



# Tussenevaluatie Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT 2018-2022

**In opdracht van:**

Ministerie van Onderwijs, Cultuur  
en Wetenschap

**Publicatienummer:**

2021.022-2132

**Datum:**

Utrecht, 12 augustus 2021

**Auteurs:**

Dr. Max Kemman  
Ir. Jasper Veldman  
Tessa Groot Beumer MSc  
Femke Nieuwenhuis MSc  
Pim Verhagen MSc



# Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Introductie.....</b>	<b>9</b>
1.1 Aanleiding en achtergrond .....	9
1.2 Doelstelling van de tussenevaluatie en onderzoeksvragen.....	9
1.3 Onderzoeksaanpak.....	10
1.4 Beschrijving van het Versnellingsplan .....	11
1.5 Leeswijzer .....	13
<b>2 Bijdragen aan de overkoepelende ambities.....</b>	<b>15</b>
2.1 De ambities van het Versnellingsplan .....	15
2.2 Bijdragen van zones aan de ambities .....	16
2.3 Commitment van instellingen aan de ambities.....	20
2.4 Samenhang met de Stimuleringsregeling Open en Online Onderwijs .....	22
<b>3 Versnellende en vertragende factoren .....</b>	<b>25</b>
3.1 Inzet van leden .....	25
3.2 Afstemming tussen zones .....	26
3.3 Afstemming tussen hbo en wo.....	26
3.4 De COVID-19 crisis .....	27
<b>4 De toekomst van het Versnellingsplan .....</b>	<b>31</b>
4.1 Activiteiten voor de rest van de looptijd.....	31
4.2 Perspectieven op de periode na afloop van het Versnellingsplan .....	32
<b>5 Conclusies en aanbevelingen .....</b>	<b>35</b>
5.1 Conclusies ten aanzien van de onderzoeksvragen .....	35
5.2 Aanbevelingen.....	38
<b>Bijlage 1. Gesprekspartners .....</b>	<b>41</b>
<b>Bijlage 2. Deelnemende onderwijsinstellingen.....</b>	<b>44</b>
<b>Bijlage 3. Doelen-en-inspanningennetwerk .....</b>	<b>47</b>



# Managementsamenvatting

In 2017 presenteerden de Vereniging van Universiteiten (VSNU), Vereniging Hogescholen (VH) en SURF de Versnellingsagenda waarin zij hun ambities op het gebied van onderwijsinnovatie met ICT optekenden. Dit betreft de volgende drie ambities: 1) Verbetering van de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt; 2) Flexibilisering van het onderwijs; 3) Slimmer en beter leren met technologie.

Na de presentatie van deze agenda hebben bovengenoemde partijen in samenwerking met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) gewerkt aan de opbouw van het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT. Het ministerie van OCW speelt hierin geen opdrachtgevende rol, maar is wel een belangrijke financier van het Versnellingsplan. In totaal maakt het ministerie van OCW €15 miljoen vrij voor het Versnellingsplan, over de looptijd van vier jaar. Daarnaast dragen de VSNU, VH, SURF en instellingen in-kind bij. De gelden zijn in overleg met studentenbonden onttrokken uit de opbrengsten van de Wet Studievoorschot.

Bij de start van het Versnellingsplan is de afspraak gemaakt dat het ministerie van OCW halverwege de looptijd opdracht geeft tot de uitvoering van een midterm review. De algemene hoofdonderzoeksvraag geformuleerd voor deze tussenevaluatie is:

*In hoeverre is het Versnellingsplan onderwijsinnovatie met ICT erin geslaagd bij te dragen aan de geformuleerde ambities, wat is de huidige stand en wat zijn de verwachtingen voor de toekomst?*

Ter beantwoording van deze onderzoeksvraag is een kwalitatieve onderzoeksapproach gekozen bestaande uit deskresearch, verkennende en verdiepende (groeps)interviews. In totaal zijn 85 personen gesproken in beide interviewrondes. Op basis van de interviews is een document opgesteld met conceptobservaties dat is verstuurd aan de stuurgroep, programmateam, het koersteam en de kernteams van de zones om verdere feedback te verzamelen.

## **Het Versnellingsplan tot nu toe**

Over het algemeen zijn betrokkenen overtuigd van de meerwaarde van hun bijdragen aan het verbeteren van het hoger onderwijs en zijn zij tevreden over wat er tot nu toe is bereikt. In de beginfase van het Versnellingsplan is er veel tijd gestoken in het leren kennen van elkaar, het uitwerken van plannen van aanpak van de verschillende zones en het bereiken van *common ground*. Nu er twee jaar zijn verstreken lijken verschillende zones meer op stoom te komen; er zijn inmiddels ruim 100 concrete producten opgeleverd, grote financieringsaanvragen worden ingediend en nieuwe pilots zijn gestart of starten binnenkort. Bevorderende factoren hierbij zijn de positie en herkenbaarheid van deelnemers van zones binnen hun eigen instellingen en de capaciteiten van aanvoerders. Een andere bevorderende factor is bovendien dat verschillende zones worden aangevoerd in samenwerking tussen hbo en wo, zodat zowel hogescholen als universiteiten aangehaakt blijven.

De door het Versnellingsplan geformuleerde ambities worden op het niveau van de zones niet altijd herkend. Waar de geformuleerde ambities wel worden herkend, ervaren betrokkenen deze als zeer breed, waarbij de ambities geen duidelijke taakstelling of concrete richting geven aan wat precies gerealiseerd moet worden. Deze breedheid wordt enerzijds als kracht ervaren doordat zo ruimte wordt gelaten voor innovatieve werkzaamheden waarvan de uitkomsten nog niet vaststaan. Ook wordt aangegeven dat de ambities een stip op de horizon zijn. Anderzijds betekent het dat er beperkt gestuurd kan worden op de richting van het werk en op dwarsverbanden tussen zones. Daarbij sluiten zones in verschillende

mate aan op de ambities, Zo is het bij de zone Flexibilisering makkelijker om te identificeren hoe wordt bijgedragen aan de ambities dan bij bijv. de zone Studiedata.

Betrokkenen geven aan dat in de huidige opzet bewust is gekozen voor het open laten van doelen en processen om innovatieve werkzaamheden mogelijk te maken. De opzet van (experimenterende) activiteiten slaagt erin te leiden tot de gewenste output. Verschillende outputs leiden tevens tot de gewenste outcomes (o.a. aandacht en adoptie onder verschillende ho-instellingen). Gesprekspartners benoemen de waardering voor de producten van het Versnellingsplan. Hoe de outcomes in relatie staan tot impact op de ambities is echter niet duidelijk. Zodoende valt niet goed te evalueren of activiteiten effectief zijn, doordat de relatie tot de impact niet goed kan worden bepaald (zowel kwantitatief als kwalitatief). Dit geldt voor ons als evaluatoren maar ook voor deelnemers van de verschillende zones. Daarbij hoeft het Versnellingsplan niet aan innovativiteit in te boeten met meer concrete doelstellingen, doordat op het niveau van proces ruimte wordt gelaten voor experimenteel werk waarvan de uitkomsten onzeker mogen zijn. Echter kan dan wel bij oplevering van resultaten beter de effectiviteit en impact worden vastgesteld.

Daarbij stellen wij vast dat het Versnellingsplan sterk kan inzetten op de verspreiding van resultaten, maar dat zij beperkt invloed heeft op de impact hiervan. Dit hangt ten dele samen met de eerder geïdentificeerde brede doelstellingen, waardoor het lastig is vast te stellen wat het effect van resultaten is op de ambities. Daarnaast kennen ho-instellingen en medewerkers van ho-instellingen in Nederland een hoge mate van autonomie en (academische) vrijheid om zelf invulling te geven aan hun functioneren. Het Versnellingsplan kan haar resultaten enkel aanbieden en de implementatie hiervan niet afdwingen. De doorwerking en impact van resultaten ligt daarmee (gedeeltelijk) buiten de invloedssfeer. Door vraaggestuurd te werken en bestuurlijke slagkracht te organiseren kan het Versnellingsplan onderwijsinnovatie met ICT echter wel blijven stimuleren, zoals al gebeurt.

### ***Onderwijsinnovatie met ICT in de toekomst***

Deelnemers spreken breed hun waardering uit voor de producten en het netwerk. Betrokkenen geven aan dat een volgende structuur meer gericht zou moeten zijn op de implementatie en ondersteuning van de reeds ontwikkelde producten, in plaats van de ontwikkeling van weer nieuwe producten. De samenwerking tussen instellingen, waarbij instellingen zelf bijdragen aan onderwijsinnovaties, wordt als belangrijke kracht gezien. Verschillende betrokkenen benadrukken dat behoud hiervan meerwaarde heeft voor het hoger onderwijs. De verwachting is hierbij dat dit niet vanzelf (volledig) bottom-up vanuit de instellingen zal worden opgepakt, maar dat zowel ondersteuning als aanjagen van instellingen van belang blijft.

Echter lijken maar weinig betrokkenen heil te zien in een tweede Versnellingsplan volgens dezelfde opzet. Hierbij wordt aangegeven dat het Versnellingsplan een impuls heeft gegeven, maar dat doorzetting op dezelfde wijze deze energie en inspanningen met moeite zou kunnen behouden. Wij concluderen dat er nog geen overeenstemming is onder de deelnemers over de toekomst na afloop van het Versnellingsplan. Randvoorwaarden voor een toekomstige structuur die genoemd worden zijn dat er een mandaat moet zijn, zoals de resultaten van het Versnellingsplan nu ook enige autoriteit genieten. Daarnaast wordt genoemd dat financiële ondersteuning of prikkels van belang is/zijn om medewerkers vrij te spelen bij instellingen. Ten slotte wordt in door enkele gesprekspartners genoemd dat het ministerie van OCW een meer stimulerende en/of agenderende rol zou kunnen vervullen in aanvulling op de huidige rol als financier en toehoorder.

## **Aanbevelingen**

Op basis van ons onderzoek en bovenstaande conclusies ten aanzien van de onderzoeksvragen geven we hier een vijftal aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn in de eerste plaats gericht op de resterende tijd binnen het Versnellingsplan. Enkele aanbevelingen zullen echter ook na afloop van het Versnellingsplan (mogelijk) relevant blijven.

1. **Stuur aan op concrete doelstellingen van zones voor 2023.** De ambities zoals nu geformuleerd zijn weinig concreet. Het is daardoor niet goed mogelijk om de impact van het Versnellingsplan in beeld te brengen. Wij bevelen aan om tot concrete doelstellingen te komen ten aanzien van wat de zones van het Versnellingsplan bij afronding in 2023 willen hebben opgeleverd en hoe doorwerking kan plaatsvinden in het hoger onderwijs. Deze doelstellingen hoeven niet noodzakelijk kwantificeerbaar te zijn; het is juist van belang dat de kwalitatieve waarden van het Versnellingsplan behouden blijven. Neem hierbij in acht wat zones tot nu toe hebben bereikt, wat nog mogelijk is in de resterende looptijd en waar zones gezamenlijk kunnen optrekken richting zone-overstijgende ambities.
2. **Blijf investeren in disseminatie en communicatie van resultaten, ook naar de eigen deelnemers.** De impact die het Versnellingsplan kan bewerkstelligen is sterk afhankelijk van de mate waarin de resultaten hun weg vinden naar implementatie en adoptie in de praktijk. De deelnemers van het Versnellingsplan zijn hierin de eerste ambassadeurs binnen hun eigen instellingen en dienen zodoende goed op de hoogte te zijn ook van de output van andere zones en welke meerwaarde dit biedt voor hun eigen instelling. Wij bevelen aan dat er wordt gewerkt aan duidelijke boodschappen van de meerwaarde van resultaten. Hierbij bevelen wij bovendien aan dat er aandacht blijft bestaan voor de verschillen en overeenkomsten tussen het hbo en wo zodat zowel hogescholen als universiteiten aangehaakt blijven bij het Versnellingsplan.
3. **Investeer in behoud van aandacht en activiteiten op digitaal onderwijs en onderwijsinnovaties post-COVID-19-crisis.** Gedurende de COVID-19 crisis is het Versnellingsplan erin geslaagd om meerwaarde te creëren binnen de sector door snel in te spelen op de plotseling ontstane behoeftes ten aanzien van digitaal onderwijs. Een risico hierbij is echter dat deze vorm van online onderwijs noodonderwijs betreft en niet een door didactische overwegingen ingegeven vorm van *blended learning*. Als gevolg lijkt een aantal instellingen aan te sturen op een terugkeer naar campus-gebaseerd onderwijs post-crisis. Wij bevelen aan dat het Versnellingsplan inspeelt op de veranderende behoeftes post-crisis zodat de toegenomen aandacht niet verloren gaat en dat ook de meerwaarde van hybride onderwijs als didactische kracht behouden blijft.
4. **Borg de randvoorwaarden voor onderwijsinnovatie met ICT na afloop van het Versnellingsplan.** Hoewel er onder betrokkenen geen breed draagvlak lijkt te zijn voor een tweede Versnellingsplan, blijft het van belang om onderwijsinnovatie met ICT aan te jagen. Belangrijke randvoorwaarden voor een toekomstige structuur zijn dat er mandaat vanuit VSNU, VH en OCW moet zijn en dat er financiële ondersteuning of prikkels beschikbaar zijn om medewerkers vrij te spelen bij de instellingen.
5. **Verken een meer stimulerende rol voor het ministerie van OCW.** De mate waarin het hbo en wo aangehaakt blijven bij het Versnellingsplan en concrete stappen zetten is ten dele afhankelijk van de stimulering vanuit het ministerie. Hierbij kan ook het ministerie aangegeven wat haar verwachtingen zijn ten aanzien van de afronding van het Versnellingsplan (zie aanbeveling 1). Bovendien kan het ministerie daarbij sterker haar waardering uitspreken voor de uitkomsten van het Versnellingsplan en de sector stimuleren om de resultaten te implementeren (zie aanbeveling

2). Een andere vraag om te verkennen is de mate waarin het ministerie waarde hecht aan het vasthouden van de ervaringen van de COVID-19 crisis en dit wenst te vertalen in taakstellingen voor de ho-sector (zie aanbeveling 3). Ook kan worden verkend in welke mate het ministerie ook na afloop van het Versnellingsplan (en de Stimuleringsregeling Open en Online Onderwijs) wil blijven investeren in de ontwikkeling en opschaling van onderwijsinnovaties met ICT. Hierbij kan het ministerie het mandaat van een volgende structuur post-Versnellingsplan borgen (zie aanbeveling 4).



# 1 Introductie

## 1.1 Aanleiding en achtergrond

In 2017 presenteerden de Vereniging van Universiteiten (VSNU), Vereniging Hogescholen (VH) en SURF de Versnellingsagenda<sup>1</sup> waarin zij hun ambities op het gebied van onderwijsinnovatie met ICT optekenden. Na de presentatie van deze agenda hebben bovengenoemde partijen in samenwerking met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) gewerkt aan de opbouw van het Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT. Het ministerie van OCW speelt hierin geen opdrachtgevende rol, maar is wel een belangrijke financier van het Versnellingsplan. In totaal maakt het ministerie van OCW €15 miljoen vrij voor het Versnellingsplan, over de looptijd van vier jaar. De gelden zijn in overleg met studentenbonden onttrokken uit de opbrengsten van de Wet Studievoorschot.

Bij de start van het Versnellingsplan is de afspraak gemaakt dat het ministerie van OCW halverwege de looptijd opdracht geeft tot de uitvoering van een midterm review. In deze tussenevaluatie is het van belang om te bekijken hoe de verschillende versnellingszones er voor staan, waar in het tweede deel van het Versnellingsplan expliciet aandacht aan zou moeten worden besteed en hoe er na 2022 verder kan worden gewerkt aan de ambities uit het Versnellingsplan.

