor instellingen van een bijzonder grote of juist kleine omvang.

Mitigerende maatregelen, huidige status (januari '25): er worden verkenningen uitgevoerd naar (onderliggende) behoeften, en de noodzaak om maatwerk en/of verschillende functionaliteiten te ontwikkelen. Door de breedte van de voorzieningen lijkt dit niet nodig. Volgende stap: gesprekken in de sectoren over de ambities m.b.t. het in gebruik nemen van verschillende toepassingen – op basis daarvan planning en roadmaps voor ontwikkeling opstellen.

Risico-beschrijving: onvoldoende bewustzijn en verandervaardigheid in onderwijsinstellingen: onderwijsinstellingen nemen ruimte niet om hier capaciteit op in te zetten. Maatregel, huidige status: deelname aan Npuls-activiteiten op specifieke thema's en op 'veranderkunde' in het algemeen neemt tóe, niet af (ook onder bezuinigingen in instellingen.) Volgende stap: subsidies voor Sleutelteams en meer capaciteit in programmaorganisatie om sleutelteams te ondersteunen.

6. Bijlagen

6.1. Bijlage 1 – Onderbouwing bijdrage aan het verdienvermogen van de Nederlandse economie

Als onderdeel van de originele aanvraag bij het Nationaal Groeifonds, in oktober 2021, is de bijdrage van Npuls aan het verdienvermogen van de Nederlandse economie doorgerekend door SEO. Omdat het programmaplan van Npuls voor haar tweede fase voortbouwt op deze initiële aanvraag en in lijn is met de initiële aanvraag, is deze onderbouwing nog steeds van toepassing.

6.2. Bijlage 2 – Terugblik Npuls fase 1

In dit hoofdstuk wordt teruggeblikt op fase 1 van Npuls:

- op welke wijze werkt(e) de sector samen
- welke voortschrijdende inzichten zijn opgedaan t.a.v. de missie, visie en strategie en de (formulering van) de doelen van de sector met Npuls – hoe heeft de *Theory of Change* zich ontwikkeld?
- welke voortschrijdende inzichten hebben we opgedaan m.b.t. de interne organisatie

6.2.1. Ontwikkeling van de samenwerking in de sector sinds 2018

Vóór het programma Npuls was het vervolgonderwijs al actief door het uitvoeren van pilots, door op kleine schaal samen te leren en op te schalen, wat steeds meer leidde tot institutionaliseren. Dit ligt ten grondslag aan het programma Npuls en de samenwerking in de sector die steeds meer tot ontwikkeling is gekomen. De volgende fasering is hier in te maken:



Fase 0 Samen experimenteren (2018-2022)

In 2018 startte het *Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT* binnen het hbo en wo, en *Doorpakken op digitalisering* in het mbo. Binnen deze programma's werd door alle betrokken instellingen samengewerkt. Kennisnet en SURF speelden daarin een belangrijke rol, als aanjager, facilitator en als structurele samenwerkingsorganisaties voor mbo, hbo en wo. De basis voor de samenwerking werd gevormd door de kennisdeling van experts uit allerlei delen van de betrokken instellingen. Deze kennisdeling resulteerde in pilots en experimenten. Hieruit ontstond de aanvraag Npuls voor het NGF en vervolgens de start van Npuls. In deze nulfase ontstonden ook de 'proof of concepts' voor de eerste schaalbare producten en startte de ontwikkeling van de 'sectorarchitecturen' HOSA en de MOSA.⁴⁵

Opstartfase en fase 1 Npuls (2023-2024)

In deze eerste fase stond het samen leren en het bepalen van de condities voor verdere opschaling centraal. Het programma Npuls werd ontwikkeld en vervolgens opgestart. De betrokken partners - de sectorverenigingen voor mbo, hbo en wo en SURF - sloten een convenant waarin de samenwerking werd vastgelegd en ingeregeld. Er werd een programmaorganisatie opgebouwd. De betrokken instellingen voor mbo, hbo en wo gingen meer samenwerken aan ontwikkelingen. In deze fase werd ook de samenwerking met enkele andere organisaties opgestart zoals NRO, MBO Digitaal, Studielink, Coöperatie MBO Voorzieningen en Kennisnet. In deze eerste fase zijn inzichten opgedaan rond de focus van het programma, de voorwaarden om tot goede samenwerking te komen en de benodigde condities voor opschalen en verdiepen van het programma. Er zijn in deze fase ook afspraken gemaakt die de samenhang binnen het vervolgonderwijs mogelijk maken, zoals over referentie-architectuur voor ict en afspraken over gezamenlijk beheer. In de brochure zijn voorbeelden van successen en doorbraken te vinden.

Fase 2 Npuls (2025-2031)

In deze tweede fase ligt de nadruk voor Npuls op de condities voor opschaling en verbreding en richt het zich op verankering. Het samen met de sector ontwikkelen van nieuwe voorzieningen zal worden opgeschaald. Daarnaast zal de implementatie en adoptie actief ondersteund en aangemoedigd

⁴⁵ Zie voor meer toelichting: <https://www.edustandaard.nl/rosa/onderwijsarchitecturen/>

worden. Ook is er support op de brede veranderopgave; er wordt ingezet op (nieuwe) technieken en manieren van werken die kunnen bijdragen aan doorlopend het beste onderwijs of drempelloos leren. Pilots en experimenten in deze fase zijn altijd ook gericht op de vraag of en hoe dit in andere contexten en andere sectoren zou passen.

6.2.2. Ontwikkeling inzichten van Npuls ten aanzien strategie en doelen

Gedurende de eerste fase heeft de programmaorganisatie Npuls, in samenwerking o.m. het ministerie van OCW en de samenwerkingspartners in het onderwijsveld nieuwe inzichten opgedaan over de missie en strategie van het programma. De belangrijkste zijn hieronder opgenomen en per aandachtspunt is aangegeven hoe deze nu meer gericht en expliciet een plek krijgen in de aanpak voor fase 2.

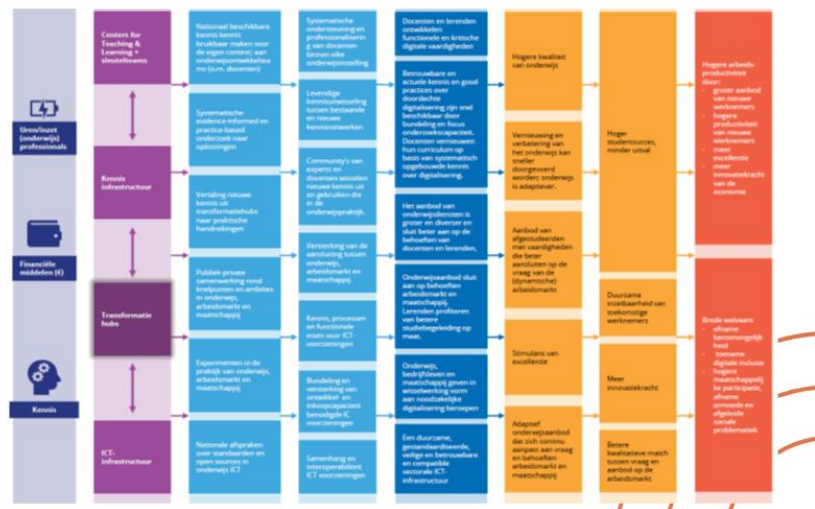
- Het creëren van een ecosysteem van kennis- en ict-infrastructuren vraagt om meer dan alleen processen en tools. Het vraagt om een cultuur te creëren die vervolgens wendbaar onderwijs mogelijk maakt en waar onderwijsinnovaties ontstaan en zich blijven ontwikkelen. Dit inzicht is meegenomen in de veranderstrategie voor Npuls waarin ontwerpen, ontwikkelen en omarmen-, **en het bevorderen van het transformatieproces ‘an sich’** onderscheiden worden in het programma. Zie hoofdstuk 3 en 5
- Om de transformatie in het onderwijs tot stand te brengen is het belangrijk dat Npuls meer verschillende instrumenten tot haar beschikking heeft om deze veranderingen te faciliteren. Het handelingsrepertoire van Npuls is dan ook uitgebreid voor fase 2. Zie voor de instrumenten van Npuls, hoofdstuk 3
- Het wenkende perspectief van het vervolgonderwijs kan schuren met de huidige manier van werken. Het realiseren van concreet resultaat voor instellingen op de korte termijn creëert beweging in de goede richting. Het delen van voorbeelden die al passen binnen het wenkend perspectief is daarom van belang. Dit is geen nieuw inzicht, maar in tijden van bezuinigingen bij de onderwijsinstellingen of juist door het concreet werken aan nieuwe ontwikkelingen kan dit wel meer voelbaar worden. Npuls wil zich richten op kwaliteit van onderwijs, onder meer door het slimmer organiseren van het onderwijs. Zichtbare verbeteringen door middel van dergelijke innovaties hebben als positief effect dat ze bijdragen aan adoptie en impuls geven aan bestuurlijke aandacht. Dit wordt verder uitgewerkt in de doelen van het programma, zie hoofdstuk 4.
- Het ‘toekomstbeeld’ van de sector zoals dat werd geschetst in de visie binnen fase 1 is in delen al zichtbaar in de sector: verschillende instellingen kennen best practices op onderdelen van dit toekomstbeeld. Een aandachtspunt is dat het programma vooral waardevol is bij het herkennen, erkennen en opschalen van deze best practices, en ervoor kan zorgen dat de kennis- en ict- infrastructuur daarop worden ingericht. Deze aandacht voor hoe veranderingen werken is meegenomen in de veranderstrategie en aanpak van het programma (hoofdstuk 3).
- Het denken en werken vanuit de positie van de lerende (een initiële student, dan wel een deelnemer in het kader van LLO) verdient meer aandacht. Het vraagt van de betrokkenen bij Npuls en van de onderwijsinstellingen om zich bewust te zijn van bestaande aannames over wat een lerende nodig heeft om op een goede wijze invulling te geven aan het eigen leerpad. Dit inzicht is meegenomen in de aanscherping van de toepassing van de Theory of Change voor het vervolgonderwijs waarbij vanuit de verschillende gebruikers is gekeken naar de doelen van de sector.

6.2.3. Verwerken van inzichten in de toepassing van de Theory of Change

In de NGF-aanvraag van Npuls (2021) is de beleidstheorie van Npuls weergegeven in het model van de “Theory of Change”. Sindsdien is de toepassing van de beleidstheorie verder verdiept. Hieronder zijn de verschillende versies van de strategie en doelen in de weergaven van de toegepaste Theory of Change opgenomen. Samenvattend zitten de belangrijkste wijzigingen die in deze versies hebben plaatsgevonden vooral in het scherper maken van de *outcome* en *output* van Npuls.

Visie op veranderen – ToC 2021

De theory of change zoals opgenomen in de NGF-aanvraag

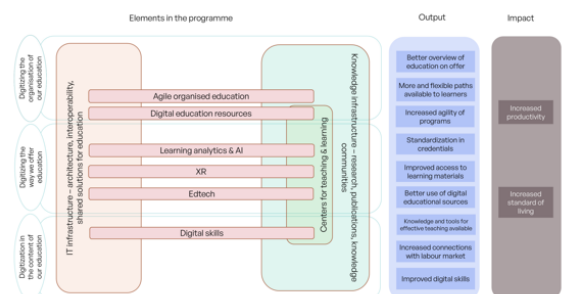
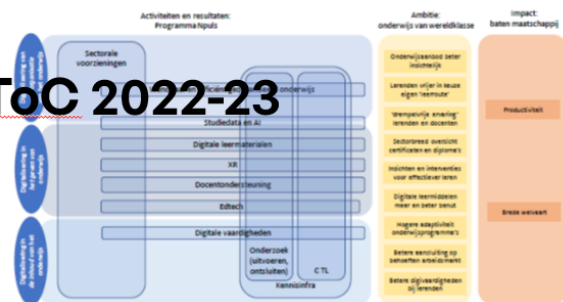


5

Visie op veranderen – ToC 2022-23

De theory of change en het activiteitenplan van de eerste fase verder geïntegreerd:

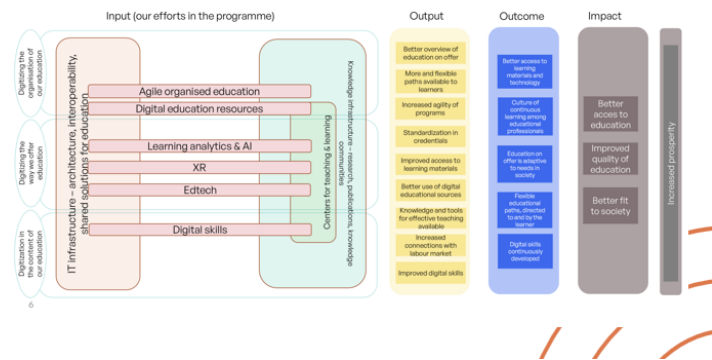
- Expliciet op welke gebieden digitalisering ingezet wordt voor het onderwijs (organiseren, geven van onderwijs, inhoud van het onderwijs).
- Deze indeling helpt om verschil en samenhang tussen de “infrastructuur” en de “transformatie- en pilothubs” te duiden.
- De output en (intermediate) outcome in het onderwijs werden in een eerdere variant ogenschijnlijk gescheiden, maar waren in feite moeilijk te onderscheiden, en zijn hier samengevoegd.



6

Visie op veranderen – ToC 2024

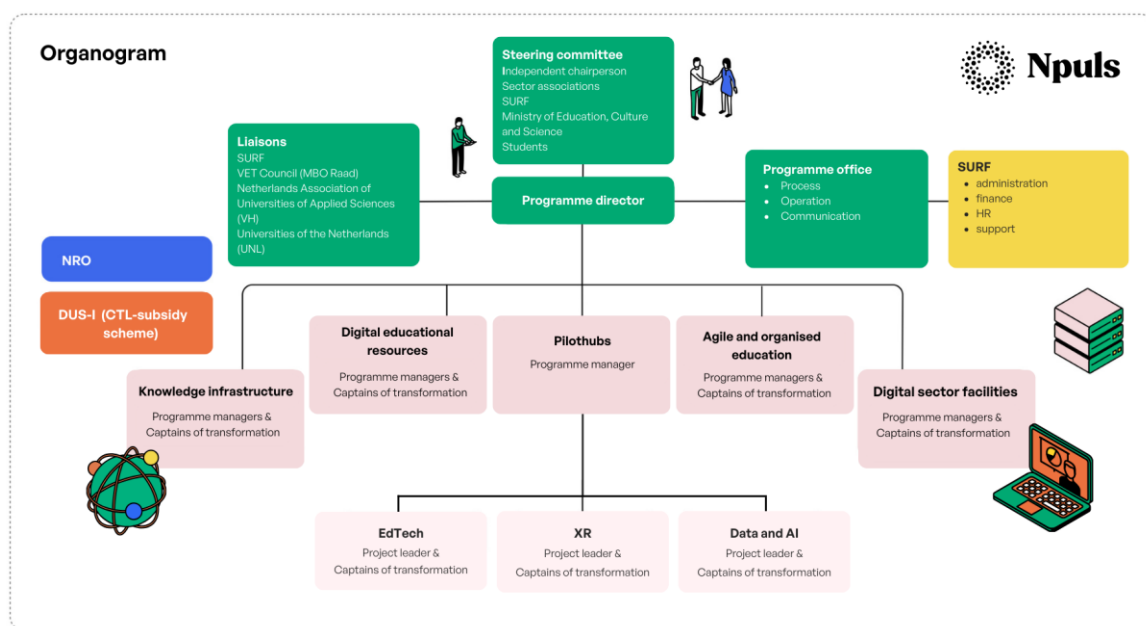
- Output, outcome en impact op het onderwijs zijn nader gedefinieerd, en passen beter in het theory of change-overzicht.
- De kolommen in de blauwe kolom zijn de **programmadoelen**.
 - Toelichting in het programma opnemen over hoe de programmadoelen tot stand gekomen zijn? (in een kader?) (namelijk: in werksessies met alle medewerkers in het programma, zowel plenair, als in 'gemixte' groepen)
- Deze programmadoelen maken helderder waar de activiteiten "uiteindelijk" aan bijdragen



6.2.4. Ontwikkeling inzichten van Npuls ten aanzien van organisatorische inrichting

Het programma is de afgelopen anderhalf jaar uitgegroeid naar een programma waarin landelijk ruim 200 professionals actief zijn (waarvan een groot aantal uit de sector) en daarnaast steeds meer mensen in de instellingen zelf door de deelname aan sleutelteams.

Bij de start van Npuls is uitgedacht hoe de grote lijnen van het programma eruit moesten komen zien. Een belangrijk document daarbij was het programmastartdocument waarin een verdieping werd gemaakt op de rollen en taken die nodig zijn binnen het programma. Deze is terug te zien in het organogram 2023-2024 (zie hieronder). Inmiddels leren we wat de voor- en nadelen zijn van de gekozen organisatiestructuur.



+ Voordelen:

- De huidige organisatiestructuur zorgt dat er resultaten behaald worden op de ontwikkel-output van Npuls. De gestelde streefwaarden van Npuls kunnen behaald worden, het zorgt dat er nieuwe voorzieningen ingericht worden en het lukt om op thema's afspraken te maken. Ook ontstaan er op alle aandachtsgebieden van Npuls meer community's.
- De organisatievorm sluit goed aan op eerdere activiteiten in het vervolgonderwijs. Dit maakt dat Npuls snel kon doorpakken op bestaande netwerken en samenwerkingsverbanden. Dit zorgde er ook voor dat toen de financiering in 2022-2023 van Npuls nog onzeker was, er toch continuïteit mogelijk was in het werk vanuit *Versnellingsplan en Doorpakken op Digitalisering*. Het biedt ook gelijk een stevig fundament voor de duurzame inbedding van Npuls op de langere termijn.
- De organisatiestructuur sluit ook aan bij hoe in andere sectoren de vernieuwing in verschillende programma's opgepakt wordt. Zo konden andere NGF-programma's in het onderwijs een duidelijk loket vinden, zoals Edu-V, Impuls Open Leermateriaal, Ontwikkelkracht, LLO-Katalysator of DUTCH.

+ Nadelen:

- De organisatiestructuur van fase 1 is sterk op output van het programma georganiseerd – onderverdeeld op diverse thema's - in plaats van op outcome binnen de sector.
- De afstemming en integrale aanpak binnen de organisatie is ingewikkeld door de vele verschillende onderdelen, die voor het bereiken van hun output van elkaar afhankelijk zijn, maar voor het behalen van de gewenste outcome/impact een nog veel sterkere afhankelijkheid kennen.

Leerervaringen

Het afgelopen jaar is met het gezamenlijk formuleren van de programmadoelen in het 'programmaoverzicht', dat een verdieping biedt op de toepassing van de Theory of Change, veel helderder geworden waar de afstemming tussen de verschillende programmaonderdelen nuttig is. Hierdoor is veel meer afstemming tussen de programmaonderdelen tot stand gekomen. Echter, in de organisatie in deze vorm, die bovendien snel groeit, is heldere afstemming nog niet vanzelfsprekend. Dit inzicht is meegenomen in de organisatiestructuur van het programma in fase 2. Zie hoofdstuk 5.