## 1.2 Doelstelling van de tussenevaluatie en onderzoeksvragen

De tussenevaluatie dient inzicht te geven in de mate waarin de activiteiten, ontplooid binnen het Versnellingsplan, bijdragen aan de geformuleerde ambities en de verwachtingen voor realisatie daarvan gedurende de resterende looptijd van het programma. Dit betreft de volgende drie ambities:

1. Verbetering van de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt;
2. Flexibilisering van het onderwijs;
3. Slimmer en beter leren met technologie.

De algemene hoofdonderzoeksvraag geformuleerd voor deze tussenevaluatie is:

*In hoeverre is het Versnellingsplan onderwijsinnovatie met ICT erin geslaagd bij te dragen aan de geformuleerde ambities, wat is de huidige stand en wat zijn de verwachtingen voor de toekomst?*

Deze hoofdonderzoeksvraag kunnen worden gekaderd in de navolgende deelvragen die mede bepalend zullen zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag:

1. In hoeverre zijn de verschillende zones in staat bij te dragen aan de geformuleerde ambities? Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren?
2. Kijkend naar de resterende looptijd van het programma, is de verwachting dat de ambities van het gehele programma ten volle gerealiseerd kunnen worden? Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren?
3. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen per zone volgens betrokkenen?
4. Wat is de invloed van de COVID-19 crisis op de ambities uit het Versnellingsplan?
5. Wat is de relatie tussen het Versnellingsplan onderwijsinnovatie met ICT en de Stimuleringsregeling Open en Online Onderwijs?

---

<sup>1</sup> VSNU, VH, SURF (2017) Versnellingsagenda voor Onderwijsinnovatie. [[versnellingsplan.nl](#)]

6. Waar kunnen na afloop van het Versnellingsplan resterende en nieuwe ambities op het gebied van onderwijsinnovatie met ICT te realiseren een plek krijgen (denk aan een vorm van kennisinfrastructuur)?
7. Welke aanbevelingen zijn er te formuleren voor een eventueel vervolg op het Versnellingsplan?

### 1.3 Onderzoeksaanpak

Gegeven de onderzoeksvragen is als uitgangspunt gekozen voor een **lerende evaluatie**<sup>2</sup>. Bij een lerende evaluatie wordt kennis gegenereerd over welke beleidsinstrumenten wanneer werken. Het is een aanpak die vooral *ex-durante* wordt gebruikt. Het beleid kan hierdoor gaandeweg bijgestuurd en verbeterd worden. Tijdens het lerend evalueren komen leren, evalueren en beleid maken samen. Op de website van de Rijksoverheid over de Toolbox Beleidsevaluaties wordt aangegeven dat lerend evalueren vooral toegevoegde waarde heeft bij (1) complexe maatschappelijke vraagstukken, zoals klimaatadaptie, maar ook (2) bij bestuurlijke complexiteit. Beide punten zijn in deze tussenevaluatie van toepassing, namelijk (1) digitalisering van hoger onderwijs en (2) het betrekken van zowel de hogescholen en VH als de universiteiten en VSNU en SURF.

Om invulling te geven aan de opzet van een lerende evaluatie is gebruik gemaakt van vier dataverzamelmethode: deskstudie, verkennende interviews, verdiepende (groeps)interviews en (schriftelijke) feedback op conceptobservaties (zie Figuur 1). De **deskstudie** had als doel om een globaal overzicht te krijgen van het Versnellingsplan. Hiervoor zijn diverse documenten bestudeerd, waaronder jaarplannen, jaarverslagen, visiedocumenten, voortgangsrapportages, verantwoordingsdocumenten, de oorspronkelijke Versnellingsagenda en het initiële Versnellingsplan uit 2018. De deskstudie diende tevens als input voor het interviewprotocol. Vervolgens zijn een reeks **verkennende interviews** gehouden met het programmateam, de stuurgroep en enkele hoger onderwijs (ho) instellingen binnen en buiten het Versnellingsplan om meer inzicht te krijgen in wat het Versnellingsplan als geheel in de praktijk teweegbrengt en de procesmatige werking van de verschillende teams en zones. De interviews zijn ook gebruikt om de bevindingen uit de deskstudie aan te vullen. Hierna zijn een reeks **verdiepende (groeps)interviews** gehouden met de kernteams (aanvoerders en verbinders) van de zones en werkgroepen en de zoneleden. Het doel hiervan was het in kaart brengen van de werking van de verschillende zones alsook het ophalen van de ervaringen vanuit de individuele zones (en werkgroepen). In totaal zijn 85 personen gesproken in de beide interviewrondes (zie Bijlage 1).



Figuur 1. Onderzoeksproces

De bevindingen uit zowel de verkennende als verdiepende interviews zijn verwerkt in een zogenaamde analysematrix (waarin de resultaten per onderwerp geordend worden), zodat systematische analyse van de interviewverslagen mogelijk was. Op basis van een analyse van gespreksverslagen is een overzicht gemaakt van de belangrijkste observaties ten aanzien van het Versnellingsplan. Deze observaties zijn afgestemd met de stakeholders waarbij zij (schriftelijk) **feedback op conceptobservaties** konden aanleveren. Het doel van deze

De bevindingen uit zowel de verkennende als verdiepende interviews zijn verwerkt in een zogenaamde analysematrix (waarin de resultaten per onderwerp geordend worden), zodat systematische analyse van de interviewverslagen mogelijk was. Op basis van een analyse van gespreksverslagen is een overzicht gemaakt van de belangrijkste observaties ten aanzien van het Versnellingsplan. Deze observaties zijn afgestemd met de stakeholders waarbij zij (schriftelijk) **feedback op conceptobservaties** konden aanleveren. Het doel van deze

<sup>2</sup> Zie: Lerend evalueren [[toolboxbeleidsevaluaties.nl](https://toolboxbeleidsevaluaties.nl)]

extra stap is om te borgen dat de conclusies breed herkend worden in het veld en *gezamenlijk* leren over het beleid mogelijk wordt.

## 1.4 Beschrijving van het Versnellingsplan

### 1.4.1 Ontstaan en ambities

De eerste aanleiding voor het Versnellingsplan is een studiereis van SURF voor tien bestuurders van hogescholen en universiteiten naar Boston in 2017 (bezoek aan Harvard, MIT, EdTech-startups en EdX)<sup>3</sup>. Daar is het gevoel ontstaan meer te willen doen met digitalisering in het onderwijs in Nederland. In datzelfde jaar schreef Anka Mulder als toenmalig bestuurder bij TU Delft de notitie 'Nederlandse universiteiten en technologie in onderwijs', reagerend op het meermaals terugkeren van discussies over digitalisering binnen de VSNU. Naar aanleiding van de notitie heeft de VSNU samen met de VH en SURF de Versnellingsagenda<sup>4</sup> opgesteld, waarin voor het eerst de ambities werden genoemd zoals die in zijn huidige vorm bekend zijn. De overkoepelende ambitie van het Versnellingsplan, waar de Stuurgroep voor verantwoordelijk is, is als volgt geformuleerd: '*Het maximaal benutten van de kansen die technologie het hoger onderwijs in Nederland biedt*'. Deze brede ambitie is verdeeld over drie ambities, namelijk:

1. Aansluiting op de Arbeidsmarkt verbeteren;
2. Flexibilisering van het onderwijs stimuleren;
3. Slimmer en beter leren met technologie.

Met deze ambities en zones beoogt het Versnellingsplan in te spelen op kansen en behoeften in het onderwijs die ontstaan door digitalisering en innovatie in het onderwijs. In de Versnellingsagenda is hiervan een aantal voorbeelden gegeven:

1. Technologie kan een bijdrage leveren aan het realiseren van toegankelijker en op maat gesneden onderwijs, en kan daarmee leiden tot minder uitval en betere studieresultaten;
2. Studenten vragen om meer flexibiliteit in het onderwijs, voor een optimale combinatie van studie, werk en leven;
3. Studenten leven digitaal en verwachten dit ook in het onderwijs;
4. De inhoud van beroepen verandert razendsnel, bestaande beroepen verdwijnen en nieuwe ontstaan.

Ook zijn er in de Versnellingsagenda drie risico's en bedreigingen van digitalisering geïdentificeerd:

1. Wereldwijd leidt technologie in het hoger onderwijs tot grote verschuivingen. Private aanbieders van onlineonderwijs en EdTech-bedrijven vinden een eigen plek op de hoger onderwijsmarkt;
2. Het gebruik van studiedata biedt grote kansen voor studiebegeleiding op maat, maar levert ook vraagstukken rondom privacy en veiligheid op;
3. Het grote aanbod aan applicaties maakt regie op keuzes en interoperabiliteit noodzakelijk.

---

<sup>3</sup> Voor een overzicht van de studiereis zie de bundel Personalised Times (2017). [[surf.nl](#)]

<sup>4</sup> VSNU, VH, SURF (2017) Versnellingsagenda voor Onderwijsinnovatie. [[versnellingsplan.nl](#)]

In het Versnellingsplan<sup>5</sup> zijn vervolgens acht zones gedefinieerd om invulling te geven aan de ambities uit de Versnellingsagenda. In het plan wordt vermeld dat zones nadrukkelijk de ruimte hebben om hun eigen ambitie(s) te formuleren en een eigen aanpak te kiezen. Ook wordt ingegaan op de structuur van het Versnellingsplan, wie de regie heeft en hoe het programma wordt gefinancierd. Ook is met een doelen-en-inspanningennetwerk (zie Bijlage 3) een overzicht gecreëerd van de geformuleerde ambities en de daaraan gekoppelde doelen en inspanningen per zone. In de hierop volgende paragrafen wordt deze structuur verder beschreven.

### 1.4.2 Structuur en governance

Het Versnellingsplan is als 4-jarig plan geformuleerd door de VSNU, VH en SURF. De regie over het Versnellingsplan wordt gevoerd door de stuurgroep en het programmteam. De stuurgroep wordt gevormd door vertegenwoordigers van de VH, VSNU, SURF, de Landelijke Studentenvakbond (LSVb), het Interstedelijk Studentenoverleg (ISO) en een toehorend lid van het ministerie van OCW. Deze groep is verantwoordelijk voor het bepalen van de overkoepelende ambitie en het behalen hiervan. Het programmteam bestaat uit medewerkers van VSNU, VH en SURF en faciliteert de versnellingsteams, het ondersteuningsteam en de stuurgroep. De versnellingsteams (ook wel kernteams genoemd) zijn gekoppeld aan de zones, en bestaan per zone uit één of twee aanvoerders en een verbinder. De zones kunnen hierbij een beroep doen op het ondersteuningsteam waarin de verbinders van de zones samenwerken om projectvoorstellen en inhuur van externe expertise te begeleiden. Hoewel het ministerie van OCW financieel bijdraagt aan het Versnellingsplan en toehoorder is in de stuurgroep, is het ministerie formeel geen opdrachtgever van het Versnellingsplan.

Het Versnellingsplan is opgedeeld in acht zones waarbinnen door de universiteiten en hogescholen wordt samengewerkt aan de ambities. Voor aanvang van het Versnellingsplan zijn de CvB's van hogescholen en universiteiten aangeschreven met de uitnodiging om zich aan te sluiten bij de zones waarop zij als instelling reeds actief zijn en/of ambities hebben. Het aantal betrokken instellingen per zone wisselt tussen 4 en 22 instellingen. Iedere zone zet zich in voor meerdere werkpakketen, studententrajecten, activiteiten, projecten, programmalijnen of werkt met een aantal bestuurders. Per zone is er een wisselende samenstelling van ho-instellingen. Zij werken de ambities per zone uit en brengen deze in de praktijk. De acht zones zetten in op actuele thema's en zijn als volgt verdeeld:

1. Faciliteren en professionaliseren van docenten (Docentprofessionalisering);
2. Aansluiting op de arbeidsmarkt verbeteren (Human capital);
3. Flexibilisering van het onderwijs (Flexibilisering);
4. Naar digitale (open) leermaterialen (Digitale leermaterialen);
5. Veilig en betrouwbaar benutten van studiedata (Studiedata);
6. Evidence-informed onderwijsinnovatie met ICT (Evidence-informed);
7. Versnelling van onderwijsinnovatie met EdTech (EdTech)<sup>6</sup>;
8. Gezamenlijk koersen op versnelling (Koersteam).

Verder zijn er in 2020 twee werkgroepen ingericht die inspelen op de versnelde ontwikkeling van online onderwijs als gevolg van de COVID-19 pandemie: de werkgroep Digitaal toetsen op afstand en de werkgroep Online onderwijs in praktijkvaardigheden.

---

<sup>5</sup> VSNU, VH, SURF (2018) Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT. [[versnellingsplan.nl](#)]

<sup>6</sup> Hoewel dit onderwerp en de resultaten van deze zone relevant blijven, wordt de zone per maart 2021 opgeheven. Zie Opheffen zone EdTech (2021) [[versnellingsplan.nl](#)]. In plaats van de zone wordt een werkgroep EdTech opgezet.

### 1.4.3 Budget

Het budget van het Versnellingsplan bestaat uit een bijdrage van het ministerie van OCW (€15 miljoen totaal in de periode van 2019-2022) en interne investeringen van instellingen, VSNU, VH en SURF. In de eerste twee jaar is ongeveer €4,5 miljoen gebruikt van het budget, waardoor er nog ongeveer €10 miljoen over is voor de resterende looptijd (zie ook Tabel 1). De instellingen investeren een substantieel bedrag afhankelijk van de grootte van de instelling: een grote instelling investeert minimaal €250.000 per jaar per zone waaraan zij deelnemen. Deze middelen blijven binnen de eigen instelling en zet de instelling in op thematiek die gerelateerd is aan de zone. Over deze middelen is dan ook geen rapportage- of verantwoordingsplicht. Ook investeren instellingen in de samenwerking in de zones door het vrijmaken van medewerkers (0,1 fte in-kind). Vanuit de middelen van SURF, VSNU, VH en OCW wordt het programmabudget gefinancierd. Dit programmabudget wordt besteed aan het ondersteuningsteam, de aanvoerders van de versnellingsteams, het programmamanagement en de disseminatie van de resultaten van de acht versnellingszones en de twee werkgroepen naar alle universiteiten en hogescholen (zie Tabel 1).

Tabel 1. Begroting en realisatie van het Versnellingsplan (x€1.000).

Item	Budget (2019)	Realisatie (2019)	Budget (2020)	Realisatie (2020)
Versnellingszones	950	704	1.185	875
Ondersteuningsteam	1.785	354	2.859	1.660
Programmteam	405	253	267	248
Ondersteuning programmamanagement door SURF	74	74	74	74
Overig	40	37	100	148
<b>Totaal</b>	<b>3.254</b>	<b>1.422</b>	<b>4.485</b>	<b>3.005</b>

### 1.4.4 Deelnemende instellingen

Bij het Versnellingsplan zijn 38 instellingen voor hoger onderwijs betrokken, te weten 21 hogescholen en 17 universitaire instellingen. Alle grote universiteiten zijn betrokken, en vrijwel alle grotere hogescholen (maar bijvoorbeeld niet NHL Stenden). Voor een complete lijst van deelnemende ho-instellingen zie Bijlage 2. In totaal zijn er 124 medewerkers van hoger onderwijsinstellingen betrokken, per instelling zijn dit er gemiddeld 3,3 in een range van 1-8 medewerkers. Instellingen zijn gemiddeld bij 2,5 zone en maximaal bij 6 zones betrokken. Naast de instellingen zijn vertegenwoordigers van SURF, de Vereniging Hogescholen en de VSNU betrokken.