De rollen en capaciteit in de programmaorganisatie van fase 1 is sterk op output van de ontwikkeltaken gericht. Als het gaat om wat het programma kan bieden aan de institutionalisering van de verandering in de instelling is het belangrijk om ook echt aandacht te hebben voor de outcome die binnen de instellingen tot stand moet komen, en waarvoor – naast inzet binnen het programma – een actief aandeel van die instellingen nodig is. Het vraagt om meer in te zetten op de ondersteuning van de sleutelteams en kennisuitwisseling op het gebied van organisatieverandering in relatie tot digitale transformatie en om dit structureel in te bedden in de organisatie. Deze inzichten zijn meegenomen en zijn verwerkt in hoe er samengewerkt wordt met sleutelteams en de aandacht voor kennisuitwisseling van organisatieverandering. Zie voor de rolinvulling van de sleutelteams en de inzet op kennisuitwisseling over organisatieverandering hoofdstuk 3 en 4.

Om de veranderingen in de sector mogelijk te maken, en ook te borgen dat na Npuls de sector kan blijven transformeren, werkt Npuls nauw samen met sectorpartners zoals NRO, MBO Digitaal, Studielink, Coöperatie MBO Voorzieningen en Kennisnet. Gedurende Npuls worden deze partners in staat gesteld zichzelf zodanig te ontwikkelen dat ze de transformatie ook na afloop van Npuls gaande kunnen houden. Dit geldt ook voor de convenantpartners, waaronder in het bijzonder SURF. Voor de samenwerking tussen Npuls en SURF was fase 1 een opstartperiode. Er is veel gezamenlijk geleerd en de bekendheid met elkaar is gegroeid. Wederzijds is er behoefte om tot helderder afspraken te komen over hoe Npuls SURF in staat stelt zichzelf te ontwikkelen. Er worden meer mogelijkheden om synergie te bereiken in de samenwerking gezien, op alle drie de rollen van SURF in Npuls. Deze drie rollen betreffen die van innovatiepartner, dienstverlener en penvoerder / facilitator (zie ook hoofdstuk 5 voor nadere toelichting). Het samenwerken en het gesprek over waar beheer en eigenaarschap van nieuwe werkwijzen, afspraken en diensten ligt vraagt ook expliciete aandacht zodat we kunnen borgen dat transformatie na afloop van Npuls doorgaat. Deze nadere explicitering van de samenwerking en rolverdeling staat beschreven in hoofdstuk 5, als het gaat om de verduurzaming van Npuls wordt hier in hoofdstuk 3.3 en 4.2 nader op ingegaan.

6.3. Bijlage 3 – Theory of Change

Algemene toelichting

Het model onder 6.3.1 laat de beleidstheorie van het programma in één overzicht zien. De beleidstheorie toont op welke wijze het programma gaat leiden tot de oplossing van het probleem, en hoe zich dit vertaalt in maatschappelijke effecten: een hogere arbeidsproductiviteit en een bredere welvaart.

De inzet in uren, kennis en financiële middelen worden gebruikt om verschillende “instrumenten” te hanteren. De combinatie van instrumenten die het programma inzet, resulteert in voorzieningen en oplossingen voor *doorlopend het beste onderwijs* (belofte 1 Npuls) en *leren zonder drempels* voor het hele vervolgonderwijs (mbo, hbo en wo) (belofte 2 Npuls). Om die beloften waar te kunnen maken helpt Npuls in het faciliteren van het transformatieproces in de sector en het adopteren van de resultaten van het programma. Ten behoeve van de verduurzaming van de resultaten bouwt Npuls samen met de instellingen aan blijvende netwerken om het leren, delen van kennis en beheren en doorontwikkelen van gezamenlijke voorzieningen duurzaam mogelijk te maken.

De opbouw volgt in de basis het stramien van een *Theory of Change*⁴⁶: een specifieke methodologie om te laten zien hoe (sociale) beleidsprogramma's leiden tot verandering. De volgende koppen worden -traditioneel- gebruikt om de beleidstheorie weer te geven.

Kop in Theory of change-model (van links naar rechts)	Omschrijving	Toelichting in programmaplan
Input	Alle inzet die wordt gepleegd om het programma uit te voeren	
Instrumenten van Npuls	De veranderinterventies (instrumenten) die Npuls inzet	Hoofdstuk 3
Output van Npuls	Opgaven/activiteiten van Npuls om te zorgen dat output van vervolgonderwijs mogelijk is	Hoofdstuk 4
Output van het vervolgonderwijs	Opgaven/activiteiten van vervolgonderwijs om intermediate outcome te bereiken	
Intermediate Outcome	Afgebakende verandering, merkbaar voor de betreffende doelgroep (lerenden, onderwijsprofessionals, instelling)	

⁴⁶ Mayne, J (2017). "Theory of change analysis: Building robust theories of change". *Canadian Journal of Program Evaluation*. **32** (2): 155–173. [doi:10.3138/cjpe.31122](https://doi.org/10.3138/cjpe.31122).

Outcome	Bredere veranderingen, merkbaar in de onderwijssector	Hoofdstuk 2
Impact op de sector	Belofte aan lerenden	
Maatschappelijke impact	Belofte aan de maatschappij	

Theory of change gebruikt voor de toelichting op de begroting

De begroting is opgesteld op basis van de activiteiten van Npuls. In de weergave van de Theory of Change zijn extra kolommen toegevoegd die verwijzen naar de posten op de begroting. Zo wordt de koppeling van activiteiten en middelen aan strategie en missie helderder.

Theory of Change helpt om de samenhang tussen NGF-**programma's** in beeld te brengen. Ieder door het NGF gefinancierd programma heeft de eigen beleidstheorie in dit stramien verwoord. Omdat al deze programma's bijdragen aan de doelstellingen van het NGF (hogere arbeidsproductiviteit en brede welvaart) is het mogelijk om deze *theories of change* naast elkaar te leggen en de verbanden te zien.

6.3.1. Theory of Change model

Input	Algemene Instrumenten van Npuls	Activiteiten Npuls en Output van het vervolgonderwijs	Outcome/grote veranderingen, merkbaar in het gehele vervolgonderwijs	Impact op onderwijs/ Beloften van het vervolgonderwijs aan lerenden	Impact in de samenleving
Uren / inzet onderwijs-professionals Financiële middelen Kennis	Bevorderen en mogelijk maken van samen ontwerpen, ontwikkelen en omarmen van nieuwe werkwijzen en voorzieningen Ontwikkelen en open delen van kennis uit (praktijk)onderzoek, experimenten, pilots; bestaande kennis uit onderzoek en praktijk toegankelijk en bruikbaar maken; evidence-informed onderwijsvernieuwing bevorderen in de onderwijsinstelling en door onderwijsinstellingen gezamenlijk Bevorderen van het bewustzijn van de veranderopgave, en zorgen dat de sector samen kan optrekken in de veranderopgave Onderwijsinstellingen ondersteunen in het onderzoeken en (integraal) aangaan van de veranderopgave Bevorderen van het institutionaliseren en stabiliseren van de transformatie	Activiteiten van Npuls ⁴⁷	De lerende heeft meer eigen regie op de leer- en ontwikkelroute en heeft hierin een drempelvrije ervaring De aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt en samenleving is verbeterd door een hogere wendbaarheid Lerenden en onderwijs-professionals kunnen doorlopend de beste digitale onderwijsmiddelen gebruiken De digitale geletterdheid van onderwijs-professionals en lerenden worden doorlopend versterkt De lerende cultuur is versterkt: er wordt doorlopend samen geleerd en geïnnoveerd	Leren zonder drempels goed georganiseerde heldere toegang, een leven lang Doorlopend het beste onderwijs docenten zijn vaardig, onderwijsmiddelen zijn beschikbaar, we kunnen de technologieën gebruiken	arbeids-productiviteit Brede Hogere welvaart

⁴⁷ De activiteiten van Npuls beslaan de *output van Npuls*, de *output van het vervolgonderwijs* en de *intermediate outcome*. Door de omvang van deze kolommen in de tabel zijn deze apart weergegeven op de volgende pagina's.

6.3.2. Begroting op basis van activiteiten van Npuls

	Aandeel	Bedrag (in mln€)	Opgave totaal	Ontwikkel-teams	Transformatie	Regelingen	Regie
Leren zonder drempels							
Lzd1 Identiteit	2,5%	€ 11,0	€ 6,1	€ 5,0			
Lzd2 Ontsluiten van het onderwijsaanbod	4,0%	€ 17,6	€ 9,7	€ 7,9			
Lzd3 Aanmelden, inschrijven en intekenen	4,0%	€ 17,6	€ 9,7	€ 7,9			
Lzd4 Registreren van resultaten en bewijzen (wallet)	2,5%	€ 11,0	€ 6,1	€ 5,0			
Lzd5 Verrekenen tussen onderwijsinstellingen	1,0%	€ 4,4	€ 2,4	€ 2,0			
		€ 61,6	€ 33,9	€ 27,7	€ -	€ -	€ -

Specificatie van activiteiten:

Output Npuls / wat doet Npuls	Regel begroting	Ontwikkel -team J/N	Output van het vervolgonderwijs / wat moet de sector doen om de outcome en impact te bereiken	Intermediate outcome / afgebakende verandering, merkbaar voor de doelgroep (lerenden/onderwijsinstelling/sector)
Leren zonder drempels				
Vóór 2028: Sectoroverstijgende voorziening voor het uitgeven van een identiteit aan lerenden die in het gehele vervolgonderwijs gebruikt kan worden beschikbaar.	Lzd 1	Ja	Uitgeven van een identiteit aan lerenden die in alle onderwijsinstellingen te gebruiken is.	Alle lerenden maken gedurende hun gehele leven gebruik van één identiteit, waarmee zij toegang krijgen tot onderwijsapplicaties onderwijsmiddelen bij alle instellingen waar zij onderwijs volgen.
Vóór 2028: Uitgebreide voorziening voor het ontsluiten van het onderwijsaanbod beschikbaar.	Lzd 2	Ja	Ontsluiten van het onderwijsaanbod.	Voor alle lerenden in het vervolgonderwijs is informatie over het onderwijsaanbod verzameld en beschikbaar. (inclusief de samenhang daarbinnen en keuzeregels voor onderdelen).
Faciliteren van gesprek en adviseren over afspraken over het vastleggen van curriculuminformatie.	Lzd 2	Ja		
Vóór 2028: Voorziening voor 'aanmelden, inschrijven en intekenen' beschikbaar.	Lzd 3	Ja	Proces van aanmelden, inschrijven en intekenen voor lerenden gezamenlijk verzorgen.	Alle lerenden melden zich op gestandaardiseerde manier aan voor zowel gehele opleidingen als andere onderwijsonderdelen.
Tot uiterlijk 2028: Onderzoeken of een voorziening voor registreren van resultaten en bewijzen (in bijvoorbeeld een wallet) te ontwikkelen en beschikbaar te stellen is.	Lzd 4	Ja	Registreren van resultaten en bewijzen daarvan (credentials).	Alle lerenden kunnen hun resultaten en bewijzen daarvan (credentials) zelfstandig bewaren en ontsluiten, ook na hun studie.
Tot uiterlijk 2028: Onderzoeken of een voorziening voor geautomatiseerde verrekeningen tussen instellingen te ontwikkelen en beschikbaar te stellen is.	Lzd 5	Ja	Verrekenen tussen onderwijsinstellingen.	Lerenden kunnen zich intekenen op onderwijsaanbod van verschillende instellingen, zonder losse betalingen; kosten worden onderling verrekend tussen instellingen.

	Aandeel	Bedrag (in mln€)	Opgave totaal	Ontwikkel-teams	Transformatie	Regelingen	Regie
Doorlopend het beste onderwijs							
Dbo1 Digitale geletterdheid en gebruik van ai, data en nieuwe technieken en tools	4,0%	€ 17,6	€ 9,7	€ 7,9			
Dbo2 Aanbieden en registreren van credentials	2,0%	€ 8,8	€ 4,8	€ 4,0			
Dbo3 Kennis -producten en -uitwisseling	2,0%	€ 8,8	€ 8,8	€ 0,0			
Dbo4 Toegang tot en ontwikkelen van onderwijsmiddelen samen organiseren	4,0%	€ 17,6	€ 9,7	€ 7,9			
Dbo5 Onderwijsproces verbeteren met behulp van data	3,0%	€ 13,2	€ 7,3	€ 5,9			
Dbo6 Digitaal ondersteunen van toetsing	2,5%	€ 11,0	€ 6,1	€ 5,0			
Dbo7 Stimuleringsregeling voor Centers for Teaching and Learning	10,0%	€ 44,0		€ 0,0		€ 44,0	
Dbo8 Onderzoek naar onderwijs (NRO)	3,0%	€ 13,2	€ 13,2	€ 0,0			
Dbo9 Sectorvoorziening gebruik van Generatieve AI	4,0%	€ 17,6	€ 9,7	€ 7,9			
		€ 151,8	€ 69,2	€ 38,6	€ -	€ 44,0	€ -

Output Npuls / wat doet Npuls	Regel begroting	Ontwikkel -team J/N	Output van het vervolgonderwijs / wat moet de sector doen om de outcome en impact te bereiken	Intermediate outcome / afgebakende verandering, merkbaar voor de doelgroep (lerenden/onderwijsinstelling/sector)
Doorlopend het beste onderwijs				
Onderwijsaanbod				
Ontwikkelen van een instrumentarium voor onderwijsinstellingen om digitale geletterdheid op te nemen in het curriculum.	Dbo 1	Ja	Onderwijsaanbod t.b.v. het (doorlopend) ontwikkelen van digitale geletterdheid opnemen in het curriculum.	Lerenden kunnen hun digitale geletterdheid (blijven) ontwikkelen in het vervolgonderwijs.
Ontwikkelen van instrumentarium voor onderwijsinstellingen om lerenden en onderwijsprofessionals te ondersteunen bij het waarde(n)vol inzetten van kennis, praktische vaardigheden en digitale tools, AI, data en nieuwe educatieve technologieën. Waar passend en mogelijk ook digitale sectorvoorzieningen ontwikkelen voor het ontsluiten van de toegang tot onderwijsmiddelen	Dbo 1	Ja	In het onderwijsaanbod (expliciet) ruimte maken voor het waarde(n)vol inzetten van digitale tools, AI, data en nieuwe technologieën.	Alle lerenden kunnen beschikken over specifieke kennis, praktische vaardigheden en Digitale tools om AI en data en nieuwe educatieve technologieën waarde(n)vol in te zetten.
Sectorvoorziening voor AI ontwikkelen ("EduGenAI")	Dbo9	Ja	Gebruik maken van voorziening(en) voor generatieve AI die publieke waarden respecter(en).	Lerenden en onderwijsprofessionals kunnen op een veilige en waardevolle manier toepassingen voor generatieve AI gebruiken, die de publieke waarden respecteren.
Tot 2028: Systematiek en collectieve voorziening voor aanbieden van kleine onderwijseenheden gereed (zoals microcredentials). Vanaf 2028: door-ontwikkelen van systematiek.	Dbo 2	Ja	Onderwijsaanbod/ Onderwijsproces kleine eenheden onderwijs ontwikkelen, aanbieden en de kwaliteit ervan borgen volgens sectorbrede afspraken.	Lerenden kunnen kleine afgebakende eenheden onderwijs volgen, waarvan de waarde (h)erkend wordt.

Output Npuls / wat doet Npuls	Regel begroting	Ontwikkel -team J/N	Output van het vervolgonderwijs / wat moet de sector doen om de outcome en impact te bereiken	Intermediate outcome / afgebakende verandering, merkbaar voor de doelgroep (lerenden/onderwijsinstelling/sector)
Doorlopend het beste onderwijs				
Onderwijsprofessie				
Ontwikkelen van instrumentarium voor onderwijsinstellingen om onderwijsprofessionals hierin te blijven ondersteunen.	Dbo 1	Ja	ondersteunen van onderwijsprofessionals in het ontwikkelen van hun digitale geletterdheid	Lerenden krijgen onderwijs van onderwijsprofessionals die digitaal geletterd zijn, digitale middelen waarde(n)vol in kunnen zetten en daarin goed ondersteund worden.
Ontwikkelen van instrumentarium voor onderwijsinstellingen om lerenden en onderwijsprofessionals te ondersteunen in het gebruik van AI en data, en (andere) nieuwe technologieën. Waar passend en mogelijk ook digitale sectorvoorzieningen ontwikkelen voor het ontsluiten van de toegang tot onderwijsmiddelen.	Dbo 1	Ja	ondersteunen van onderwijsprofessionals in het waarde(n)vol inzetten van AI en data en nieuwe technologieën (met behulp van specifieke kennis, praktische vaardigheden en digitale tools)	
Ondersteunen van instellingen bij oprichting van Centers for Teaching and Learning (CTL) met een stimuleringsregeling en begeleiding bij het opstellen en indienen van aanvragen.	Dbo 1	Ja	ondersteunen van onderwijsprofessionals in het ontwikkelen, verzorgen en verbeteren van onderwijs	
Communities en leergemeenschappen in kaart gebracht en met elkaar verbonden.	Dbo3	Nee	ondersteunen van onderwijsprofessionals in het benutten van bestaande, en bijdragen aan nieuwe kennis uit onderzoek en praktijk bij onderwijsinnovatie, ondersteund door een duurzaam netwerk van levende communities	
Faciliteren van bijeenkomsten van (nationale, thematische) communities van onderwijsprofessionals.				
(Langlopende) onderzoeksprojecten opgezet om nieuwe kennis te ontwikkelen.	Dbo8	Nee		
Opleveren van kennisproducten over het doorlopend vernieuwen en verbeteren van het onderwijs.	Dbo3	Nee		

Output Npuls / wat doet Npuls	Regel begroting	Ontwikkel -team J/N	Output van het vervolgonderwijs / wat moet de sector doen om de outcome en impact te bereiken	Intermediate outcome / afgebakende verandering, merkbaar voor de doelgroep (lerenden/onderwijsinstelling/sector)
Doorlopend het beste onderwijs				
Onderwijsmiddelen				
Vóór 2028: Digitale sectorvoorzieningen voor (her)gebruik van digitale leermaterialen beschikbaar maken.	Db04	Ja	Onderwijsprofessionals maken, delen en (her)gebruiken digitale leermaterialen. Voor leermaterialen waar docenten zelf aan bijdragen is open de norm.	Lerenden en onderwijsprofessionals hebben toegang tot het beste, meest actuele aanbod van digitale leermaterialen en educatieve technologieën op basis van publieke waarden.
Nieuwe samenwerkingsmodellen faciliteren voor het gezamenlijk ontwikkelen van complexe digitale (open) leermaterialen en educatieve technologieën tussen onderwijsinstellingen en leveranciers.	Db04	Ja	Het reguleren van de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en leveranciers rondom digitale leermaterialen.	
Kwartier maken, agenderen, strategisch advies over een afsprakenstelsel tussen onderwijsinstellingen en leveranciers over het ontwikkelen en de toegang tot digitale leermaterialen en educatieve technologieën en het uitwisselen van gegevens.	Db04	Ja	Organisatievorm voor het beheren en monitoren van het afsprakenstelsel is ontworpen en ingericht.	
Voor 2028: Organisatievorm voor het beheren en monitoren van het afsprakenstelsel is ontworpen.				

Output Npuls / wat doet Npuls	Regel begroting	Ontwikkel -team J/N	Output van het vervolgonderwijs / wat moet de sector doen om de outcome en impact te bereiken	Intermediate outcome / afgebakende verandering, merkbaar voor de doelgroep (lerenden/onderwijsinstelling/sector)
Doorlopend het beste onderwijs				
Onderwijsproces verbeteren				
Instrumentarium ontwikkelen om instellingen te ondersteunen in het gebruik van data om het onderwijsproces te verbeteren;	Db05	Ja	Onderwijsprofessionals in alle instellingen zijn in staat het onderwijsproces van de lerende(n) en onderwijsprofessional(s) te ondersteunen en te verbeteren door gebruik te maken van inzichten ontleend aan betrouwbare gegevens, die gebaseerd zijn op gestandaardiseerde data en collectief ontwikkelde voorzieningen.	Lerenden kunnen hun leerproces verbeteren doordat (studie)data veilig en betrouwbaar beschikbaar is voor hen en de onderwijsprofessionals
Ontwikkelen van standaarden voor data over leerproces(sen), ondersteuning bij adoptie van standaarden; ontwikkelen van sectorvoorzieningen waarmee gestandaardiseerde data veilig en betrouwbaar gebruikt kan worden in onderwijsinstellingen;				
Instrumentarium beschikbaar voor het ondersteunen van het toetsingsproces.	Db06	Ja	Het proces van toetsen wordt op passende wijze digitaal ondersteund (met gebruik van data) waarbij veiligheid en betrouwbaarheid zijn gewaarborgd.	Lerenden kunnen toetsen maken die op passende wijze digitaal, veilig en betrouwbaar ondersteund worden.

	Aandeel	Bedrag (in mln€)	Opgave totaal	Ontwikkel-teams	Transformatie	Regelingen	Regie
Faciliteren van de transformatie in de sector							
T1 “Transformatieverhaal” steeds samen formuleren	1,0%	€ 4,4		€ 0,0	€ 4,4		
T2 Stimuleringsregeling(en)	23,0%	€ 101,2		€ 0,0		€ 101,2	
T3 Regie op samenhang van de digitale sectorvoorzieningen	4,5%	€ 19,8		€ 8,9	€ 10,9		
T4 Duurzaam inrichten van een kennisinfrastructuur	2,0%	€ 8,8		€ 0,0	€ 8,8		
T5 Sectorvoorziening(en) voor het uitwisselen van kennis	2,0%	€ 8,8		€ 4,0	€ 4,8		
T6 Ondersteunen van het (samen) transformeren	4,0%	€ 17,6		€ 0,0	€ 17,6		
		€ 160,6	€ -	€ 12,9	€ 46,5	€ 101,2	€ -
P1 Programmaregie en -ondersteuning	15,0%	€ 66,0					€ 66,0
Totaal	100,0%	€ 440,0	€ 103,1	€ 79,2	€ 46,5	€ 145,2	€ 66,0
Excl CTL, NRO		€ 382,8					

Output Npuls / wat doet Npuls	Regel begroting	Ontwikkel -team J/N	Output van het vervolgonderwijs / wat moet de sector doen om de outcome en impact te bereiken	Intermediate outcome / afgebakende verandering, merkbaar voor de doelgroep (lerenden/onderwijsinstelling/sector)
Faciliteren van de transformatie				
Faciliteren van de (duurzame) transformatie in de sector				
“Transformatieverhaal” steeds samen formuleren: over de veranderopgave, de betekenis van de beloftes, belang en dilemma’s bij het werken volgens publieke waarden, delen en verder aanscherpen in gesprek met de sector.	T 1	Nee	-	
Gesprek over transformatie gefaciliteerd via bijeenkomsten zoals werkconferenties, webinars, themabijeenkomsten, etc.	T1	Nee	-	
Transformatie doorlopend gemonitord door het onderzoek met gebruik van de Transformatiemonitor. De uitkomsten van de halfjaarlijkse trendrapportages en driejaarlijkse analyse van de staat van de transformatie worden zó gepresenteerd dat deze bruikbaar zijn voor het gesprek in/ met de sector over het (bijsturen op) de voortgang van de transformatie.	T 2	Nee	-	De sector monitort het verloop van de transformatie en gebruikt de informatie om de gezamenlijk de koers te blijven bepalen.

Output Npuls / wat doet Npuls	Regel begroting	Ontwikkel -team J/N	Output van het vervolgonderwijs / wat moet de sector doen om de outcome en impact te bereiken	Intermediate outcome / afgebakende verandering, merkbaar voor de doelgroep (lerenden/onderwijsinstelling/sector)
Faciliteren van de transformatie				
Faciliteren van de transformatie in de onderwijsinstelling				
Stimuleringsregeling(en) voor onderwijsinstellingen voor de integrale aanpak van de veranderopgave; (laten) ontwikkelen van instrumentarium dat hiervoor bruikbaar is, bijvoorbeeld volwassenheidsmodel(len).	T2	Nee	-	Onderwijsinstellingen gaan de veranderopgave aan, en kunnen gefaciliteerd worden door Npuls
Ondersteuning van het samen leren(d) transformeren met een aanbod van bijeenkomsten, begeleidingstrajecten, scholing, intervisieprogramma's, etc.	T1	Nee	-	
Openen van Stimuleringsregelingen ten behoeve van het ondersteunen van mensen in instellingen bij het veranderen van beleid en processen en gebruiken nemen van voorzieningen.	T2	Nee	-	Onderwijsinstellingen passen processen en beleid aan om lerenden "Leren zonder drempels" en "Doorlopend het beste onderwijs" te kunnen beloven.
Ondersteunen van het tussen onderwijsinstellingen samen optrekken en leren in dit proces door het faciliteren van bijeenkomsten van netwerken/communities, begeleidingstrajecten, kennisdeling, etc. – over het aanpassen van (specifiek) beleid en processen gelieerd aan Leren zonder drempels en Doorlopend het beste onderwijs (zie ook: Duurzaam leren(d) transformeren).	T1	Nee		

Output Npuls / wat doet Npuls	Regel begroting	Ontwikkel -team J/N	Output van het vervolgonderwijs / wat moet de sector doen om de outcome en impact te bereiken	Intermediate outcome / afgebakende verandering, merkbaar voor de doelgroep (lerenden/onderwijsinstelling/sector)
Faciliteren van de transformatie				
Duurzaam beschikbaar stellen van (digitale) voorzieningen				
Regie op samenhang van de hoogwaardige digitale sectorvoorzieningen, referentie-architectuur, en standaarden om Leren zonder drempels en Doorlopend het beste onderwijs te organiseren, op basis van publieke waarden.	T3	Ja	-	Instellingen zijn in staat gezamenlijk onderwijs efficiënt te organiseren met behulp van digitale sectorvoorzieningen.
Advies voor businessmodel en governance voor beheer, organisatie en financiering van de ict-infrastructuur.	T3	Ja	-	

Output Npuls / wat doet Npuls	Regel begroting	Ontwikkel -team J/N	Output van het vervolgonderwijs / wat moet de sector doen om de outcome en impact te bereiken	Intermediate outcome / afgebakende verandering, merkbaar voor de doelgroep (lerenden/onderwijsinstelling/sector)
Faciliteren van de transformatie				
Duurzaam blijven leren(d) transformeren				
Kwartier maken en advies over het duurzaam inrichten van een infrastructuur voor het uitwisselen van kennis over onderwijs; voorstel voor governance voor collectieve voorzieningen kennisinfrastructuur.	T4	Nee		Lerenden krijgen onderwijs dat ontworpen is door onderwijsprofessionals die samen leren kunnen en open kennis kunnen delen
Werkende en transparante (digitale) voorzieningen voor het uitwisselen van kennis beschikbaar.	T5	Ja		
Adviseren over het inrichten van (nieuwe) overleg- en governancestructuren				Wet- en regelgeving ondersteunt de transformatieopgave
Adviseren over wet- en regelgeving				