## 1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven wij hoe het Versnellingsplan toewerkt naar de ambities, de bijdragen van zones en de betrokkenheid van instellingen. Daarnaast beschrijven we de samenhang met de Stimuleringsregeling Open en Online Onderwijs. In hoofdstuk 3 beschrijven we de versnellende en vertragende factoren zoals die in de interviews naar boven zijn gekomen. Hierbij besteden wij specifiek aandacht aan de inzet van leden, de afstemming tussen zones en tussen koepels en instellingen. Ten slotte gaan we in op het effect van de COVID-19 crisis op het Versnellingsplan. In hoofdstuk 4 bespreken we de toekomst van het Versnellingsplan, meer specifiek voor de rest van de looptijd en de verwachtingen na afloop

van het Versnellingsplan. In hoofdstuk 5 geven wij tenslotte onze conclusies ten aanzien van de onderzoeksvragen en formuleren wij enkele aanbevelingen.

## 2 Bijdragen aan de overkoepelende ambities

*In dit hoofdstuk beschrijven wij hoe het Versnellingsplan toewerkt naar de ambities. In paragraaf 2.1 beschrijven wij de ambities en hoe deze zijn geoperationaliseerd in de verschillende zones. In paragraaf 2.2 beschrijven wij vervolgens hoe de zones bijdragen aan de ambities. In paragraaf 2.3 bespreken we de betrokkenheid van instellingen bij het Versnellingsplan en de commitment aan de ambities. In paragraaf 2.4 bespreken we ten slotte de samenhang van het Versnellingsplan met de Stimuleringsregeling Open en Online Onderwijs.*

### 2.1 De ambities van het Versnellingsplan

In de Versnellingsagenda worden voor het eerst de drie geformuleerde ambities (Aansluiting op de arbeidsmarkt verbeteren; Flexibilisering van het onderwijs stimuleren; Slimmer en beter leren met technologie) genoemd zoals die in zijn huidige vorm bekend zijn. Naast deze ambities besteedt de Versnellingsagenda aandacht aan wat er nodig is om ruimte te maken voor innovatie. In de agenda is voor de drie ambities en de overkoepelende ambitie beschreven hoe hieraan invulling kan worden gegeven. Op basis hiervan wordt in de Versnellingsagenda een vertaling gemaakt van de ambities en acties naar de zones zoals die nu bestaan, zie Tabel 2.

Uit deze vertaling is te zien dat de eerste twee ambities grotendeels bij twee zones zijn ondergebracht. De derde ambitie en de doelstelling 'ruimte voor innovatie maken' is opgesplitst in verschillende acties waarvoor per actie een zone is opgezet. In het doelen- en inspanningennetwerk is deze vertaling enigszins bijgesteld (zie Bijlage 3), waarbij de zones meer geïntegreerd aan meerdere ambities bijdragen (zie volgende paragraaf).

In 2020 zijn de werkgroepen Digitaal toetsen op afstand en Online onderwijs in praktijkvaardigheden toegevoegd. In de loop van 2021 wordt bovendien de werkgroep EdTech opgericht ter vervanging van de eerder opgeheven zone. Alle drie de werkgroepen kunnen gekoppeld worden aan de ambitie Slimmer en beter leren met technologie. In de volgende paragraaf wordt besproken in hoeverre de verschillende zones in staat zijn (geweest) bij te dragen aan de geformuleerde ambities.

Tabel 2. Vertaling van ambities en acties naar zones zoals dit in de Versnellingsagenda wordt voorgesteld.

Ambitie	Actie	Zone
Aansluiting op de arbeidsmarkt verbeteren	Versterken van digitale vaardigheden van studenten en docenten	Human capital
	Opleidingsaanbod beter laten aansluiten bij de digitale samenleving	
Flexibilisering van het onderwijs	Randvoorwaarden voor flexibel onderwijs bieden (o.a. standaarden)	Flexibilisering
	Microcredentialing, aanbieden van een gemeenschappelijke onderwijscatalogus en een studentgebonden portfolio.	
Slimmer en beter leren met technologie	Openstellen richting EdTech-bedrijven	EdTech
	Delen van digitaal leermateriaal	Digitale leermaterialen
	Naar evidence-based onderwijsinnovatie	Evidence-based
	Benutten van studiedata	Studiedata
Ruimte voor innovatie maken	Regie op organiseren van breed gedeelde urgentie voor onderwijsinnovatie	Koersteam
	Versnellen van visieontwikkeling op onderwijsinnovatie	
	Faciliteren van professionalisering van docenten	Docentprofessionalisering

## 2.2 Bijdragen van zones aan de ambities

Eén van de deelvragen van deze evaluatie is in hoeverre de verschillende zones in staat zijn bij te dragen aan de geformuleerde ambities. Over het algemeen zijn betrokkenen overtuigd van de meerwaarde van hun bijdragen aan het verbeteren van het hoger onderwijs en zijn zij tevreden over wat er tot nu toe is bereikt. In de beginfase van het Versnellingsplan is er door betrokkenen veel tijd gestoken in het leren kennen van elkaar, het uitwerken van plannen van aanpak van de verschillende zones en het bereiken van *common ground*. Dat wil zeggen dat in overleg een gemeenschappelijke basis wordt gezocht (en eventueel afgesproken) van definities, ambities en activiteiten om een gezamenlijke invulling te ontwikkelen van de zone. Zones waren nog niet gewend om grote financieringsaanvragen te doen voor nieuwe projecten en er moesten eerst voorverkenningen uitgevoerd worden. Dit verklaart ten dele waarom de budgetten over 2019 en 2020 niet volledig zijn besteed (zie ook §1.4.3). Nu er twee jaar zijn verstreken lijken verschillende zones meer op stoom te komen; er zijn inmiddels ruim 100 concrete producten opgeleverd, grote financieringsaanvragen worden ingediend en nieuwe pilots zijn gestart of starten binnenkort. Vanuit de verschillende werkgroepen en zones worden onder andere proeftuinen georganiseerd, handreikingen gedeeld en verschillende instrumenten en tools, templates, best practices en artikelen gepubliceerd.



Een selectie van resultaten en producten die in 2020 zijn opgeleverd is samengevat in een infographic<sup>7</sup>, waarin middels kwantitatieve cijfers ook duidelijk wordt gemaakt wat het bereik van het Versnellingsplan is. In toenemende mate is men ook bezig met de disseminatie van resultaten en het kijken naar vervolgvragen die in de resterende anderhalf jaar nog opgepakt kunnen worden en het nadenken over de borging van producten na afloop van het Versnellingsplan. Een kanttekening hierbij is dat de zones al veel output hebben geleverd, maar uit verschillende interviews blijkt dat dit tot nu toe nog niet heeft geleid tot aanwijsbare impact of structurele verandering in het onderwijs (zie ook de volgende paragraaf). Daarvoor is het op dit moment nog te vroeg.

De door het Versnellingsplan geformuleerde ambities worden op het niveau van de zones niet altijd herkend. Waar de geformuleerde ambities wel worden herkend, ervaren betrokkenen deze als **zeer breed**, waarbij de ambities geen duidelijke taakstelling of concrete richting geven aan wat precies gerealiseerd moet worden. Deze breedte wordt enerzijds als kracht ervaren doordat zo ruimte wordt gelaten voor innovatieve werkzaamheden waarvan de uitkomsten nog niet vaststaan. Ook wordt aangegeven dat de ambities een stip op de horizon zijn, maar nooit binnen de looptijd van het Versnellingsplan gerealiseerd kunnen worden. Anderzijds betekent het dat er beperkt gestuurd kan worden op de richting van het werk en op dwarsverbanden tussen zones. Monitoring van concrete resultaten of producten wordt hierdoor bijvoorbeeld lastiger en de kans bestaat dat zones met initiatieven komen die (deels) overlappen met andere zones.

Daarnaast geven meerdere zones aan dat er geen goed beeld is van hoe hun activiteiten bijdragen aan de geformuleerde ambities. Enerzijds kan dit samenhangen met het bovengenoemde punt dat de ambities niet altijd herkend worden. Immers, als zoneleden de ambities niet herkennen, weten zij ook niet goed hoe hun zone hieraan bijdraagt. Een tweede verklaring kan zijn dat zones in **verschillende mate aansluiten** bij de ambities. De zone Flexibilisering sluit bijvoorbeeld logischerwijs aan bij de ambitie *Flexibilisering van het onderwijs stimuleren*. Bij andere zones, zoals Studiedata, is deze link naar de ambitie(s) minder evident. Het betreft dan onderwerpen die indirect bij een of meerdere ambitie(s) aanhaken of als doel hebben het onderwijs in zijn algemeenheid te verbeteren. Een derde verklaring heeft betrekking op de **operationalisering van ambities** en bijbehorende doelstellingen. Zone-overstijgend zijn de geformuleerde ambities niet concreet geformuleerd, waardoor het bijhouden van voortgang lastig is. Daarnaast verschilt de manier van rapporteren over voortgang tussen zones. Waar een enkele zone haar doelen zeer concreet heeft geformuleerd, geldt dit niet voor alle zones in dezelfde mate. Dit maakt het lastig aan te tonen in hoeverre een individuele zone heeft bijgedragen aan de geformuleerde ambities. Bovendien is de waarde van het Versnellingsplan ten dele kwalitatief van aard en niet kwantificeerbaar, wat het volgens betrokkenen tevens lastig maakt om bij te houden in welke mate de ambities worden bereikt. Voorbeelden hiervan zijn het creëren van bewustzijn en het netwerk dat via het Versnellingsplan is opgebouwd. Dit maakt systematische monitoring lastig. Hoewel de stuurgroep regelmatig stuurt op het formuleren van concrete doelstellingen, geven betrokkenen (voornamelijk vanuit kernteams en de overkoepelende governance) aan dat het meer in de cultuur van het Versnellingsplan zit om te experimenteren door te doen in plaats van zaken op voorhand volledig op papier uit te denken. Overigens heeft het wel een tijd gekost voordat deze manier van werken bij alle zones toegepast werd.

Betrokkenen geven aan dat in de huidige opzet bewust is gekozen voor het open laten van doelen en processen om innovatieve werkzaamheden mogelijk te maken. De opzet van (experimenterende) activiteiten slaagt erin te leiden tot de gewenste output. Verschillende

---

<sup>7</sup> Resultaten Versnellingsplan 2020. [[versnellingsplan.nl](https://www.versnellingsplan.nl)]

outputs leiden tevens tot de gewenste outcomes (o.a. aandacht en adoptie onder verschillende ho-instellingen). Gesprekspartners benoemen de waardering voor de producten van het Versnellingsplan. Wij interpreteren "impact" echter als het effect ten aanzien van de opgestelde ambities.<sup>8</sup> Hoe de outcomes in relatie staan tot impact op de ambities is niet duidelijk. Zodoende valt niet goed te evalueren of activiteiten **effectief** zijn, doordat de relatie tot de **impact** niet goed kan worden bepaald (zowel kwantitatief als kwalitatief). Dit geldt voor ons als evaluatoren maar ook voor deelnemers van de verschillende zones. Daarbij hoeft het Versnellingsplan niet aan **innovativiteit** in te boeten met meer concrete doelstellingen, doordat op het niveau van proces ruimte wordt gelaten voor experimenteel werk waarvan de uitkomsten onzeker mogen zijn. Echter kan dan wel bij oplevering van resultaten beter de effectiviteit en impact worden vastgesteld.

### 2.2.1 Invulling per ambitie

In het doelen-en-inspanningennetwerk (zie Bijlage 3) zijn de verschillende zones (met uitzondering van het Koersteam), gekoppeld aan de drie geformuleerde ambities (Aansluiting op de arbeidsmarkt verbeteren; Flexibilisering van het onderwijs stimuleren; Slimmer en beter leren met technologie). Hieruit blijkt dat de eerder gemaakte vertaling naar zones (zie

#### *Box 1. Pilot microcredentials*

Het Versnellingsplan heeft flexibilisering en modularisering in het hoger onderwijs hoog op de agenda gezet. In steeds meer bedrijfstakken, waaronder de ICT-sector, neemt de waarde van diploma's af en zijn werkgevers in toenemende mate op zoek naar specifieke vaardigheden. Flexibele om- en bijscholing wordt hierdoor belangrijker. De ontwikkeling van microcredentials (ook: badges) sluit hierop aan. Microcredentials zijn mini-kwalificaties die vaardigheden, kennis en/of ervaring in een bepaald vakgebied aantonen en tevens verifieerbaar zijn bij instellingen. Hiermee is het niet meer nodig een volledige opleiding te volgen, maar kunnen professionals door de jaren heen bij verschillende opleidingen en instellingen hun ontwikkelpad zelf vormgeven. De verwachting is dat microcredentials een boost geven aan het Leven Lang Ontwikkelen (LLO).

Om de ontwikkeling rond microcredentials vorm te heeft de zone Flexibilisering samen met stakeholders in opdracht van de koepels de pilot 'Microcredentials in het Hoger Onderwijs' ontwikkeld. Met de pilot worden de volgende doelen nagestreefd:

- Samenwerken aan de totstandkoming van een stelsel waarbinnen microcredentials een erkende en herkenbare waarde hebben;
- Verrijken van het onderwijsaanbod door microcredentials aan te bieden met een zelfstandige waarde;
- Procedures rondom het aanbieden, registeren en uitgeven van microcredentials verder concretiseren;
- Organiseren en verbeteren van de (interne) kwaliteitszorg van instellingen die past bij flexibel LLO-aanbod;
- Werken aan (juridische) vraagstukken zodat wettelijke verankering in het stelsel kan volgen.

De pilot komt onder centrale regie van de zone flexibilisering. Vertegenwoordigers van VH, VSNU, SURF en OCW zullen de pilot inhoudelijk ondersteunen. De pilot start vanaf oktober 2021 en zal naar verwachting ruim twee jaar duren.

---

<sup>8</sup> Voor het onderscheid tussen activiteiten, outputs, outcomes en impact, zie [[toolboxbeleidsevaluaties.nl](https://www.toelichting.nl)].

paragraaf 2.1) niet zo eenduidig is en dat zones bijdragen aan meerdere ambities. Hieronder worden de belangrijkste bijdragen<sup>9</sup> van de verschillende zones aan de drie ambities toegelicht.

Op het gebied van de ambitie *Aansluiting op de arbeidsmarkt verbeteren* blijkt het nog relatief lastig te zijn hieraan invulling te geven, al zijn er recentelijk wel veel stappen gezet, vooral op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO). De zone die direct gekoppeld is aan deze ambitie is de zone Human capital. Dit betreft een relatief kleine zone met een beperkte reikwijdte, mede doordat universiteiten hierbij moeilijker aansluiting vinden omdat zij doorgaans minder toepassingsgericht zijn. Met de recente naamsverandering van de zone naar Human capital wordt hierin gepoogd beter aan te sluiten bij het wo; het is echter nog te vroeg om vast te stellen of dit effectief is. Aan de hand van vier werkpakketten<sup>10</sup> draagt de zone bij aan het versterken van de digitale human capital. Een belangrijk resultaat is onder meer het Framework Digitale Competenties, dat onderwijsinstellingen kunnen gebruiken om toekomstige competentieprofielen op te stellen en te onderhouden. Een ander resultaat is de Tool Opstarten hybride leeromgevingen, die inzicht geeft in de voorwaarden voor samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. Ook organiseert de zone proeftuinen op het gebied van hybride leeromgevingen. Verder draagt de zone Docentprofessionalisering bij aan de ambitie om de aansluiting op de arbeidsmarkt te verbeteren middels het verbeteren van digitale competenties van studenten en docenten. De zone Flexibilisering draagt bij op het gebied van LLO middels de pilot microcredentials (zie Box 1).

Wat betreft de ambitie *Flexibilisering van het onderwijs stimuleren* wordt er veel vooruitgang geboekt. De zone die direct gekoppeld is aan deze ambitie is de zone Flexibilisering. Het is van alle zones de zone met het meeste leden en kent daardoor veel diversiteit, wat veel goede discussies en producten oplevert. De vier Studentroutes, de pilot microcredentials (zie Box 1) en de pilot studentmobiliteit zijn belangrijke resultaten van de zone. Waar echter tegenaan wordt gelopen zijn de vele institutionele barrières, zowel binnen als tussen instellingen, alsook op landelijk (en politiek) niveau. Ook de zones Docentprofessionalisering en Digitale leermaterialen leveren een bijdrage aan deze ambitie, respectievelijk via verschillende proeftuinen en het beschikbaar maken van digitale open leermaterialen.

Wat betreft de ambitie *Slimmer en beter leren met technologie* stellen betrokkenen steeds dichterbij de realisatie van hun doelstellingen te komen. Dat komt ook doordat de COVID-

*Box 2. Statistisch Handboek Studiedata<sup>1</sup>*

Het Statistisch handboek Studiedata (SHS) is een online naslagwerk op het gebied van statistiek van de zone Studiedata. Het handboek dient als gemeenschappelijk standaard voor het toetsen van analyses op studiedata in het hoger onderwijs om de validiteit en betrouwbaarheid van beleidsadviezen te waarborgen. Het komt daarmee tegemoet aan een toenemende behoefte aan evidence-based beleid op basis van studiedata. Aan de hand van toetsmatrices kunnen gebruikers bepalen welke statistische toets geschikt is voor een bepaalde vraagstelling. Per toets is een uitgebreide beschrijving in het handboek opgenomen, inclusief bijpassende onderwijscases, gesimuleerde datasets, en een uitwerking van de toets in R of Python. Het handboek is gereviewd door wetenschappers, beleidsmedewerkers en data-scientists uit het hoger onderwijs en wordt voortdurend uitgebreid met programmeertalen en case studies.

<sup>9</sup> Bijdragen van zones aan hun eigen geformuleerde ambities zijn hierbij niet meegenomen.

<sup>10</sup> De vier werkpakketten zijn: 1) (Inter)nationale ontwikkelingen; 2) Strategie en Beleid; 3) Toekomstbestendige competentieprofielen en 4) Samenwerking onderwijs en bedrijfsleven.

De zone Docentprofessionalisering heeft in de loop van het Versnellingsplan een viertal zogenaamde proeftuinen ontworpen om versnelling op het gebied van professionalisering van docenten binnen de onderwijsinstellingen te realiseren. De proeftuinen vormen kant-en-klare werkpakketten (bestaande uit een aanpakbeschrijving, presentaties en instructievideo's) die onderwijsinstellingen kunnen gebruiken als basis voor diverse initiatieven omtrent docentprofessionalisering. De vier proeftuinen zijn als volgt:

- Proeftuin (Digitaal) Formatief Toetsen (i.s.m. Universiteit Twente): leert docenten in het hoger onderwijs hoe zij formatief toetsen in hun onderwijs kunnen integreren.
- Proeftuin Digitale Peerfeedback: leert docenten hoe zij op een doordachte wijze peerfeedback binnen hun eigen onderwijs kunnen inzetten en hoe zij dit proces bij hun studenten kunnen begeleiden.
- Proeftuin Learning Analytics (i.s.m. Studiedata): leert docenten hoe zij gebruik kunnen maken van studiedata binnen hun eigen onderwijs.
- Proeftuin Blended Onderwijs (vorm)geven: leert docenten en onderwijsontwerpers hoe zij hybride onderwijs effectief, efficiënt en aantrekkelijk kunnen vormgeven.

Voor elke proeftuin is daarnaast een placemat ontwikkeld die docenten een handzame basis geeft om aan de slag te gaan met deze initiatieven.

19 crisis (en de naar aanleiding daarvan opgerichte Werkgroepen Digitaal toetsen op afstand en Online onderwijs in praktijkvaardigheden) hieraan een boost hebben gegeven (zie paragraaf 3.4). Zones die voornamelijk een bijdrage leveren aan deze ambitie zijn de zones Digitale leermaterialen, Evidence-informed, Studiedata en EdTech (inmiddels opgeheven en doorgezet in de werkgroep EdTech). De Requirementstudie naar een landelijk platform voor digitale open leermaterialen, good practices met betrekking tot onderwijsinnovatie en het Statistisch Handboek Studiedata (SHS, zie Box 2) zijn belangrijke producten van deze zones. Daarnaast draagt ook de zone Docentprofessionalisering bij aan deze ambitie via diverse proeftuinen (zie Box 3). Ten slotte draagt het Koersteam met haar eigen ambitie voor een Spotify voor studieboeken bij aan deze.

## 2.3 Commitment van instellingen aan de ambities

In het ontwerp van het Versnellingsplan is veel aandacht gegeven aan het verankeren van **bestuurlijke betrokkenheid**. Zo zijn naast SURF de koepelorganisaties Vereniging van Universiteiten (VSNU) en Vereniging Hogescholen (VH) intensief betrokken (geweest) in het opstellen van het Versnellingsplan alsook in de uitvoering middels representatie in de stuurgroep. Ook op het niveau van de ho-instellingen is bestuurlijke betrokkenheid centraal gesteld doordat leden van zones deelnemen als afgevaardigde van hun instelling in plaats van uit individuele interesse. Zo zijn de aanvoerders van de verschillende zones aangedragen door het college van bestuur (CvB) van hun instelling. Voor deelname aan een zone dient een instelling bovendien aan te tonen dat zij intern jaarlijks significant investeren in het onderwerp van die zone; voor grote instellingen geldt een drempel van minimaal €250.000. In enkele gesprekken werd aangegeven dat deze financiële drempel een reden was om, ondanks interesse in het onderwerp, niet deel te nemen aan een zone. Meerdere betrokkenen benoemen deze drempel daarentegen als een factor die commitment versterkt. De drempel borgt daarbij dat instellingen deelnemen aan zones waar zij ook wat kunnen inbrengen vanuit eigen ontwikkelingen. Zo wordt voorkomen dat instellingen enkel deelnemen om te leren van wat anderen doen. Bovendien is afgesproken dat deelnemers van zones van hun

instellingen 0,1 fte krijgen om bij te dragen aan de zone, zonder dat zij hiervoor betaald worden vanuit het Versnellingsplan. Dit versterkt het financieel commitment.

Een andere wijze waarop bestuurlijke betrokkenheid is bewerkstelligd is door de oprichting van het zogenoemde **Koersteam**. In deze zone zijn 17 bestuurders (van 12 hogescholen en 5 universiteiten) betrokken met de opdracht om bestuurlijke slagkracht van het Versnellingsplan te organiseren. Zo kunnen zones projectplannen aan het Koersteam presenteren om al in een vroeg stadium inzichtelijk te krijgen of er op bestuurlijk niveau van instellingen draagvlak bestaat om deze plannen te implementeren. Hierbij keurt het Koersteam plannen niet goed of af, dat is aan de stuurgroep (deze rolverdeling is in de loop van het Versnellingsplan uitgekristalliseerd), maar kan in een vroegtijdig stadium een zone van feedback worden voorzien op strategisch niveau. Daarnaast heeft het Koersteam agenderend vermogen buiten het Versnellingsplan (net als de stuurgroep). Zo zijn in overleg met de zone Digitale leermaterialen stappen gezet om te onderzoeken hoe ho-instellingen meer regie kunnen houden over digitale leermaterialen.

De borging van bestuurlijke betrokkenheid biedt echter geen garantie dat instellingen **concrete stappen** zetten als gevolg van het Versnellingsplan. Gesprekspartners geven aan dat de bestuurlijke betrokkenheid sterk verschilt per instelling of per bestuurder. Enkele instellingen die betrokken zijn bij meerdere zones (zie Bijlage 2) geven aan interne overleggen te organiseren tussen de medewerkers die betrokken zijn bij deze zones. Daarbij worden in sommige gevallen ook bestuurders meegenomen in de overleggen. Bij andere instellingen vinden zoneleden echter moeilijker aansluiting bij hun CvB. Ook bij instellingen waar een sterke mate van bestuurlijke betrokkenheid en enthousiasme is voor het Versnellingsplan zien zoneleden implementatie van resultaten als een uitdaging. De implementatie ligt namelijk niet bij het CvB maar op lagere niveaus in de instelling bij decanen, opleidingscoördinatoren en uiteindelijk docenten. Daarbij kan het gebeuren dat medewerkers op lagere niveaus de noodzaak onvoldoende zien of onvoldoende capaciteit hebben om onderwijsinnovaties te implementeren.

Om toch tot concrete stappen binnen instellingen te komen geven gesprekspartners daarom aan dat de **disseminatie** en communicatie van producten een belangrijke taak is binnen het Versnellingsplan. Verschillende betrokkenen geven aan dat dit een kracht is van het Versnellingsplan. Onderwijsinnovatie wordt duidelijk op de agenda gezet van het hoger onderwijs en zowel instellingen binnen als buiten het Versnellingsplan worden bereikt. Tegelijkertijd wordt disseminatie ook als een grote uitdaging gezien. Doordat de verschillende zones elk jaar meerdere producten opleveren geven enkele gesprekspartners aan dat de output van het Versnellingsplan enigszins overweldigend kan zijn. Voor sommigen is het lastig een overzicht te verkrijgen van de stand van zaken met betrekking tot onderwijsinnovatie. Hierbij geldt dat sommige resultaten van het Versnellingsplan (bijv. de Vraagbaak Online Onderwijs) zeer goed herkend worden, terwijl andere resultaten maar beperkt herkend en opgepakt worden door medewerkers van instellingen.

Daarbij stellen wij vast dat het Versnellingsplan sterk kan inzetten op de verspreiding van resultaten, maar dat zij **beperkt invloed heeft op de impact** hiervan. Dit hangt ten dele samen met de eerder geïdentificeerde brede doelstellingen, waardoor het lastig is vast te stellen wat de impact van resultaten is op de ambities (zie de vorige paragraaf). Daarnaast kennen ho-instellingen en medewerkers van ho-instellingen in Nederland een hoge mate van autonomie en (academische) vrijheid om zelf invulling te geven aan hun functioneren. Het Versnellingsplan kan haar resultaten enkel aanbieden en de implementatie hiervan niet afdwingen. De doorwerking en impact van resultaten ligt daarmee (gedeeltelijk) buiten de invloedssfeer. Door vraaggestuurd te werken en bestuurlijke slagkracht te organiseren kan

het Versnellingsplan onderwijsinnovatie met ICT echter wel blijven stimuleren, zoals al gebeurt.

## 2.4 Samenhang met de Stimuleringsregeling Open en Online Onderwijs

Eén van de onderzoeksvragen betreft het in kaart brengen van de relatie tussen het Versnellingsplan en de Stimuleringsregeling Open en Online Onderwijs. In het bijzonder is hierbij gekeken naar de raakvlakken tussen het Versnellingsplan en de Stimuleringsregeling Open en Online Onderwijs, en de eventuele kansen om deze na de looptijd samen te voegen. In Box 4 geven we een beknopte omschrijving van de Stimuleringsregeling die wordt uitgevoerd door SURF in opdracht van het ministerie van OCW.

De Stimuleringsregeling richt zich op het experimenteren met verschillende vormen van open en online onderwijs en is meer bottom-up gericht (innovaties vanuit de instellingen en docenten). Het Versnellingsplan fungeert als landelijk gecoördineerd platform, en heeft de potentie om deze projecten verder op te schalen. Met name de zones Docentprofessionalisering, Flexibilisering en Digitale leermaterialen hebben inhoudelijke raakvlakken met de projecten gesteund binnen de Stimuleringsregeling. Op verschillende manieren wordt getracht deze potentie te benutten en de verbinding te leggen:

- De verbinders van SURF proberen de uitkomsten van projecten uit de Stimuleringsregeling in het Versnellingsplan te pluggen zodat deze projecten weer verder kunnen worden gebracht.
- De beoordelingscommissie van de Stimuleringsregeling gaat bij de beoordeling van nieuwe voorstellen na of de aanvrager goed gekeken heeft wat er al ontwikkeld is en wat er op dat moment wordt uitgevoerd bijvoorbeeld binnen het Versnellingsplan.

Op basis van de gesprekken constateren we echter dat in de praktijk de samenhang niet vanzelfsprekend is. Allereerst valt op dat veel respondenten **niet goed bekend** zijn met de Stimuleringsregeling en dus ook niet kunnen oordelen over de samenhang. Daarnaast valt op dat volgens de betrokkenen die wel bekend zijn met de Stimuleringsregeling de synergie tussen beiden nog beperkt is. Diverse zones hebben geen directe baat bij de Stimuleringsregeling. Dat komt deels ook door de **verschillen in de aard en doelgroep** van beide instrumenten. Zo beoogt de zone Flexibilisering een verandering in het onderwijssysteem te bewerkstelligen, terwijl de Stimuleringsregeling zich vooral richt op concrete projecten van docenten binnen onderwijsinstellingen.

Eenzelfde beeld bestaat bij de zone Digitale leermaterialen. De ervaringen uit de pijler open leermaterialen binnen de Stimuleringsregeling zoals hoe communities aan de slag kunnen met open leermaterialen zijn meegenomen in het Versnellingsplan. Er wordt binnen de Stimuleringsregeling geëxperimenteerd om te kijken wat wel en niet werkt en hoe open leermaterialen het beste benut kunnen worden. Deze ervaringen worden meegenomen in de opzet van het Versnellingsplan. Het verschil is echter dat het Versnellingsplan zich meer richt op de duurzame inzetbaarheid van open leermaterialen (hoewel er binnen de Stimuleringsregeling ook aandacht is voor de borging van open leermaterialen). Het Versnellingsplan richt zich hierbij niet zozeer op de ontwikkelingen binnen communities, maar vooral op de instellingen die de borging kunnen faciliteren. De communities zelf hebben hiervoor geen financiële middelen. Deze andere aanvliegroute zorgt er mede voor dat er weinig overlap zit tussen de gebruikers van het Versnellingsplan en de gebruikers van de Stimuleringsregeling. Als we kijken naar de periode na 2022 (wanneer zowel de Stimuleringsregeling als het Versnellingsplan volgens de huidige planning aflopen) **lijkt samenvoegen beperkt een optie**. Zo is het niet evident om de bestaande governancestructuur van de Stimuleringsregeling



*Box 4. Stimuleringsregeling online en open onderwijs.*

Het doel van de Stimuleringsregeling is om het gebruik van open en online onderwijs in het hoger onderwijs te stimuleren. De Stimuleringsregeling is er al sinds 2015 en heeft sindsdien ook al veranderingen ondergaan. Van 2015-2017 had de regeling als doel om inzicht te krijgen hoe open en online onderwijs een bijdrage kan leveren aan:

- kwaliteitsverbetering van het hoger onderwijs;
- toegankelijkheid van het hoger onderwijs;
- doelmatigheid van het hoger onderwijs;
- verhoging van het studiesucces.

Voor de periode van 2018-2022 zijn twee doelstellingen geformuleerd:<sup>1</sup>

- Het ontwikkelen en gebruiken van open en online onderwijs waarmee direct of indirect het onderwijs voor studenten verbeterd wordt;
- Het delen, hergebruiken en zo nodig (door)ontwikkelen van open leermateriaal met meerdere instellingen door samenwerking in vakcommunities.