6.4. Bijlage 4 – Begroting fase 2

NPULS BEGROTING FASE 2 (fte & overige bedrijfskosten)			Opgaveteams/Transformatieteams (fte)						Ontwikkelteams (fte)						Overige bedrijfskosten (€)					
Bedrag			2026	2027	2028	2029	2030	2031	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Leren zonder drempels																				
Lzd1	Identiteit	€ 11,0	5	5	5	5	3	2	7	7	7	1	1	0	182.078	189.361	196.935	136.014	89.276	58.836
Lzd2	Ontsluiten van het onderwijsaanbod	€ 17,6	8	8	8	8	5	3	6	11	11	6	3	1	233.787	300.730	312.759	262.979	159.780	93.966
Lzd3	Aanmelden, inschrijven en intekenen	€ 17,6	8	8	8	8	5	3	11	11	11	2	2	1	291.324	302.977	315.096	217.623	142.842	94.138
Lzd4	Registreren van resultaten en bewijzen (wallet)	€ 11,0	5	5	5	5	3	2	3	7	7	3	2	0	146.117	187.956	195.474	164.362	99.862	58.729
Lzd5	Verrekenen tussen onderwijsinstellingen	€ 4,4	2	2	2	2	1	1	1	3	3	1	1	0	58.447	75.182	78.190	65.745	39.945	23.492
		€ 61,6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Doorlopend het beste onderwijs																				
Dbo1	Digitale geletterdheid en gebruik van ai, data en nieuwe technieken en tools	€ 17,6	8	8	8	8	5	3	7	7	7	7	7	4	243.550	253.292	263.424	273.961	201.433	128.338
Dbo2	Aanbieden en registreren van credentials	€ 8,8	4	4	4	4	3	2	6	6	6	1	1	0	145.662	151.489	157.548	108.811	71.421	47.069
Dbo3	Kennis -producten en -uitwisseling	€ 8,8	8	8	8	8	5	3	0	0	0	0	0	0	162.191	168.678	175.425	182.442	113.844	77.414
Dbo4	Toegang tot en ontwikkelen van onderwijsmiddelen samen organiseren	€ 17,6	8	8	8	8	5	3	13	11	9	2	2	1	310.656	303.434	295.138	217.689	142.910	94.173
Dbo5	Onderwijsproces verbeteren met behulp van data	€ 13,2	6	6	6	6	4	2	4	8	8	4	2	1	175.340	225.547	234.569	197.234	119.835	70.475
Dbo6	Digitaal ondersteunen van toetsing	€ 11,0	5	5	5	5	3	2	3	7	7	3	2	0	146.117	187.956	195.474	164.362	99.862	58.729
Dbo7	Stimuleringsregeling voor Centers for Teaching and Learning	€ 44,0	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	9.843.522	10.237.263	10.646.723	11.072.586	6	0
Dbo8	Onderzoek naar onderwijs (NRO)	€ 13,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	17	6.341.246	19	6.858.691	11
Dbo9	Sectorvoorziening gebruik van Generatieve AI	€ 17,6	8	8	8	8	5	3	7	7	7	7	7	4	243.550	253.292	263.424	273.961	201.433	128.338
		€ 151,8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Faciliteren van de transformatie in de sector			€ 0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T1	“Transformatieverhaal” steeds samen formuleren	€ 4,4	3	3	3	3	2	1	0	0	0	0	0	0	162.188	168.675	175.422	182.439	113.842	77.418
T2	Stimuleringsregeling(en)	€ 101,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18.652.017	19.398.097	20.174.021	20.980.982	13.092.133	8.902.655
T3	Regie op samenhang van de digitale sectorvoorzieningen	€ 19,8	10	10	10	10	6	4	7	7	7	7	7	4	273.994	284.954	296.352	308.206	226.613	144.381
T4	Duurzaam inrichten van een kennisinfrastructuur	€ 8,8	8	8	8	8	5	3	0	0	0	0	0	0	162.190	168.677	175.424	182.441	113.843	77.419
T5	Sectorvoorziening(en) voor het uitwisselen van kennis	€ 8,8	4	4	4	4	3	2	3	6	6	3	1	0	116.893	150.365	156.379	131.489	79.890	46.983
T6	Ondersteunen van het (samen) transformeren	€ 17,6	15	15	15	15	9	6	0	0	0	0	0	0	324.381	337.357	350.851	364.885	227.688	154.833
		€ 160,6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P1	Regie en ondersteuning	€ 66,0	43	43	43	43	43	23	0	0	0	0	0	0	2.714.154	2.822.720	2.935.629	3.053.054	3.175.176	1.799.267
	Totaal	€ 440,0	164	164	164	164	114	70	78	97	95	46	36	16	34.588.175	36.168.021	43.935.505	38.541.284	25.370.326	12.136.663
	Excl CTL, NRO	€ 382,8													6.092.620	6.532.644	6.773.516	6.487.697	5.419.497	3.233.997

NPULS BEGROTING FASE 2

		Aandeel	Bedrag (in mln€)	Opgave totaal	Ontwikkel-teams	Trans-formatie	Regelingen	Regie	Opgaveteams/Transformatieteams (met indexatie)						Ontwikelteams (met indexatie)					
									2026	2027	2028	2029	2030	2031	2026	2027	2028	2029	2030	2031
									100,0%	104,0%	108,2%	112,5%	117,0%	119,3%	100,0%	104,0%	108,2%	112,5%	117,0%	119,3%
Leren zonder drempels																				
Lzd1	Identiteit	2,5%	€ 11,0	€ 6,1	€ 5,0				€ 1,1	€ 1,2	€ 1,2	€ 1,3	€ 0,8	€ 0,5	€ 1,4	€ 1,5	€ 1,5	€ 0,2	€ 0,2	€ 0,1
Lzd2	Ontsluiten van het onderwijsaanbod	4,0%	€ 17,6	€ 9,7	€ 7,9				€ 1,8	€ 1,9	€ 1,9	€ 2,0	€ 1,3	€ 0,9	€ 1,1	€ 2,3	€ 2,4	€ 1,2	€ 0,7	€ 0,2
Lzd3	Aanmelden, inschrijven en intekenen	4,0%	€ 17,6	€ 9,7	€ 7,9				€ 1,8	€ 1,9	€ 1,9	€ 2,0	€ 1,3	€ 0,9	€ 2,3	€ 2,3	€ 2,4	€ 0,3	€ 0,4	€ 0,2
Lzd4	Registreren van resultaten en bewijzen (wallet)	2,5%	€ 11,0	€ 6,1	€ 5,0				€ 1,1	€ 1,2	€ 1,2	€ 1,3	€ 0,8	€ 0,5	€ 0,7	€ 1,4	€ 1,5	€ 0,8	€ 0,4	€ 0,1
Lzd5	Verrekenen tussen onderwijsinstellingen	1,0%	€ 4,4	€ 2,4	€ 2,0				€ 0,4	€ 0,5	€ 0,5	€ 0,5	€ 0,3	€ 0,2	€ 0,3	€ 0,6	€ 0,6	€ 0,3	€ 0,2	€ 0,0
			€ 61,6	€ 33,9	€ 27,7	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 6,2	€ 6,5	€ 6,8	€ 7,0	€ 4,4	€ 3,0	€ 5,7	€ 8,1	€ 8,5	€ 2,9	€ 1,9	€ 0,6
Doorlopend het beste onderwijs																				
Dbo1	Digitale geletterdheid en gebruik van ai, data en nieuwe technieken en tools	4,0%	€ 17,6	€ 9,7	€ 7,9				€ 1,8	€ 1,9	€ 1,9	€ 2,0	€ 1,3	€ 0,9	€ 1,3	€ 1,4	€ 1,4	€ 1,5	€ 1,5	€ 0,9
Dbo2	Aanbieden en registreren van credentials	2,0%	€ 8,8	€ 4,8	€ 4,0				€ 0,9	€ 0,9	€ 1,0	€ 1,0	€ 0,6	€ 0,4	€ 1,1	€ 1,2	€ 1,2	€ 0,2	€ 0,2	€ 0,1
Dbo3	Kennis -producten en -uitwisseling	2,0%	€ 8,8	€ 8,8	€ 0,0				€ 1,6	€ 1,7	€ 1,8	€ 1,8	€ 1,1	€ 0,8	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0
Dbo4	Toegang tot en ontwikkelen van onderwijsmiddelen samen organiseren	4,0%	€ 17,6	€ 9,7	€ 7,9				€ 1,8	€ 1,9	€ 1,9	€ 2,0	€ 1,3	€ 0,9	€ 2,6	€ 2,4	€ 2,0	€ 0,3	€ 0,4	€ 0,2
Dbo5	Onderwijsproces verbeteren met behulp van data	3,0%	€ 13,2	€ 7,3	€ 5,9				€ 1,3	€ 1,4	€ 1,4	€ 1,5	€ 0,9	€ 0,6	€ 0,8	€ 1,7	€ 1,8	€ 0,9	€ 0,5	€ 0,1
Dbo6	Digitaal ondersteunen van toetsing	2,5%	€ 11,0	€ 6,1	€ 5,0				€ 1,1	€ 1,2	€ 1,2	€ 1,3	€ 0,8	€ 0,5	€ 0,7	€ 1,4	€ 1,5	€ 0,8	€ 0,4	€ 0,1
Dbo7	Stimuleringsregeling voor Centers for Teaching and Learning	10,0%	€ 44,0		€ 0,0		€ 44,0		€ 10,4	€ 10,8	€ 11,2	€ 11,7	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0
Dbo8	Onderzoek naar onderwijs (NRO)	3,0%	€ 13,2	€ 13,2	€ 0,0				€ 0,0	€ 0,0	€ 6,3	€ 0,0	€ 6,9	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0
Dbo9	Sectorvoorziening gebruik van Generatieve AI	4,0%	€ 17,6	€ 9,7	€ 7,9				€ 1,8	€ 1,9	€ 1,9	€ 2,0	€ 1,3	€ 0,9	€ 1,3	€ 1,4	€ 1,4	€ 1,5	€ 1,5	€ 0,9
			€ 151,8	€ 69,2	€ 38,6	€ 0,0	€ 44,0	€ 0,0	€ 20,7	€ 21,5	€ 28,7	€ 23,3	€ 14,1	€ 4,9	€ 7,9	€ 9,4	€ 9,4	€ 5,2	€ 4,5	€ 2,2
Faciliteren van de transformatie in de sector																				
T1	“Transformatieverhaal” steeds samen formuleren	1,0%	€ 4,4		€ 0,0	€ 4,4			€ 0,8	€ 0,8	€ 0,9	€ 0,9	€ 0,6	€ 0,4	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0
T2	Stimuleringsregeling(en)	23,0%	€ 101,2		€ 0,0		€ 101,2		€ 18,7	€ 19,4	€ 20,2	€ 21,0	€ 13,1	€ 8,9	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0
T3	Regie op samenhang van de digitale sectorvoorzieningen	4,5%	€ 19,8		€ 8,9	€ 10,9			€ 2,0	€ 2,1	€ 2,2	€ 2,3	€ 1,4	€ 1,0	€ 1,5	€ 1,5	€ 1,6	€ 1,6	€ 1,7	€ 1,0
T4	Duurzaam inrichten van een kennisinfrastructuur	2,0%	€ 8,8		€ 0,0	€ 8,8			€ 1,6	€ 1,7	€ 1,8	€ 1,8	€ 1,1	€ 0,8	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0
T5	Sectorvoorziening(en) voor het uitwisselen van kennis	2,0%	€ 8,8		€ 4,0	€ 4,8			€ 0,9	€ 0,9	€ 1,0	€ 1,0	€ 0,6	€ 0,4	€ 0,6	€ 1,2	€ 1,2	€ 0,6	€ 0,3	€ 0,1
T6	Ondersteunen van het (samen) transformeren	4,0%	€ 17,6		€ 0,0	€ 17,6			€ 3,2	€ 3,4	€ 3,5	€ 3,6	€ 2,3	€ 1,5	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0	€ 0,0
			€ 160,6	€ 0,0	€ 12,9	€ 46,5	€ 101,2	€ 0,0	€ 27,2	€ 28,3	€ 29,4	€ 30,6	€ 19,1	€ 13,0	€ 2,0	€ 2,7	€ 2,8	€ 2,3	€ 2,1	€ 1,1
P1	Programmaregie en -ondersteuning	15,0%	€ 66,0					€ 66,0	€ 10,9	€ 11,3	€ 11,7	€ 12,2	€ 12,7	€ 7,2						
Totaal		100,0%	€ 440,0	€ 103,1	€ 79,2	€ 46,5	€ 145,2	€ 66,0	€ 65,0	€ 67,6	€ 76,7	€ 73,1	€ 50,3	€ 28,1	€ 15,7	€ 20,2	€ 20,6	€ 10,3	€ 8,5	€ 3,9
Excl CTL, NRO			€ 382,8																	