Sinds november 2014 voert SURF het programma Open en Online Onderwijs uit in opdracht van het ministerie van OCW. Het voert hiertoe twee actielijnen uit: (1) innovatieprojecten op basis van de stimuleringsregeling en (2) de Kennisagenda. De activiteiten onder de eerste actielijn zijn: het lanceren van de jaarlijkse call for proposals, onafhankelijke selectie van voorstellen (onder leiding van de Wetenschappelijke Technische Raad), advisering aan het ministerie van OCW en het begeleiden van de lopende projecten. Daarnaast voert SURF een Kennisagenda uit om vanuit de projecten zoveel mogelijk kennis vast te leggen, verspreiden en bestendigen, om kennis en ervaring vanuit het buitenland naar de Nederlandse situatie te vertalen, en om de gerichte uitbreiding van kennis door middel van bijvoorbeeld onderzoek.

met een beoordelingscommissie in te voegen in de structuur van het Versnellingsplan. Daarnaast is er beperkt (of zelfs geen) meerwaarde om bijv. binnen de zone Digitale leermaterialen projecten uit te zetten om open leermaterialen te ontwikkelen.

Wel zijn er nog volop kansen om in de resterende looptijd de **verbinding tussen beiden** te versterken, met name als het gaat om het vergroten van de bekendheid met de Stimuleringsregeling en het meenemen van de resultaten uit de Stimuleringsregeling in het Versnellingsplan. De producten die worden ontwikkeld binnen de Stimuleringsregeling zijn immers concrete onderwijsinnovaties met ICT die binnen het Versnellingsplan als casuïstiek of mogelijk best practices kunnen worden verspreid. Daarnaast liggen er kansen om de jaarthema's in de Stimuleringsregeling beter aan te sluiten op de zones. Door op hetzelfde moment op verschillende manieren aandacht te richten op vergelijkbare thema's kunnen beiden elkaar versterken. Door respondenten worden al enkele voorbeelden genoemd waar de twee instrumenten elkaar hebben weten te versterken op basis van inhoudelijke raakvlakken. Zo is de Vraagbaak Online Onderwijs een gezamenlijk initiatief van het Versnellingsplan en de Kennisagenda online onderwijs van het Stimuleringsprogramma. Daarnaast biedt het platform edusources, ontwikkeld door SURF en verder ontwikkelt en geïmplementeerd in een pilot van de zone Digitale leermaterialen, een plek voor leermaterialen die worden ontwikkeld binnen de Stimuleringsregeling.





## 3 Versnellende en vertragende factoren

*In dit hoofdstuk bespreken wij versnellende en vertragende factoren die genoemd zijn in de interviews. In paragraaf 3.1 bespreken wij de inzet van leden in de zones die sterk van invloed zijn op de werking van zones. In paragraaf 3.2 beschrijven wij hoe de zones onderling afstemming zoeken en de mate waarin dit synergie creëert voor het Versnellingsplan. In paragraaf 3.3 bespreken wij de afstemming van activiteiten tussen het hbo en wo. In paragraaf 3.4 bespreken we tenslotte de invloed van de COVID-19 crisis.*

### 3.1 Inzet van leden

Over het algemeen is er een hoge mate van betrokkenheid van leden van zones en werkgroepen om gezamenlijk te werken aan de ontwikkeling van *common ground*, kennis en producten. Betrokkenen zijn over het algemeen overtuigd van de meerwaarde van de bijdragen aan het verbeteren van het hoger onderwijs. De slagkracht van zones is in sterke mate afhankelijk van de personen die deelnemen aan de zones. Dit komt op een aantal manieren tot uiting.

Ten eerste lijken de leden die in hun eigen instelling **herkenbaar** zijn als inhoudelijk expert op dat onderwerp en/of die de positie en het mandaat hebben intern meer te bewerkstelligen. Hierbij speelt logischerwijs ook het netwerk en de positie van het betreffende zonelid binnen de eigen instelling een rol. De leden van de zones zijn verantwoordelijk voor het organiseren van versnelling binnen hun eigen instellingen. Niet alle zoneleden hebben in hun eigen instelling evenveel invloed. Als een zonetrekker een hogere positie en breed netwerk heeft binnen de eigen instelling lukt het makkelijker om de resultaten van het Versnellingsplan binnen de eigen instelling te verspreiden (nog los van de context die in grote mate bepaalt wat een zonelid voor elkaar kan krijgen binnen de instelling).

Ten tweede hebben de **capaciteiten** van de aanvoerders van de zones invloed op de mate van succes van een zone. Van belang hierbij is dat aanvoerders zoneleden weten te verbinden (creëren van een 'teamgevoel'), breed en ambitieus durven te denken, maar tegelijkertijd ook de stap weten te maken tot concrete activiteiten en afspraken. Een heldere taakverdeling is hierbij van belang.

Een derde aspect is dat het een uitdaging is om de benodigde personen **vrij te spelen** in veel instellingen. Bij de opzet van het Versnellingsplan is ervoor gekozen dat (veel) leden van zones voor slechts 0,1 fte deelnemen. Hierbij bestaat er geen (financiële) prikkel om medewerkers een groter tijdsbesteding te geven als lid van een zone. Sommige betrokkenen geven aan dat dit de slagvaardigheid van zones beperkt. Voor sommige (andere) betrokkenen geldt dat zij de activiteiten voor de zone juist kunnen combineren met interne werkzaamheden aan hun eigen instelling. Dit hangt ook samen met het eerste aspect; als een zonelid intern ook de positie en het netwerk heeft, werkt dit bevorderend.

Tot slot zijn **personele wisselingen** een vertragende factor geweest voor meerdere zones (hoewel dit ook juist versnellend kan werken). Zo is bij EdTech de zonetrekker vroegtijdig weggegaan doordat degene een nieuwe functie kreeg. Ook eventuele bestuurswisselingen van instellingen hebben invloed op de bestuurlijke betrokkenheid (zie eerder paragraaf 2.3) Inherent aan het Versnellingsplan is dat de leden deelnemen aan een zone namens hun instelling. Als een zonelid de instelling verlaat, kan degene niet (altijd) betrokken blijven bij

het Versnellingsplan. Hierdoor is er tijd besteed aan het inwerken van nieuwe leden, en in enkele gevallen heeft dit er toe geleid dat kennis is verdwenen.

### 3.2 Afstemming tussen zones

Afstemming tussen zones vindt vooral plaats middels het programmateam, het verbinders-overleg en de stuurgroep. De stuurgroep bewaakt de algehele samenhang en voortgang van de verschillende zones. Het verbindersoverleg bestaat uit de verbinders van elke zone. De projectvoorstellen van zones worden door alle verbinders gelezen en in het verbindersoverleg besproken. Vanuit het programmateam worden aanvoeders- en verbindersbijeenkomsten en dagen voor alle zoneleden georganiseerd waarin kennis wordt gedeeld tussen de zones.

Er zijn in de gesprekken verschillende voorbeelden genoemd van **afstemming en samenwerking** tussen zones. Zo hebben de zones Studiedata, Digitale leermaterialen en Docentprofessionalisering samen een proeftuin ontwikkeld. De zones Docentprofessionalisering en Human capital hebben samengewerkt aan het opstellen van competentieprofielen. Kortom, de zones weten elkaar over het algemeen te vinden als er kansen liggen om samen op te trekken, hoewel dit nog verder versterkt zou kunnen worden. Uit de gesprekken blijkt namelijk dat de afstemming tussen zones van activiteiten, producten en doelstellingen door betrokkenen van meerdere zones als een uitdaging wordt gezien. We hebben tegelijkertijd ook geen signalen opgevangen dat er sprake zou zijn van overlap in activiteiten en producten tussen zones. In de governancestructuur lijken voldoende mechanismen te bestaan om dit te voorkomen en samenhang te borgen.

Structurele samenwerking en **synergie** tussen zones lijkt echter nog beperkt plaats te vinden. De structurele verbinding tussen zones loopt vooral op het niveau van aansturing (programmateam, stuurgroep, verbindersoverleg, aanvoeders). De zoneleden zelf zijn niet altijd even goed op de hoogte van wat er in andere zones afspeelt, mede door gebrek aan tijd. Bij instellingen die betrokken zijn bij meerdere zones verloopt dit over het algemeen beter, zeker wanneer activiteiten binnen het Versnellingsplan gecombineerd kunnen worden met interne activiteiten. We zien in de beperkte structurele verbinding met andere zones wel een risico met betrekking tot de disseminatie van resultaten. Hierbij kan de vraag gesteld worden hoe personen buiten het Versnellingsplan bereikt kunnen worden wanneer zoneleden, als direct betrokkenen bij het Versnellingsplan al niet goed op de hoogte zijn van wat er gebeurt in andere zones. Hoewel zij hier in de opzet ook niet verantwoordelijk voor zijn, zien wij dit beperkte bewustzijn van de resultaten van andere zones als een teken van de complexiteit om een goed overzicht te communiceren van de uitkomsten van het Versnellingsplan.

### 3.3 Afstemming tussen hbo en wo

Er is veel waardering voor het Versnellingsplan. Vooral het opgebouwde netwerk waarin hogescholen, universiteiten en SURF gezamenlijk aan onderwijsinnovaties werken wordt als meerwaarde gezien. Het Versnellingsplan vormt hierbij een **unieke samenwerking** tussen 21 hogescholen en 17 universitaire instellingen waarbij gezamenlijk gezocht wordt naar gedeelde belangen in onderwijsinnovaties en verschillen van inzichten geëxpliciteerd worden waardoor afstemming mogelijk wordt.

Meerdere betrokkenen geven aan dat er een verschil is in de ambities vanuit het hbo en het wo. Een factor hierbij is de mate waarin **onderwijs als primaire taak** wordt gezien. De belangrijkste reden lijkt hiervoor dat onderwijs aan hogescholen de primaire taak is, terwijl universiteiten en universiteitsmedewerkers vaker onderzoek als primaire taak zien. Daardoor is bij hogescholen meer belangstelling voor onderwijsinnovatie en wellicht ook meer

bereidheid vanuit docenten om te investeren in de persoonlijke ontwikkeling het vlak van onderwijs en onderwijsinnovaties dan bij universiteiten.

Betrokkenen geven aan dat de **aanvoeders van zones** een belangrijke positieve factor kunnen vormen in de afstemming tussen hogescholen en universiteiten. Dit uit zich onder andere bij de grotere zones waarbij zowel een aanvoerder uit het wo als uit het hbo is betrokken. Door deze samenwerking blijven zowel leden uit het wo als het hbo aangehaakt.

De zones Flexibilisering en Docentprofessionalisering, beide de grootste zones met 20 of meer leden, worden genoemd als positieve voorbeelden van afstemming tussen hbo en wo. Deze zones slagen erin om **common ground** te creëren en gezamenlijk naar onderwijsinnovaties toe te werken. Hierbij wordt gezocht naar gezamenlijke doelstellingen en worden verschillen eveneens boven tafel gehaald. Dit maakt afstemming en aanvulling op elkaar mogelijk. Een van de vragen die bijvoorbeeld speelt is in hoeverre oplossingen voor zowel het hbo als het wo toepasbaar zijn of dat er differentiatie plaats moet vinden. Zo geldt bij Flexibilisering dat studentmobiliteit tussen hogescholen en tussen universiteiten een doelstelling is, maar mobiliteit tussen hogescholen en universiteiten nog nieuwe uitdagingen biedt. Bovendien lijken meerdere universiteiten voornamelijk kansen te zien in flexibilisering als onderdeel van Leven Lang Ontwikkelen, in plaats van het flexibiliseren van de bachelor/master structuur. Daarentegen wordt de zone **Human capital** genoemd als een voorbeeld waar de afstemming tussen hbo en wo zeer moeizaam plaats vindt. Hoewel deze zone direct gelieerd is aan de eerste ambitie van het Versnellingsplan zijn slechts vier hogescholen en geen universiteit aangesloten. Bij deze zone blijken de verschillen in taalgebruik tussen het hbo en het wo moeilijk te overstijgen. In eerste instantie heette deze zone Aansluiting op de Arbeidsmarkt. De zone vond echter moeilijk aansluiting van met name universiteiten doordat deze geen beroepsopleidingen aanbieden. Door de zone te hernoemen naar Human Capital en daarbij meer specifiek te focussen op de uitdagingen van digitalisering hoopt de zone de komende jaren meer belangstelling bij universiteiten op te wekken.

### 3.4 De COVID-19 crisis

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de effecten van de COVID-19 crisis op het Versnellingsplan en meer specifiek de ambities. Een van de directe gevolgen van COVID-19 is de oprichting van twee nieuwe werkgroepen (Toetsen op afstand en Online Onderwijs in praktijkvaardigheden) en de start van de Vraagbaak Online Onderwijs. De Werkgroep Toetsen op afstand bundelt kennisontwikkeling op het gebied van plaats- en tijdonafhankelijk toetsen aan de hand van vijf thema's en ontwikkelt een toekomstbestendige visie op dit onderwerp. De Werkgroep Online onderwijs in praktijkvaardigheden richt zich op de bundeling van goed en failed practices voor het online doceren van praktijkvaardigheden<sup>11</sup> en ontwikkelt een landelijke aanpak op dit thema. De Vraagbaak Online Onderwijs is een online community opgericht door het Versnellingsplan, de VSNU, de VH, het ComeniusNetwerk, ECIO en SURF naar aanleiding van een toenemende vraag naar expertise en kennisdeling over online onderwijs vanwege het stopzetten van onderwijs op locatie. Het doel van de vraagbaak is om docenten en instellingen zo goed mogelijk te ondersteunen bij het vormgeven van online onderwijs. Daarnaast is in de interviews met de deelnemers aan de zones nog een aantal punten naar voren gekomen. Deze punten raken niet altijd direct aan de ambities van het Versnellingsplan maar achten wij toch relevant om te benoemen.

---

<sup>11</sup> Bij praktijkvaardigheden gaat het om domeinspecifieke motorische vaardigheden in interactie met mensen, dieren instrument en machines, die lastig online aan te leren zijn. Voorbeelden hiervan zijn online practicumonderwijs, het maken van meubels vanuit huis en koken op afstand.

### 3.4.1 Versnelling door COVID-19

Als gevolg van de COVID-19 crisis is de urgentie voor onderwijsinnovatie en met name de derde ambitie van het Versnellingsplan om slimmer en beter te leren met technologie sterk toegenomen. Dit heeft de **zichtbaarheid en de erkenning** van het belang van het Versnellingsplan vergroot, doordat er breed werd herkend dat digitalisering van onderwijs aandacht vraagt. Een goed voorbeeld hiervan is de Vraagbaak Online Onderwijs waar veel waardering voor is vanuit het veld. Bovendien zijn twee werkgroepen opgericht in reactie op de COVID-19 crisis; deze flexibiliteit en slagvaardigheid wordt eveneens gewaardeerd.

Bovenstaande sluit ook aan bij een studie van PWC<sup>12</sup> onder ho-instellingen in het **Verenigd Koninkrijk**. In dat onderzoek is aan de *senior finance leaders* van ho-instellingen gevraagd wat de top drie positieve veranderingen zijn die binnen hun instelling gemaakt zijn als reactie op de COVID-19 crisis. Daaruit kwamen vijf belangrijke thema's naar voren. Een van die thema's is *Digitale versnelling* dat gaat over het versnellen van de implementatie van IT-infrastructuur voor het geven van onderwijs, doen van onderzoek en ondersteunende werkzaamheden. Een ander thema uit de top vijf is *blended tuition*. Hierbij wordt aangegeven dat veel ho-instellingen al hadden geïnvesteerd in digitaal onderwijs, maar dat het vooral werd gezien als aanvullend op het traditionele onderwijs. Nu wordt digitaal onderwijs gezien als een belangrijk onderdeel van het hybride onderwijs dat ook na COVID-19 wordt doorgezet. Dit zal gericht zijn op het combineren van de beste eigenschappen van online onderwijs, kleine studiegroepen en grootschalige hoorcolleges.

De aandacht voor digitaal onderwijs en onderwijsinnovaties als gevolg van COVID-19 lijkt echter **beperkt duurzaam**. Dit kan deels worden verklaard doordat deze vorm van online onderwijs noodonderwijs betreft en niet een door didactische overwegingen ingegeven vorm van *blended learning*. Zo komt uit de interviews naar voren dat meerdere instellingen lijken aan te sturen op een terugkeer naar campus-gebaseerd onderwijs post-crisis.

Wij zien hier een opportuniteit om de meerwaarde van het Versnellingsplan verder tot uiting te brengen. Zo zou kunnen worden ingezet op de verdere ontwikkeling van hybride onderwijs waarbij een optimale balans wordt gezocht tussen campus-gebaseerd en digitaal onderwijs. Om hier invulling aan te geven is input nodig vanuit expertises die reeds betrokken worden in bestaande zones, waaronder Docentprofessionalisering, Evidence-informed, Digitale leer-materialen en Flexibilisering en daarnaast de werkgroepen. Enkele deelnemers van het Versnellingsplan lijken bewust te zijn van deze kans en in enkele zones (waaronder Docentprofessionalisering) wordt hier aandacht aangegeven. Wij zien echter (nog) niet dat er een breed gedragen ambitie is om **hybride onderwijs post-crisis te bestendigen**.

### 3.4.2 Verdragende gevolgen

Een groot deel van de interviewrespondenten geeft aan dat instellingen door COVID-19 maar beperkt tijd en commitment overhielden voor onderwijsinnovatie doordat het **overschakelen** naar online onderwijs alle aandacht opeiste. Voor verschillende zones geldt dat juist de mensen die betrokken waren bij het Versnellingsplan in hun eigen instellingen benodigd waren om het onderwijs goed te kunnen faciliteren. Mede hierdoor lijkt er over vrijwel de gehele linie van het Versnellingsplan minder gerealiseerd te zijn dan men voornemens was.

Een specifiek punt dat nog geldt voor de zones van het Versnellingsplan zijn de diverse **bijeenkomsten** die georganiseerd worden (bijv. voor zoneleden). Door COVID-19 vinden

---

<sup>12</sup> PWC (2021) COVID-19 recovery and improvement: Locking-in the benefits and overcoming the challenges. A perspective from senior finance leaders of Higher Education Institutions.

deze bijeenkomsten nu noodgedwongen digitaal plaats. Bij de interviewrespondenten is er geen eenduidig beeld of deze bijeenkomsten in de toekomst ook (allemaal) digitaal moeten plaatsvinden. Een deel van de interviewrespondenten ziet voordelen; zo is het eenvoudig om mensen vanuit heel het land bij elkaar te laten komen. Echter, een deel van de respondenten geeft een voorkeur aan (meer) fysieke bijeenkomsten.

### *3.4.3 Effect van COVID-19 op de ambities van het Versnellingsplan*

Ten aanzien van het effect op de ambities van het Versnellingsplan concluderen wij op basis van de interviews dat er niet een eenduidig effect is waar te nemen. Zoals hierboven aangegeven is de urgentie voor de derde ambitie (Slimmer en beter te leren met technologie) toegenomen. Het gaat hier echter om de urgentie en niet om het direct realiseren van de ambities zelf. Uit de gesprekken blijkt namelijk ook dat er door COVID-19 minder activiteiten zijn gerealiseerd door de zoneleden dan voorgenomen. Aangezien deze activiteiten cruciaal zijn voor het realiseren van de ambities van het Versnellingsplan is het gevolg dan ook dat de ambities van het Versnellingsplan minder gerealiseerd zijn.



## 4 De toekomst van het Versnellingsplan

*In dit hoofdstuk bespreken we de toekomst van het Versnellingsplan. In paragraaf 4.1 gaan we in op de activiteiten voor de rest van de looptijd. In paragraaf 4.2 bespreken we de perspectieven op de periode na afloop van het Versnellingsplan.*

### 4.1 Activiteiten voor de rest van de looptijd

In de afgelopen twee jaar zijn de activiteiten binnen de zones op verschillende manieren gestart en vormgegeven. Enkele zones zijn snel in staat geweest concrete producten te ontwikkelen, andere zones hebben langer tijd nodig gehad om *common ground* te bereiken en concrete plannen op te stellen en uit te werken. Toch is een breed gedeelde opvatting dat in de resterende looptijd van het Versnellingsplan vooral prioriteit moet liggen bij het **concretiseren en dissemineren** van resultaten. Daarbij kan ook in sterke(re) mate worden ingezet op stimulansen of prikkels voor het veld om gebruik te maken van de resultaten om de impact te vergroten. Interviewrespondenten reiken hierbij verschillende handvatten aan. Ze geven bijvoorbeeld aan dat voor het verspreiden van resultaten het van belang is dat de commitment en capaciteit binnen aangesloten instellingen voldoende hoog is, zowel op het niveau van bestuurders als op het niveau van docenten en zelfs studenten (zie ook paragraaf 2.3). Personele wisselingen kunnen hierin een beperkende factor zijn; nieuwe bestuurders of docenten moeten vaak opnieuw overtuigd worden van de relevantie van de activiteiten van een zone. In de resterende twee jaar is het dus van belang om commitment en capaciteit binnen aangesloten instellingen op pijl te houden door het actief blijven betrekken van bestuurders en docenten.

Naast commitment binnen aangesloten instellingen, is ook de bekendheid van resultaten onder overige instellingen van belang om te komen tot een **sectorbrede versnelling** van onderwijsinnovatie met ICT. Hiertoe zijn binnen het Versnellingsplan al verschillende acties ingezet. Zo begeleidt DRIFT<sup>13</sup> momenteel het traject van het Versnellingsplan om te komen tot een transitieagenda voor digitalisering in het hoger onderwijs. Daarnaast is een relatie-manager en productmarketeer aangetrokken voor het verder verspreiden en in gebruik nemen van de producten uit de zones. Aanvullend worden in de interviews verschillende handvatten genoemd. Zo wordt het belang van vraaggericht werken breed onderschreven: om goed aan te sluiten bij andere instellingen, is het van belang om actuele vragen vanuit deze instellingen op te halen en de producten hierop te laten aansluiten. Verder wordt het belang van het uitdragen van een duidelijke boodschap op de website en via bestaande kanalen en netwerken onderstreept, zodat deze gremia optimaal ingezet kunnen worden om versnelling te realiseren. In de resterende twee jaar is het daarom van belang om als Versnellingsplan gezamenlijk resultaten aan te passen aan de doelgroep en deze duidelijk te promoten via bestaande kanalen.

Ten slotte is in interviews veelvuldig opgemerkt dat in de resterende looptijd van het programma alvast moet worden nagedacht over het verankeren van de resultaten in de periode na het Versnellingsplan. Voor het huidige Versnellingsplan is het van belang om de resultaten onder te brengen bij een instelling (of netwerk) die de resultaten blijft beheren en ook vragen

---

<sup>13</sup> [[drift.eur.nl](http://drift.eur.nl)]

over de resultaten kan beantwoorden. Interviewrespondenten geven aan dat een partij als SURF hier wellicht een rol in kan spelen. Dit voorkomt dat de resultaten op langere termijn niet meer benut worden en zorgt voor een duurzame versnelling. In de volgende paragraaf gaan we hier verder op in.

## 4.2 Perspectieven op de periode na afloop van het Versnellingsplan

Een belangrijke vraag voor het perspectief op de periode na afloop van het Versnellingsplan is de mate waarin betrokkenen verwachten dat de ambities volledig behaald zijn en het Versnellingsplan daarmee 'af' is. Hiervan zou sprake kunnen zijn wanneer digitalisering in het hoger onderwijs niet langer een apart onderwerp is, maar een vanzelfsprekendheid die in alle facetten van het hoger onderwijs standaard onderdeel vormt van (elk) gesprek. Betrokkenen geven aan dat dit niet de verwachting is. Ook **na afloop zal onderwijsinnovatie met ICT aandacht blijven vragen**. Hoewel op sommige onderwerpen de verwachting is dat (grote) stappen gemaakt zullen zijn tegen het einde van het Versnellingsplan, blijven andere onderwerpen afstemming vereisen, of vragen nieuwe onderwerpen aandacht. Daarbij zullen er naar verwachting ook onderwerpen zijn waarbij instellingsoverstijgende of landelijke afspraken benodigd zijn, zoals nu bij flexibilisering waarvoor het Versnellingsplan uitkomst biedt.

Hoewel ambities wellicht niet volledig worden behaald benadrukken betrokkenen de waardevolle **producten en resultaten** die ook na afloop relevant zullen zijn voor het hoger onderwijs. Betrokkenen geven aan dat duurzame opslag en beschikbaarheid van de producten van belang is, maar niet voldoende. Voor verschillende producten geldt dat deze ook in de toekomst bijgewerkt en uitgebreid zullen moeten worden om relevant te blijven. Bovendien zal de disseminatie van producten ook na afloop aandacht blijven vragen. Hierbij stellen enkele betrokkenen dat een volgende structuur meer gericht zou moeten zijn op de implementatie en ondersteuning van de reeds ontwikkelde producten, in plaats van de ontwikkeling van weer nieuwe producten.

Zoals eerder vermeldt (zie paragraaf 3.3) is er veel waardering voor het opgebouwde **netwerk** waarbij zowel het hbo als wo (bestuurlijk) zijn aangehaakt. De samenwerking tussen instellingen, waarbij instellingen zelf bijdragen aan onderwijsinnovaties, wordt als belangrijke kracht gezien. Verschillende betrokkenen benadrukken dat behoud hiervan meerwaarde heeft voor het hoger onderwijs. De verwachting is hierbij dat dit **niet vanzelf** (volledig) bottom-up vanuit de instellingen zal worden opgepakt, maar dat zowel ondersteuning als aanjagen van instellingen van belang blijft.

### 4.2.1 Structuren voor opvolging

Deelnemers spreken breed hun waardering uit voor de producten en het netwerk. Echter lijken maar weinig betrokkenen heil te zien in een **tweede Versnellingsplan volgens dezelfde opzet**. Hierbij wordt aangegeven dat het Versnellingsplan een impuls heeft gegeven, maar dat doorzetting op dezelfde wijze deze energie en inspanningen met moeite zou kunnen behouden. Enkele betrokkenen geven bovendien aan dat de tijdelijkheid in het ontwerp van het Versnellingsplan bevordert dat instellingen werknemers kunnen en willen vrijspelen voor deelname. Een ander model dat wordt genoemd is om het Versnellingsplan duurzaam onder te brengen bij **SURF**. SURF heeft namelijk de kennis en middelen om producten duurzaam op te slaan. Daarnaast biedt SURF structuren voor kennisdeling in het hoger onderwijs zoals de Kennisagenda binnen de Stimuleringsregeling Open en Online Onderwijs en de Special Interest Groups. Enkele betrokkenen stellen echter dat dit onvoldoende de (bestuurlijke) betrokkenheid van instellingen borgt, terwijl uiteindelijk de instellingen zelf (concrete) stappen moeten zetten op onderwijsinnovatie.



Uit bovenstaande blijkt dat er nog **geen overeenstemming** is onder deelnemers over de toekomst na afloop van het Versnellingsplan. Enkele betrokkenen geven hierop aan dat de komende periode een bredere verkenning dient plaats te vinden naar de behoeftestelling van instellingen. Hier wordt reeds invulling aan gegeven door het eerder genoemde traject met DRIFT. **Randvoorwaarden** voor een toekomstige structuur die genoemd worden zijn daarbij dat er een **mandaat** vanuit VSNU, VH en OCW zou moeten zijn, zoals de resultaten van het Versnellingsplan nu ook enige autoriteit genieten. Daarnaast wordt genoemd dat **financiële ondersteuning of prikkels** van belang is/zijn om medewerkers vrij te spelen bij instellingen. Deze randvoorwaarden missen bijvoorbeeld bij de Special Interest Groups van SURF, waardoor deze een beperkte slagkracht kennen.

Ten slotte wordt door enkele gesprekspartners genoemd dat het **ministerie van OCW een meer agenderende rol** zou kunnen vervullen in aanvulling op de huidige rol als financier en toehoorder. Volgens artikel 6 en 7 van de Rijksbegroting<sup>14</sup> ziet het ministerie van OCW drie verantwoordelijkheden: financieren, stimuleren en regisseren. Waar het ministerie in het Versnellingsplan nu voornamelijk de financierende rol vervult, zou verkend kunnen worden in welke mate het ministerie sterker invulling zou kunnen geven aan een stimulerende rol. Hierbij valt te denken aan het vergroten van de autoriteit van resultaten uit het Versnellingsplan door vanuit het ministerie te communiceren dat deze als waardevol en van belang voor de sector worden gezien. Daarnaast zou het ministerie ook sterker kunnen aangeven hoe zij hoger onderwijs post-COVID-19-crisis voor zich ziet en of zij het wenselijk acht om terug te keren naar campus-gebaseerd onderwijs of dat hybride onderwijs van belang wordt gezien (zie paragraaf 3.4).

---

<sup>14</sup> Artikel 6 en 7 Hoger Onderwijs [[rijksbegroting.nl](https://rijksbegroting.nl)]



## 5 Conclusies en aanbevelingen

*In dit hoofdstuk geven wij onze conclusies en aanbevelingen. In paragraaf 5.1 beantwoorden we de deelvragen van de tussenevaluatie op basis van wat in de voorgaande hoofdstukken is uitgewerkt. In paragraaf 5.2 geven we een vijftal aanbevelingen voor de rest van de looptijd van het Versnellingsplan.*

### 5.1 Conclusies ten aanzien van de onderzoeksvragen

#### 5.1.1 In hoeverre zijn de verschillende zones in staat bij te dragen aan de geformuleerde ambities? Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren?

Over het algemeen zijn betrokkenen overtuigd van de meerwaarde van hun bijdragen aan het verbeteren van het hoger onderwijs en zijn zij tevreden over wat er tot nu toe is bereikt. In de beginfase van het Versnellingsplan is er veel tijd gestoken in het leren kennen van elkaar, het uitwerken van plannen van aanpak van de verschillende zones en het bereiken van *common ground*. Nu er twee jaar zijn verstreken lijken verschillende zones meer op stoom te komen; er zijn inmiddels ruim 100 concrete producten opgeleverd, grote financieringsaanvragen worden ingediend en nieuwe pilots zijn gestart of starten binnenkort. Bevorderende factoren hierbij zijn de positie en herkenbaarheid van deelnemers van zones binnen hun eigen instellingen en de capaciteiten van aanvoerders. Een andere bevorderende factor is bovendien dat zones worden aangevoerd in samenwerking tussen hbo en wo, zodat zowel hogescholen als universiteiten aangehaakt blijven. Een belemmerende factor is personeelwisselingen van zoneleden en bestuurders.

De door het Versnellingsplan geformuleerde ambities worden op het niveau van de zones niet altijd herkend. Waar de geformuleerde ambities wel worden herkend, ervaren betrokkenen deze als zeer breed, waarbij de ambities geen duidelijke taakstelling of concrete richting geven aan wat precies gerealiseerd moet worden. Deze breedheid wordt enerzijds als kracht ervaren doordat zo ruimte wordt gelaten voor innovatieve werkzaamheden waarvan de uitkomsten nog niet vaststaan. Ook wordt aangegeven dat de ambities een stip op de horizon zijn. Anderzijds betekent het dat er beperkt gestuurd kan worden op de richting van het werk en op dwarsverbanden tussen zones. Daarbij sluiten zones in verschillende mate aan op de ambities, Zo is het bij de zone Flexibilisering makkelijker om te identificeren hoe wordt bijgedragen aan de ambities dan bij bijv. de zone Studiedata.