6.5. Bijlage 5 – Risicomanagementproces en -inventarisatie

Het risicomanagementproces kort weergegeven:

Op een gestructureerde wijze 1. identificeren, 2. analyseren, 3. prioriteren en 4. beheersen van risico's. Het belang hiervan is:

- Verhoging van de waarschijnlijkheid om doelen te bereiken en het maximaliseren van kansen
- Het minimaliseren van de negatieve effecten van risico's
- Verbetering van besluitvorming
- Versterking van organisatorische veerkracht
- Bescherming van middelen en activa
- Voldoen aan wettelijke en regelgevende vereisten

1. Identificeren

- Methoden
Brainstorming, interviews, checklists, historische data
- Typen risico's
Strategisch, operationeel, continuïteit, financieel, compliance, reputatie
- Aanpak bij Npuls
Mogelijke risico's in kaart brengen die relevant kunnen zijn voor de organisatie
Risico's zoals opgenomen in het convenant uit 2023 vormen het vertrekpunt
Ontbrekende risico's worden op basis van nieuwe inzichten toegevoegd

2. Analyseren

- Kwalitatieve analyse
Schatting van waarschijnlijkheid (kans) en gevolg (impact) om te komen tot een onderbouwde weging

Risico = kans x impact

Kans
1. zeer klein
2. klein
3. gemiddeld
4. groot
5. zeer groot

x

Impact
1. minimaal
2. klein
3. gemiddeld
4. groot
5. desastreus

=

3. Prioriteren

- Risico Matrix
Om de factoren kans en impact visueel weer te geven

	1. zeer klein	2. klein	3. gemiddeld	4. groot	5. zeer groot
1. minimaal	1	2	3	4	5
2. klein	2	4	6	8	10
3. gemiddeld	3	6	9	12	15
4. groot	4	8	12	16	20
5. desastreus	5	10	15	20	25

- Rangschikking
Rangschikking op basis van het afwegingsresultaat.

4. Beheersen

- Lijst met top risico's

Hoog risico

Score 13 t/m 25. Onacceptabel
Extra beheersmaatregelen vereist

Middel risico

Score 5 t/m 12. Additionele
beheersmaatregelen zijn wenselijk

Laag risico

Score 0 t/m 4. Risico behoeft geen
directe vervolgactie

- Hoog en midden risico's (rood en geel) krijgen opvolging

Bepaal voor elk risico een passende aanpak

Mogelijke beheersmaatregel(en) vaststellen

Eigenaar of actiehouders vaststellen voor elke maatregel

Eigenaar of actiehouders maakt concreet actieplan voor mitigatie. Risicomanager ondersteunt hierin.

Actie en verwachte opleverdatum afstemmen.

Voorbeeld van rapportage aan de stuurgroep Npuls:

Toprisico's Npuls					September 2024
NR	Naam	Kans (netto)	Impact (netto)	Risico Score	Risico omschrijving
risico_022	Nieuwe voorzieningen en producten sluiten onvoldoende aan bij de vraag (onze ontwikkeltaak)	3,8	4,4	17	Zijn we in staat om tijdig de juiste voorzieningen en producten te realiseren en te ontwikkelen? Het risico dat de "buitenwereld" (commerciële sector) sneller kan lopen op de ontwikkeling (voor bijv. de twee beloftes van Npuls) dan de publieke onderwijsinstellingen in Npuls kunnen doen.
risico_048	Transformatie bij de instellingen komt onvoldoende tot stand (onze adoptie- en transformatietaak)	3,7	4,3	16	Opschaling van het gebruik van processen, ondersteuning in werkwijzen en diensten krijgen we onvoldoende tot stand, waardoor we de instellingen onvoldoende meekrijgen.
risico_021	Uiteenlopende behoeften in de sectoren	3,8	3,8	14	Uiteenlopende behoeften in de sectoren waardoor het programma niet het gewenste optimale en duurzame oplossing biedt voor zowel de instelling als voor de lerende.
risico_058	Politieke ontwikkelingen en fase 2	3,4	4,0	13	Nieuwe regering/ politiek klimaat is uit op besparingen. Ronde 4 en hoger vanuit NGF staan op "hold". Risico op aanvullende besparingen in fase 2 waardoor keuzes gemaakt moeten worden en programma niet volledig uitvoerbaar is.
risico_008	Onvoldoende capaciteit (bewustzijn, verandervaardigheid) vanuit de instellingen	3,1	4,1	13	Onvoldoende capaciteit in de instellingen beschikbaar waardoor continuïteit en progressie van het programma in gevaar komt. Capaciteit in de breedste zin van het woord: het gaat ook om bewustzijn, verandervaardigheid, etc.
risico_004	Voortijdig aflopen van financiering om economische of staatsoverwegingen	2,6	5,0	13	Voortijdig aflopen van (financiering vanuit) NGF, om economische of staats-overwegingen waardoor het programma niet volledig uitgerold kan worden.
risico_036	Uiteenlopende verwachtingen m.b.t. programmaresultaten	3,7	3,3	12	Uiteenlopende verwachtingen en onduidelijkheid aangaande beoogde programma resultaten en samenhang daarin. Doelstellingen onvoldoende specifiek gedefinieerd.
risico_023	Professionals in de instellingen worden onvoldoende bereikt.	3,2	3,6	11	Professionals in de instellingen (primaire doelgroep) worden onvoldoende bereikt
risico_025	Afnemend draagvlak	3,2	3,5	11	Nieuwe en voortschrijdend inzicht gedurende het Programma waardoor het draagvlak afneemt
risico_026	Belemmeringen vanuit regelgeving	3,1	3,6	11	Belemmeringen vanuit regelgeving (en eventuele andere kaderstellende afsprakenstelsels)
risico_049	Lerenden en docenten worden onvoldoende bereikt.	3,1	3,5	11	Lerenden en docenten (Primaire doelgroepen) worden onvoldoende bereikt

Samenvatting beheersmaatregelen 2025 Npuls

Januari 2025

Nr	Risico	Toelichting
#1	risico_022 Nieuwe voorzieningen en producten sluiten onvoldoende aan bij de vraag (onze ontwikkeltaak)	Huidige status: Ontwikkelteams werken in iteratief proces (<i>wendbaar/agiel</i>) samen met gebruikers, en toetsen regelmatig ook in bredere kringen of een product aansluit. Volgende stap: Het organisatiedesign wordt zo opgebouwd dat vraagarticulatie-proces helderder verloopt en expliciet via instellingen
#2	risico_048 Transformatie bij de instellingen komt onvoldoende tot stand (onze adoptie- en transformatietaak)	Huidige status: steeds meer gesprek in verschillende gremia gefaciliteerd door Npuls; enkele regelingen beschikbaar voor aspecten van de transformatie. Volgende stap: meer inhoudelijke support en financiële middelen beschikbaar via stimuleringsregelingen voor o.m. sleutelteams. Binnen de programmaorganisatie wordt de capaciteit op ondersteuning van instellingen uitgebreid.
#3	risico_021 Uiteenlopende behoeften in de sectoren	Huidige status: maatwerk waar nodig; verkenningen naar overeenkomsten/verschillen Volgende stap: middels gesprekken in de sectoren verdieping op ambities per oplossing en per sector: geeft helder(dar) beeld van behoeftes en prioriteiten w.b.t. de planning van de ontwikkeltaken. Zie ook Risico 008
#4	risico_058 Politieke ontwikkelingen en fase 2	Huidige status: geen signalen dat NGF-budget in gevaar is. In nauwe samenwerking met ministerie van OCW en regelmatige afstemming met het NGF voorbereiden van de aanvraag voor de tweede fase. Volgende stap: vooralsnog zo doorgaan. Alleen bij verandering van politieke signalen eventueel andere activiteiten t.b.v. behoud van het NGF-budget inzetten, i.o.m. UNL, MBO Raad en VH. Huidige status: deelname aan Npuls-activiteiten neemt toe, niet af. Deelnemers geven wel signalen af dat over de gehele breedte de ruimte krap is.
#5	risico_008 Onvoldoende capaciteit (bewustzijn, verandervaardigheid) vanuit de instellingen	Volgende stap: In alle gesprekken in de sector steeds bespreken, en blijven toetsen of we aan deze verwachting voldoen: via <i>collectieve</i> sectorvoorzieningen kan iedere instelling de <i>eigen</i> invulling van de onderwijsvisie en –beleid efficiënt organiseren. Het samen leren transformeren helpt om het niet zelf uit te hoeven zoeken. + Zie risico 048 en 021
#6	risico_004 Voortijdig aflopen van financiering om economische of staatsoverwegingen	Huidige status: subsidiebeschikking tot en met juli 2025 gedekt. Volgende stappen: gesprek over verlengen looptijd van de subsidie Fase 1 loopt; voor fase 2: zie Risico 058
#7	risico_036 Uiteenlopende verwachtingen m.b.t. programmaresultaten	Huidige status: streefwaarden uit Programmaspecifieke afspraken worden gehaald; de vage omschrijving is (nog) geen probleem Volgende stap: in PSA voor fase 2 worden streefwaarden preciezer omschreven, en wordt onderscheid gemaakt tussen streefwaarden m.b.t. ontwikkelen door Npuls en adoptie in instellingen.
#8	risico_023 Professionals in de instellingen worden onvoldoende bereikt.	Zie risico 048; voor deze “laag” in het bijzonder worden stimuleringsregelingen voor sleutelteams en ondersteuning bij het implementeren van ‘bouwblokken’ in de digitale sectorvoorzieningen.
#9	risico_025 Afnemend draagvlak	In het onderwijsveld: zie risico 021, 008 // Maatschappelijk: zie 058 en 004
#10	risico_026 Belemmeringen vanuit regelgeving	Huidige status: pilots en projecten kunnen nog in pilotfase vooruit Volgende stappen: OCW-directies MBO, HO&S, en Kennis en (m.b.t informatie-inrichting) steeds dichter en integraler betrekken bij de activiteiten van het programma, opdat knelpunten in regelgeving snel opgemerkt kunnen worden.
#11	risico_049 Lerenden en docenten worden onvoldoende bereikt.	Huidige status: Zie risico 048; W.b.t. docenten nu (nog) ‘indirect’ bereikt: stimuleringsregeling CTL, en docentprofessionalisering is een thema binnen de kennishub. W.b.t. lerenden: volgende stap: extra capaciteit op betrekken van studentorganisaties bij Npuls.