Betrokkenen geven aan dat in de huidige opzet bewust is gekozen voor het open laten van doelen en processen om innovatieve werkzaamheden mogelijk te maken. De opzet van (experimenterende) activiteiten slaagt erin te leiden tot de gewenste output. Verschillende outputs leiden tevens tot de gewenste outcomes (o.a. aandacht en adoptie onder verschillende ho-instellingen). Gesprekspartners benoemen de waardering voor de producten van het Versnellingsplan. Hoe de outcomes in relatie staan tot impact op de ambities is echter niet duidelijk. Zodoende valt niet goed te evalueren of activiteiten effectief zijn, doordat de relatie tot de impact niet goed kan worden bepaald (zowel kwantitatief als kwalitatief). Dit geldt voor ons als evaluatoren maar ook voor deelnemers van de verschillende zones. Daarbij hoeft het Versnellingsplan niet aan innovativiteit in te boeten met meer concrete doelstellingen, doordat op het niveau van proces ruimte wordt gelaten voor experimenteel werk waarvan de uitkomsten onzeker mogen zijn. Echter kan dan wel bij oplevering van resultaten beter de effectiviteit en impact worden vastgesteld.

### *5.1.2 Kijkend naar de resterende looptijd van het programma, is de verwachting dat de ambities van het gehele programma ten volle gerealiseerd kunnen worden? Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren?*

De opgestelde ambities van het Versnellingsplan zijn dermate breed gesteld dat er geen sprake kan zijn van een ten volle realisatie hiervan. Een uitgangspunt zou kunnen zijn dat de ambities ten volle gerealiseerd zijn wanneer digitalisering in het hoger onderwijs niet langer een apart onderwerp is, maar een vanzelfsprekendheid die in alle facetten van het hoger onderwijs standaard onderdeel vormt van (elk) gesprek. Betrokkenen geven echter aan dat dit niet de verwachting is maar dat onderwijsinnovatie met ICT ook na afloop aandacht zal blijven vragen. Ten aanzien van de onderzoeksvraag kan worden geconcludeerd dat een belemmerende factor voor de realisatie van de ambities is dat de ambities onvoldoende concreet zijn geformuleerd. Daarbij is het echter van belang dat de waarde van het Versnellingsplan ten dele kwalitatief van aard is en niet kwantificeerbaar. Voorbeelden hiervan zijn het creëren van bewustzijn en het netwerk dat via het Versnellingsplan is opgebouwd. Ook de zichtbaarheid en de erkenning van het belang van het Versnellingsplan in de COVID-19 crisis is hierbij van belang. Een goed voorbeeld hiervan is de Vraagbaak Online Onderwijs waar veel waardering voor is vanuit het veld. Bovendien zijn twee werkgroepen opgericht in reactie op de COVID-19 crisis; deze flexibiliteit en slagvaardigheid wordt eveneens gewaardeerd. Ten slotte spreken deelnemers hun waardering uit voor de producten die worden gecreëerd in het Versnellingsplan. Op de meer kwalitatieve factoren concluderen wij dat het Versnellingsplan er in slaagt om bewustzijn te creëren, een netwerk en een agenderende positie te bewerkstelligen. Hierbij is een belangrijke bevorderende factor de opgebouwde bestuurlijke betrokkenheid van de koepels (VSNU en VH) en de colleges van bestuur van deelnemende instellingen.

Daarbij stellen wij vast dat het Versnellingsplan sterk kan inzetten op de verspreiding van resultaten, maar dat zij beperkt invloed heeft op de impact hiervan. Dit hangt ten dele samen met de eerder geïdentificeerde brede doelstellingen, waardoor het lastig is vast te stellen wat de impact van resultaten is op de ambities. Daarnaast kennen ho-instellingen en medewerkers van ho-instellingen in Nederland een hoge mate van autonomie en (academische) vrijheid om zelf invulling te geven aan hun functioneren. Het Versnellingsplan kan haar resultaten enkel aanbieden en de implementatie hiervan niet afdwingen. De doorwerking en impact van resultaten ligt daarmee (gedeeltelijk) buiten de invloedssfeer. Door vraaggestuurd te werken en bestuurlijke slagkracht te organiseren kan het Versnellingsplan onderwijsinnovatie met ICT echter wel blijven stimuleren, zoals al gebeurt.

### *5.1.3 Wat zijn de belangrijkste uitdagingen per zone volgens betrokkenen?*

Het Versnellingsplan vormt een unieke samenwerking tussen 21 hogescholen en 17 universitaire instellingen waarbij gezamenlijk gezocht wordt naar gedeelde belangen in onderwijsinnovaties en verschillen van inzichten geëxpliciteerd worden waardoor afstemming mogelijk wordt. Een belangrijke uitdaging is om te blijven zoeken naar gedeelde ambities zodat hogescholen en universiteiten aangehaakt blijven bij de ambities en activiteiten.

De belangrijkste en meest genoemde uitdaging voor het Versnellingsplan is de disseminatie en communicatie van de resultaten. Doordat de verschillende zones elk jaar meerdere producten opleveren geven enkele gesprekspartners aan dat de output van het Versnellingsplan enigszins overweldigend kan zijn. Voor sommigen is het lastig een overzicht te verkrijgen van de stand van zaken met betrekking tot onderwijsinnovatie. Dit geldt ook voor leden van zones. Hierbij kan de vraag gesteld worden hoe personen buiten het Versnellingsplan bereikt

kunnen worden wanneer zoneleden, als direct betrokkenen bij het Versnellingsplan al niet goed op de hoogte zijn van wat er gebeurt in andere zones.

Een uitdaging die hieruit voortkomt is om een concreet effect te realiseren binnen instellingen. Ondanks de opzet waarin bestuurlijke betrokkenheid is geborgd biedt dit geen garantie dat instellingen concrete stappen zetten als gevolg van het Versnellingsplan. De implementatie van resultaten ligt namelijk niet bij de CvB's maar op lagere niveaus in de instellingen bij decanen, opleidingscoördinatoren en uiteindelijk docenten. Daarbij kan het voorkomen dat medewerkers op lagere niveaus de noodzaak onvoldoende zien of onvoldoende capaciteit hebben om onderwijsinnovaties te implementeren.

#### *5.1.4 Wat is de invloed van de COVID-19 crisis op de ambities uit het Versnellingsplan?*

Ten aanzien van het effect op de ambities van het Versnellingsplan concluderen wij dat er niet een eenduidig effect is waar te nemen. De urgentie voor de derde ambitie (Slimmer en beter te leren met technologie) is als gevolg van COVID-19 toegenomen. Het gaat hier echter om de urgentie en niet om het direct realiseren van de ambities zelf. Uit de gesprekken blijkt namelijk ook dat er door COVID-19 minder activiteiten zijn gerealiseerd door de zoneleden dan voorgenomen. Aangezien deze activiteiten cruciaal zijn voor het realiseren van de ambities van het Versnellingsplan is het gevolg dan ook dat de ambities van het Versnellingsplan minder gerealiseerd zijn.

De aandacht voor digitaal onderwijs en onderwijsinnovaties als gevolg van COVID-19 lijkt bovendien beperkt duurzaam. Dit kan deels worden verklaard doordat deze vorm van online onderwijs noodonderwijs betreft en niet een door didactische overwegingen ingegeven vorm van *blended learning*. Zo komt uit de interviews naar voren dat meerdere instellingen lijken aan te sturen op een terugkeer naar campus-gebaseerd onderwijs post-crisis. Wij zien hier een opportuniteit om de meerwaarde van het Versnellingsplan verder tot uiting te brengen. Zo zou kunnen worden ingezet op de verdere ontwikkeling van hybride onderwijs waarbij een optimale balans wordt gezocht tussen campus-gebaseerd en digitaal onderwijs. Om hier invulling aan te geven is input nodig vanuit expertises die reeds betrokken worden in bestaande zones, waaronder Docentprofessionalisering, Evidence-informed, Digitale leermaterialen en Flexibilisering en daarnaast de werkgroepen. Enkele deelnemers van het Versnellingsplan lijken bewust te zijn van deze kans en in enkele zones (waaronder Docentprofessionalisering) wordt hier aandacht aangegeven. Wij zien echter (nog) niet dat er een breed gedragen ambitie is om hybride onderwijs post-crisis te bestendigen.

#### *5.1.5 Wat is de relatie tussen het Versnellingsplan onderwijsinnovatie met ICT en de Stimuleringsregeling Open en Online Onderwijs?*

Binnen zowel het Versnellingsplan als de Stimuleringsregeling zijn verschillende mechanismen ingebouwd om de samenhang te benutten (o.a. middels verbinders en de beoordelingscommissie van de Stimuleringsregeling). In de praktijk blijkt echter dat de synergie nog beperkt is. We constateren dat de Stimuleringsregeling Open en Online Onderwijs weinig bekendheid geniet onder de betrokkenen bij het Versnellingsplan. Daarnaast constateren we dat er weinig overlap bestaat tussen de gebruikers van het Versnellingsplan en de gebruikers van de Stimuleringsregeling door de verschillen in de aard en doelgroep van beide instrumenten. Als we kijken naar de periode na 2022 (wanneer zowel de Stimuleringsregeling als het Versnellingsplan volgens de huidige planning aflopen) lijkt samenvoegen beperkt een optie. Zo is het niet evident om de bestaande governancestructuur van de Stimuleringsregeling met een beoordelingscommissie in te voegen in de structuur van het Versnellingsplan. Daarnaast is er beperkt (of zelfs geen) meerwaarde om bijv. binnen de zone Digitale leermaterialen projecten uit te zetten om open leermaterialen te ontwikkelen.

Toch zijn er wel een aantal voorbeelden genoemd door respondenten waar de twee instrumenten elkaar hebben weten te versterken op basis van inhoudelijke raakvlakken. Er ligt vooral een kans om het netwerk dat is opgebouwd in het Versnellingsplan in te zetten om de bekendheid met de Stimuleringsregeling te vergroten, betere aanvragen in te dienen voor de Stimuleringsregeling en om in de toekomst de resultaten uit de Stimuleringsregeling nog meer mee te nemen in het Versnellingsplan.

#### *5.1.6 Waar kunnen na afloop van het Versnellingsplan resterende en nieuwe ambities op het gebied van onderwijsinnovatie met ICT te realiseren een plek krijgen (denk aan een vorm van kennisinfrastructuur)?*

Deelnemers spreken breed hun waardering uit voor de producten en het netwerk. Betrokkenen geven aan dat een volgende structuur meer gericht zou moeten zijn op de implementatie en ondersteuning van de reeds ontwikkelde producten, in plaats van de ontwikkeling van weer nieuwe producten. De samenwerking tussen instellingen, waarbij instellingen zelf bijdragen aan onderwijsinnovaties, wordt als belangrijke kracht gezien. Verschillende betrokkenen benadrukken dat behoud hiervan meerwaarde heeft voor het hoger onderwijs. De verwachting is hierbij dat dit niet vanzelf (volledig) bottom-up vanuit de instellingen zal worden opgepakt, maar dat zowel ondersteuning als aanjagen van instellingen van belang blijft.

Echter lijken maar weinig betrokkenen heil te zien in een tweede Versnellingsplan volgens dezelfde opzet. Hierbij wordt aangegeven dat het Versnellingsplan een impuls heeft gegeven, maar dat doorzetting op dezelfde wijze deze energie en inspanningen met moeite zou kunnen behouden. Een ander model dat wordt genoemd is om het Versnellingsplan duurzaam onder te brengen bij SURF. SURF heeft namelijk de kennis en middelen om producten duurzaam op te slaan. Enkele betrokkenen stellen echter dat dit onvoldoende de (bestuurlijke) betrokkenheid van instellingen borgt, terwijl uiteindelijk de instellingen zelf (concrete) stappen moeten zetten op onderwijsinnovatie.

Wij concluderen dat er nog geen overeenstemming is onder de deelnemers over de toekomst na afloop van het Versnellingsplan.

#### *5.1.7 Welke aanbevelingen zijn er te formuleren voor een eventueel vervolg op het Versnellingsplan?*

Randvoorwaarden voor een toekomstige structuur die genoemd worden zijn dat er een mandaat moet zijn, zoals de resultaten van het Versnellingsplan nu ook enige autoriteit genieten. Daarnaast wordt genoemd dat financiële ondersteuning of prikkels van belang is/zijn om medewerkers vrij te spelen bij instellingen. Ten slotte wordt door enkele gesprekspartners genoemd dat het ministerie van OCW een meer stimulerende en/of agenderende rol zou kunnen vervullen in aanvulling op de huidige rol als financier en toehoorder. Hierbij valt te denken aan het vergroten van de autoriteit van resultaten uit het Versnellingsplan door vanuit het ministerie te communiceren dat deze als waardevol en van belang voor de sector worden gezien. Daarnaast zou ook het ministerie sterker kunnen aangeven hoe zij hoger onderwijs post-COVID-19-crisis voor zich ziet en of zij het wenselijk acht om terug te keren naar campus-gebaseerd onderwijs of dat hybride onderwijs van belang wordt gezien.

## **5.2 Aanbevelingen**

Op basis van ons onderzoek en bovenstaande conclusies ten aanzien van de onderzoeksvragen geven we hier een vijftal aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn in de eerste plaats

gericht op de resterende tijd binnen het Versnellingsplan. Enkele aanbevelingen zullen echter ook na afloop van het Versnellingsplan (mogelijk) relevant blijven.

1. **Stuur aan op concrete doelstellingen van zones voor 2023.** De ambities zoals nu geformuleerd zijn weinig concreet. Het is daardoor niet goed mogelijk om de impact van het Versnellingsplan in beeld te brengen. Wij bevelen aan om tot concrete doelstellingen te komen ten aanzien van wat de zones van het Versnellingsplan bij afronding in 2023 willen hebben opgeleverd en hoe doorwerking kan plaatsvinden in het hoger onderwijs. Deze doelstellingen hoeven niet noodzakelijk kwantificeerbaar te zijn; het is juist van belang dat de kwalitatieve waarden van het Versnellingsplan behouden blijven. Neem hierbij in acht wat zones tot nu toe hebben bereikt, wat nog mogelijk is in de resterende looptijd en waar zones gezamenlijk kunnen optrekken richting zone-overstijgende ambities.
2. **Blijf investeren in disseminatie en communicatie van resultaten, ook naar de eigen deelnemers.** De impact die het Versnellingsplan kan bewerkstelligen is sterk afhankelijk van de mate waarin de resultaten hun weg vinden naar implementatie en adoptie in de praktijk. De deelnemers van het Versnellingsplan zijn hierin de eerste ambassadeurs binnen hun eigen instellingen en dienen zodoende goed op de hoogte te zijn ook van de output van andere zones en welke meerwaarde dit biedt voor hun eigen instelling. Wij bevelen aan dat er wordt gewerkt aan duidelijke boodschappen van de meerwaarde van resultaten. Hierbij bevelen wij bovendien aan dat er aandacht blijft bestaan voor de verschillen en overeenkomsten tussen het hbo en wo zodat zowel hogescholen als universiteiten aangehaakt blijven bij het Versnellingsplan.
3. **Investeer in behoud van aandacht en activiteiten op digitaal onderwijs en onderwijsinnovaties post-COVID-19-crisis.** Gedurende de COVID-19 crisis is het Versnellingsplan erin geslaagd om meerwaarde te creëren binnen de sector door snel in te spelen op de plotseling ontstane behoeftes ten aanzien van digitaal onderwijs. Een risico hierbij is echter dat deze vorm van online onderwijs noodonderwijs betreft en niet een door didactische overwegingen ingegeven vorm van *blended learning*. Als gevolg lijkt een aantal instellingen aan te sturen op een terugkeer naar campus-gebaseerd onderwijs post-crisis. Wij bevelen aan dat het Versnellingsplan inspeelt op de veranderende behoeftes post-crisis zodat de toegenomen aandacht niet verloren gaat en dat ook de meerwaarde van hybride onderwijs als didactische kracht behouden blijft.
4. **Borg de randvoorwaarden voor onderwijsinnovatie met ICT na afloop van het Versnellingsplan.** Hoewel er onder betrokkenen geen breed draagvlak lijkt te zijn voor een tweede Versnellingsplan, blijft het van belang om onderwijsinnovatie met ICT aan te jagen. Belangrijke randvoorwaarden voor een toekomstige structuur zijn dat er mandaat vanuit VSNU, VH en OCW moet zijn en dat er financiële ondersteuning of prikkels beschikbaar zijn om medewerkers vrij te spelen bij de instellingen.
5. **Verken een meer stimulerende rol voor het ministerie van OCW.** De mate waarin het hbo en wo aangehaakt blijven bij het Versnellingsplan en concrete stappen zetten is ten dele afhankelijk van de stimulering vanuit het ministerie. Hierbij kan ook het ministerie aangeven wat haar verwachtingen zijn ten aanzien van de afronding van het Versnellingsplan (zie aanbeveling 1). Bovendien kan het ministerie daarbij sterker haar waardering uitspreken voor de uitkomsten van het Versnellingsplan en de sector stimuleren om de resultaten te implementeren (zie aanbeveling 2). Een andere vraag om te verkennen is de mate waarin het ministerie waarde hecht aan het vasthouden van de ervaringen van de COVID-19 crisis en dit wenst te vertalen in taakstellingen voor de ho-sector (zie aanbeveling 3). Ook kan worden

verkend in welke mate het ministerie ook na afloop van het Versnellingsplan (en de Stimuleringsregeling Open en Online Onderwijs) wil blijven investeren in de ontwikkeling en opschaling van onderwijsinnovaties met ICT. Hierbij kan het ministerie het mandaat van een volgende structuur post-Versnellingsplan borgen (zie aanbeveling 4).



# Bijlage 1. Gesprekspartners

Tabel 3. Overzicht van gesprekspartners.

Naam	Affiliatie	Betrokkenheid
Elisabeth Minneman	Haagsche Hogeschool	Koersteam
Yvonne Rouwhorst	SURF	Koersteam
Theo Basteiaens	Open Universiteit	Koersteam
Rens Rottier	Driestar Educatief	Koersteam
Rien Komen	Aeres Groep	n.v.t.
Klaas Timmerman	SURF	Ondersteuningsteam
Elsbeth Vonkeman	VH	Programmteam
Josephine Verstappen	VSNU	Programmteam
Johan de Groot	SURF	Programmteam
Anka Mulder	Saxion	Stuurgroep
Arthur Mol	Wageningen University&Research	Stuurgroep
Aukje de Ruijter	Interstedelijk Studenten Overleg	Stuurgroep
Jet de Ranitz	SURF	Stuurgroep
Annette Peet	SURF	Werkgroep Digitaal Toetsen
Sharon Klinkenberg	Universiteit van Amsterdam	Werkgroep Digitaal Toetsen
Marjoleine Dobbelaar	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Werkgroep Digitaal Toetsen
Stijn Bos	AMC	Werkgroep Online onderwijs en Praktijkvaardigheden
Esther van der Linde	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Werkgroep Online onderwijs en Praktijkvaardigheden
Sjieweke Dankert	SURF	Werkgroep Online onderwijs en Praktijkvaardigheden
Jos in den Bosch	Radboud Universiteit	Voormalig Zone Docentprofessionalisering en zone Evidence-informed
Renée Filius	Universiteit Utrecht	Beoordelingscommissie
Kim Schildkamp	Universiteit Twente	Zone Docentprofessionalisering
Ronald Spruit	Avans Hogeschool	Zone Docentprofessionalisering
Marian Kat - de Jong	Avans Hogeschool	Zone Docentprofessionalisering
Jacob Hiemstra	Sakura L&D	Zone Docentprofessionalisering
Jacob Nouta	Hogeschool Leiden	Zone Docentprofessionalisering
Marijn Post	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Zone Docentprofessionalisering
René Glastra van Loon	Universiteit van Amsterdam	Zone Docentprofessionalisering

Peter Dekker	Hogeschool van Amsterdam	Zone Docentprofessionalisering
Judith Vennix	Hogeschool Rotterdam	Zone Docentprofessionalisering
Jelgar de Wilde	InHolland	Zone EdTech
Jasmijn Jacobs-Wijn	SURF	Zone EdTech
Aleid Barmiento	TwynstraGudde	Zone EdTech
Suzanne Unck	Zelfstandig adviseur	Zone Evidence-informed
Nico Boot	Hogeschool Leiden	Zone Evidence-informed
Esther van der Stappen	Avans Hogeschool	Zone Evidence-informed
Fleur Prinsen	Hogeschool Rotterdam	Zone Evidence-informed
Hans Hummel	Open Universiteit	Zone Evidence-informed
Charlotte Meijer	VU Amsterdam	Zone Evidence-informed
Gerlien Klein	Hanzehogeschool Groningen	Zone Evidence-informed
Michiel de Jong	TU Delft	Zone Evidence-informed
Nicole Will	TU Delft	Zone Evidence-informed
Simone Kortekaas	Wageningen University&Research	Zone Evidence-informed
Nicolien Schmaal	Wageningen University&Research	Zone Evidence-informed
Ulrike Wild	Wageningen University&Research	Zone Flexibilisering
Paul den Hertog	Hogeschool van Amsterdam	Zone Flexibilisering
Anne Venema	Haagsche Hogeschool	Zone Flexibilisering
Anton Meijer	Windesheim	Zone Flexibilisering
Ed Bosschaart	Zuyd Hogeschool	Zone Flexibilisering
Frank Vriens	Avans Hogeschool	Zone Flexibilisering
Fred Gaasendam	Technische Universiteit Eindhoven	Zone Flexibilisering
Jesse Bruins	Universiteit Leiden	Zone Flexibilisering
Lucie Lolkema	Hogeschool Utrecht	Zone Flexibilisering
Marja Verstelle	Alliantie Leiden-Delft-Erasmus	Zone Flexibilisering
Matthijs Harmsen	Wageningen University&Research	Zone Flexibilisering
Menno de Vos	Hotelschool The Hague	Zone Flexibilisering
Michael Go	SURF	Zone Flexibilisering
Nanette Verhulst	Universiteit Utrecht	Zone Flexibilisering
Nida van Leersum	TU Delft	Zone Flexibilisering
Robert Bouwhuis	Hogeschool Rotterdam	Zone Flexibilisering
Sam Stuijver	SURF	Zone Flexibilisering
Tjark Huizinga	Saxion	Zone Flexibilisering
Nanette Verhulst	Universiteit Utrecht	Zone Flexibilisering
Carolien van de Molen	Saxion	Zone Human Capital

Koen Janmaat	Morgens	Zone Human Capital
Fiona Engbers	Politieacademie	Zone Human Capital
Amber Kornet	Saxion	Zone Human Capital
David Otten	Saxion	Zone Human Capital
Mariëlle Taks	Fontys	Zone Human Capital
Lieke Rensink	SURF	Zone Open leermaterialen
Robert Schuwer	Fontys	Zone Open Leermaterialen
Lieke Rensink	SURF	Zone Open Leermaterialen
Robert Schuwer	Fontys	Zone Open leermaterialen
Iris Bijman	VU Amsterdam	Zone Studiedata
Jan Tjeerd Groenwoud	Rijksuniversiteit Groningen	Zone Studiedata
Bert-Jan Klaren	Hanzehogeschool Groningen	Zone Studiedata
Heidi Bartels	Hanzehogeschool Groningen	Zone Studiedata
Maaïke Bajwa-de Visser	Hogeschool Rotterdam	Zone Studiedata
Corneel den Hartogh	VU Amsterdam	Zone Studiedata
Theo Nelissen	Avans Hogeschool	Zone Studiedata
Tom Konings	Breda University of Applied Sciences	Zone Studiedata
Wilco te Winkel	Erasmus Universiteit Rotterdam	Zone Studiedata
Roland Ettema	Open Universiteit	Zone Studiedata
Bram Enning	Hogeschool Leiden	Zone Studiedata
Dominique Campman	Van Ede & Partners	Zone Studiedata

## Bijlage 2. Deelnemende onderwijsinstellingen

Tabel 4. Lijst van deelnemende onderwijsinstellingen (op basis van deelnemerslijst 25 mei 2021).

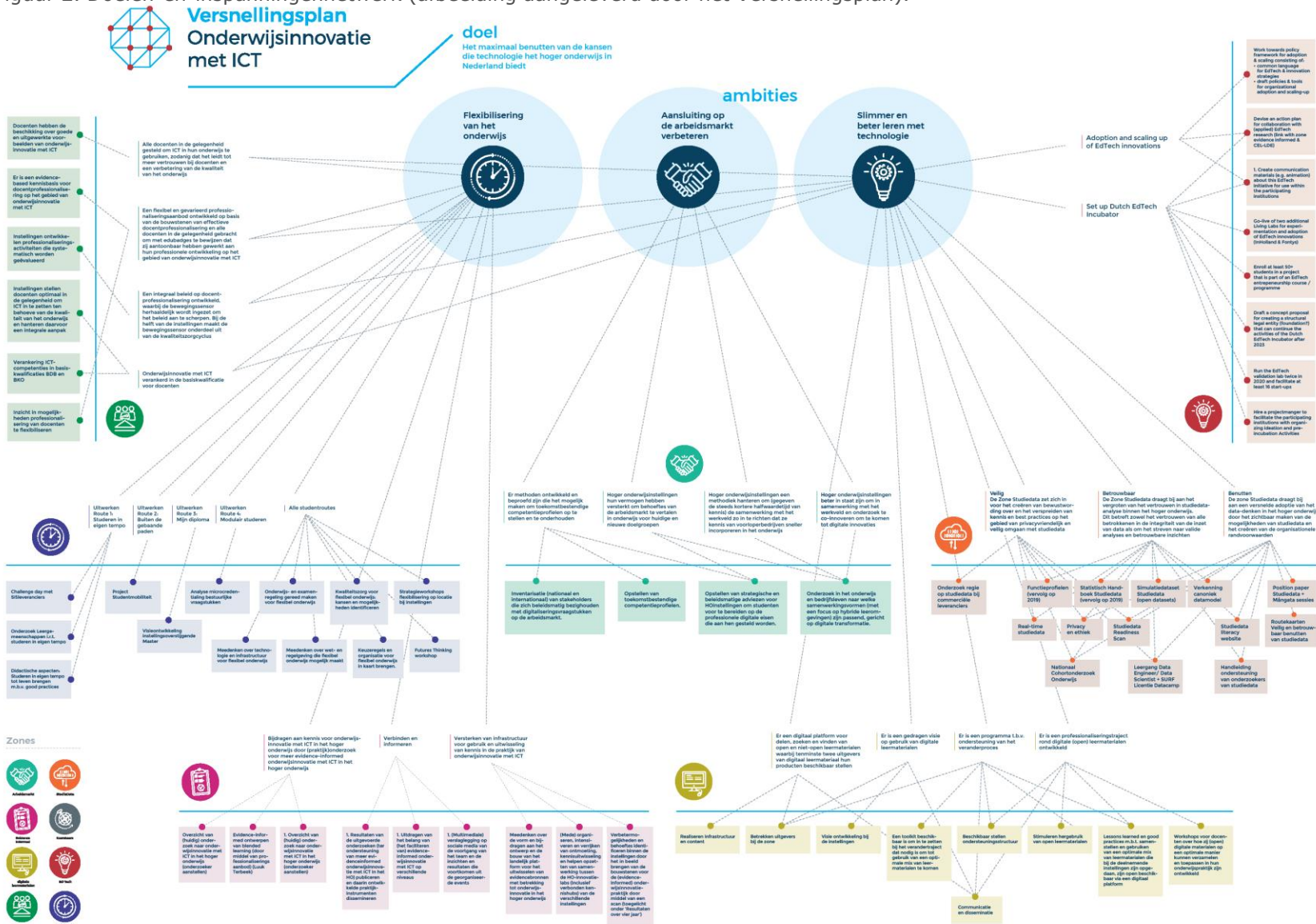
HBO/ WO	Rijlabels	Docentprofessionalisering	Human Capital	Flexibilisering	Digitale Leermaterialen	Studiedata	Evidence-informed	Koersteam	WG Online Onderwijs	WG Toetsen	Stuurgroep	Programmateam	Aantal zones	Aantal mensen
HBO	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	2		1		1		1	2	1			6	8
HBO	Hanzehogeschool		2	1	1	2	2						5	8
HBO	Saxion	1	4	1				1			1		5	8
HBO	Avans Hogeschool	3		1		1	1	1					5	7
HBO	Hogeschool Rotterdam	1		1		2	1	1					5	6
HBO	Hogeschool Leiden	1		1		1	2						4	5
HBO	Hogeschool Utrecht			1			1	1	1				4	4
HBO	Breda University of Applied Sciences			2		1		1					3	4
HBO	Politieacademie	1	2	1									3	4
HBO	Fontys Hogescholen	1	1		2								3	4
HBO	De Haagse Hogeschool	1		1				1					3	3
HBO	Hogeschool van Amsterdam	1		1									2	2
HBO	HZ University of Applied Sciences			1				1					2	2
HBO	Windesheim			1				1					2	2
HBO	Driestar Educatief	1						1					2	2
HBO	Codarts			1									1	1
HBO	Hogeschool Zuyd			1									1	1
HBO	Hotelschool The Hague			1									1	1
HBO	Christelijke Hogeschool Ede							1					1	1
HBO	Hogeschool van Hall-Larenstein	1											1	1
HBO	Inholland							1					1	1
WO	Open Universiteit	2				1	1	1	1				5	6
WO	Vrije Universiteit	2			1	2	1						4	6
WO	Erasmus Universiteit Rotterdam			2	1	2							3	5
WO	Radboud Universiteit	2					1	1					3	4
WO	TU Delft			1	2			1					3	4

HBO/ WO	Rijlabels	Docentprofessionalisering	Human Capital	Flexibilisering	Digitale Leermaterialen	Studiedata	Evidence-informed	Koersteam	WG Online Onderwijs	WG Toetsen	Stuurgroep	Programmateam	Aantal zones	Aantal mensen
WO	Wageningen University & Research			2	1						1		3	4
WO	Universiteit Leiden			1				1	1				3	3
WO	Universiteit van Amsterdam	1						1		1			3	3
WO	Rijksuniversiteit Groningen				2	1							2	3
WO	Universiteit Twente	4											1	4
WO	Maastricht University								1				1	1
WO	NLU (Universiteit voor Humanistiek)	1											1	1
WO	Technische Universiteit Eindhoven			1									1	1
WO	Tilburg University					1							1	1
WO	UMCA								1				1	1
WO	Universiteit Maastricht				1								1	1
WO	Universiteit Utrecht			1									1	1
Overig	SURF		2	2	1			3	2	1	1	7	8	19
Overig	Vereniging Hogescholen											2	1	2
Overig	VSNU											1	1	1
Overig	Overig	2			1	1							3	4



# Bijlage 3. Doelen-en-inspanningennetwerk

Figuur 2. Doelen-en-inspanningennetwerk (afbeelding aangeleverd door het Versnellingsplan).





**Contact:**

Dialogic innovatie & interactie  
Hooghiemstraplein 33-36  
3514 AX Utrecht  
Tel. +31 (0)30 215 05 80  
[www.dialogic.nl](http://www.dialogic.nl)