6.6. Bijlage 6 – Proces om tot dit programmaplan te komen

De aanpak om tot het programmaplan te komen bestond op hoofdlijnen uit de volgende stappen:

- *Visie- en taalvorming:* in deze fase is de visie en ambitie aangescherpt, door gesprek van de mensen in de programmaorganisatie en overleggen in de sector. Deze visie en ambitie is in de stuurgroep van Npuls getoetst.
- *Ophalen:* bij de verschillende programmaonderdelen, bestuurders van UNL, VH, MBO Raad en SURF en verschillende beleidsoverleggen (o.m. CIO's en onderwijsbeleid) is input opgehaald voor fase 2. Er is een eerste enquête uitgezet onder de sleutelteams. In klein gezelschap is de veranderstrategie en een eerste versie van de beleidstheorie uitgewerkt.
- *Synthese:* de opgehaalde inzichten zijn in twee synthesesessies met het programmateam besproken, getoetst en uitgediept. Dit heeft geleid tot een hoofdlijndocument en een eerste versie van het programmaplan.
- *Toetsen:* het hoofdlijndocument is voorgelegd aan en getoetst bij de sectorverenigingen en sleutelteams. Het programmaplan is ter review voorgelegd aan het programmateam. Het aangepaste programmaplan is ter instemming voorgelegd aan de stuurgroep van Npuls.
- *Sectordoelen:* om invulling te geven aan de percentages voor de streefdoelen heeft uitgebreide afstemming plaatsgevonden met de sectorverenigingen en sleutelteams. Er is een enquête uitgezet onder sleutelteams. De doelen zijn formeel vastgesteld binnen de sectorverenigingen.
- *Besluitvorming:* de stuurgroep van Npuls heeft het programmaplan en bijbehorende stukken die aan de NGF-commissie worden voorgelegd vastgesteld.

Besluitvorming

Op 13 december 2024 is het voorlopige programmaplan besproken in de stuurgroep van Npuls. De stuurgroep heeft in deze vergadering gevraagd de sectordoelen breed te toetsen, en formeel vast te laten stellen. Het programmaplan is aangescherpt op basis van feedback van de stuurgroep, input uit de sector, het Gatewayrapport, het werkbezoek van de NGF-commissie en een reviewronde bij het ministerie van OCW. De streefdoelen zijn op 13 maart 2025 vastgesteld in ledenvergadering van de MBO Raad, en op 21 maart in de bestuursvergadering VH en in de SOO UNL. Het programmaplan is op 25 maart 2025 vastgesteld in de stuurgroep van Npuls.

Afstemming sector

Voor het schrijven van dit programmaplan is nadrukkelijk afstemming gezocht met relevante sectorpartijen en sleutelteams. De inhoud van het programmaplan is meermaals getoetst en de sectordoelen inclusief streefwaarden zijn formeel vastgesteld binnen de sectorverenigingen. In deze bijlage is een tabel opgenomen met een overzicht van alle formele afstemmingsmomenten.

Indienen en vervolg

Op 1 april ontvangt het ministerie van OCW de definitieve versie van het programmaplan en bijbehorende bijlagen. De minister van OCW dient het definitieve programmaplan op uiterlijk 5 mei 2025 in bij het Nationaal Groeifonds.

Na advies van de NGF-commissie en besluit van het kabinet zullen de programmaorganisatie en het ministerie van OCW het programmaplan als basis gebruiken voor de subsidieaanvraag (uitgevoerd door DUS-I) waarmee het budget voor de uitvoering van de tweede fase aan de programmaorganisatie toegekend kan worden. Het definitieve programmaplan wordt ter kennisgeving voorgelegd aan de ledenraden van de verenigingen, en voorgelegd aan de Ledenraad en Raad van Commissarissen van SURF, de organisatie waar alle formele verplichtingen landen die horen bij het aannemen van de subsidie. SURF dient vervolgens de subsidieaanvraag in namens de convenantpartners.

6.6.1. Overzicht formele afstemmingsmomenten

Datum	Fase	Overleg	Doelgroep
20 sep 2024	Ophalen	Enquete Sleutelteams Npuls	Sleutelteams
27 sep 2024	Ophalen	CSC/CIO-overleg MBO	MBO
3 okt 2024	Ophalen	Bestuurdersbijeenkomst MBO Digitaal	MBO
4 okt 2024	Ophalen	SOO UNL	WO
4 okt 2024	Ophalen	CSC-overleg	SURF
11 okt 2024	Visievorming	Stuurgroep Npuls	Npuls
11 okt 2024	Ophalen	Bestuurscommissie Bedrijfsvoering & Onderwijs VH	HBO
15 okt 2024	Ophalen	Sleutelteams MBO	Sleutelteams
16 okt 2024	Ophalen	RvB Surf	SURF
18 okt 2024	Ophalen	Sleutelteambijeenkomst Npuls (digitaal)	Sleutelteams
6 nov 2024	Toetsen	Bestuur MBO Raad	MBO
7 nov 2024	Toetsen	Stuurgroep Npuls	Npuls
11 nov 2024	Toetsen	Sleutelteamdag Npuls	Sleutelteams
15 nov 2024	Toetsen	Bestuursvergadering VH	HBO
15 nov 2024	Toetsen	RvB Surf	SURF
20 nov 2024	Toetsen	CIO Raad	MBO
21 nov 2024	Toetsen	Regiegroep MBO Digitaal	MBO
26 nov 2024	Toetsen	COO UNL	WO
29 nov 2024	Toetsen	AV VH	HBO
6 dec 2024	Toetsen	SOO UNL	WO
11 dec 2024	Toetsen	Ledenraad SURF	SURF
13 dec 2024	Besluitvormend	Stuurgroep Npuls	Npuls
6 jan 2025	Streefdoelen	Bestuurscommissie Bedrijfsvoering & Onderwijs VH (inbeluur)	HBO
7 jan 2025	Streefdoelen	Sleutelteams WO	WO/Sleutelteams
13 jan 2025	Streefdoelen	Sleutelteams HBO	HBO/Sleutelteams
15 jan 2025	Streefdoelen	Sleutelteams Npuls	Sleutelteams
17 jan 2025	Streefdoelen	Gelegenheidswerkgroep Bestuurders MBO Digitaal	MBO
21 jan 2025	Streefdoelen	Sleutelteams HBO	HBO/Sleutelteams
22 jan 2025	Streefdoelen	Regiobijeenkomsten onderwijs en bedrijfsvoering	MBO
23 jan 2025	Streefdoelen	CSC HBO	HBO/SURF
27 jan 2025	Streefdoelen	Sleutelteams WO	WO/Sleutelteams
28 jan 2025	Streefdoelen	Sleutelteams MBO	MBO/Sleutelteams
30 jan 2025	Streefdoelen	COO UNL	WO
4 feb 2025	Streefdoelen	Stuurgroep Npuls	Npuls
6 feb 2025	Streefdoelen	SOO UNL	WO
6 feb 2025	Streefdoelen	Regiegroep MBO Digitaal	MBO
7 feb 2025	Streefdoelen	CSC WO	WO/SURF

14 feb 2025	Streefdoelen	Enquete streefdoelen Sleutelteams Npuls	Sleutelteams
14 feb 2025	Streefdoelen	CSC/CIO-overleg MBO	MBO
17 feb 2025	Streefdoelen	Bestuurdersbijeenkomst VH	HBO
19 feb 2025	Streefdoelen	Sleutelteams WO	WO/Sleutelteams
20 feb 2025	Streefdoelen	CIO/IM 24-uursessie	MBO
5 mrt 2025	Streefdoelen	Sleutelteams Npuls	Sleutelteams
11 mrt 2025	Streefdoelen	Sleutelteams WO	WO/Sleutelteams
12 mrt 2025	Besluitvormend	Ledenvergadering MBO Raad	MBO
21 mrt 2025	Besluitvormend	COO UNL	WO
21 mrt 2025	Besluitvormend	Bestuursvergadering VH	HBO
25 mrt 2025	Besluitvormend	Stuurgroep Npuls	Npuls
1 apr 2025	Deadline	Deadline programmaplan fase 2	Npuls