

Meerjarenkoers 2026-2029

Toekomst in eigen hand

Sterk in de school, krachtig als sector:
publieke regie op digitalisering



Laat ICT werken **voor het onderwijs**

Inhoudsopgave

1 Onze positie

- › De unieke rol van Kennisnet _____ 4
- › Samen de sector aanjagen _____ 6

2 Onze visie op de actualiteit en onze ambitie

- › Ontwikkelingen en uitdagingen _____ 8
- › ICT is *chefsache*; tijd voor bestuurlijke verankering _____ 9
- › Onze ambitie _____ 9

3 Onze inzet de komende jaren

- › Strategische thema's 2026-2029 _____ 11
- › Onze rol en bijdrage _____ 12

4 Onze organisatie

- › Governance _____ 14
- › Verantwoording _____ 15
- › Samenwerking _____ 16
- › Personeel _____ 16
- › Cultuur en kernwaarden _____ 17
- › Meerjarenbegroting _____ 18

BIJLAGEN

- › Message House Kennisnet _____ 20

Bijlage A

- › Strategische thema's _____ 21
- › Thema 1 Flexibilisering _____ 21
- › Thema 2 AI _____ 22
- › Thema 3 Digitale veiligheid en weerbaarheid _____ 23
- › Thema 4 Publieke regie _____ 24

Bijlage B

- › Bijdrage aan duurzame ontwikkelingsdoelen _____ 25



1 Onze positie

Hoe realiseren we het best mogelijke onderwijs voor alle leerlingen? Het is een vraag van alle tijden. Er is continu ruimte nodig voor onderwijsontwikkeling om leerlingen goed op te leiden voor de wereld van nu en morgen. Met die wereld is ICT volledig verweven, net als met het onderwijs zelf.

Die verwevenheid met technologie vraagt om doordachte keuzes, gebaseerd op publieke waarden zoals menselijkheid, rechtvaardigheid en autonomie. ICT is een van de grote uitdagingen voor het onderwijs. Zo zijn er zorgen over digitale ongelijkheid, onderwijskwaliteit, weerbaarheid en publieke waarden die onder druk staan.

In deze meerjarenkoers 2026-2029 schetsen we hoe Kennisnet het funderend onderwijs hierbij de komende jaren zal ondersteunen.



De unieke rol van Kennisnet

Het ministerie van OCW formuleert de missie van het onderwijs als volgt: *Scholen spannen zich ervoor in dat alle leerlingen hun talenten optimaal ontplooiën en dat zij doorstromen naar vervolgonderwijs dat het beste bij hen past. Het funderend onderwijs legt zo de basis voor de deelname van leerlingen aan de samenleving.*

Onderwijs draait om meer dan het halen van niveaus en diploma's. Op alle vlakken staat het onderwijs veel te doen. Dit werkt ook door in wat wij vanuit Kennisnet voor de sector doen.

Kennisnet is de publieke partner die het onderwijs aanjaagt om de regie te pakken waar digitalisering, onderwijsontwikkeling en onderwijsorganisatie elkaar raken. We trekken daarin samen op met onze sectorpartners, uitgaande van ieders eigen rol in de sector. Wij bieden de kennis, infrastructuur en samenhang die nodig is om ICT betekenisvol te verbinden aan onderwijsontwikkeling.

Dit doen we door:

- ▶ Met kennis en expertise ervoor te zorgen dat het onderwijs doordachte keuzes kan maken in digitalisering: onze rol als **gids en expert**
- ▶ Publieke diensten te leveren binnen de ICT-basisinfrastructuur waarvan het onderwijs gebruikmaakt: onze rol als **ontwikkelaar en dienstverlener**
- ▶ Met kennisproducten en expertise over architectuur en standaardisatie ervoor te zorgen dat het onderwijs zicht heeft op digitale processen en goed kan meebewegen op nieuwe ontwikkelingen: onze rol als **keten- en sectorarchitect**.

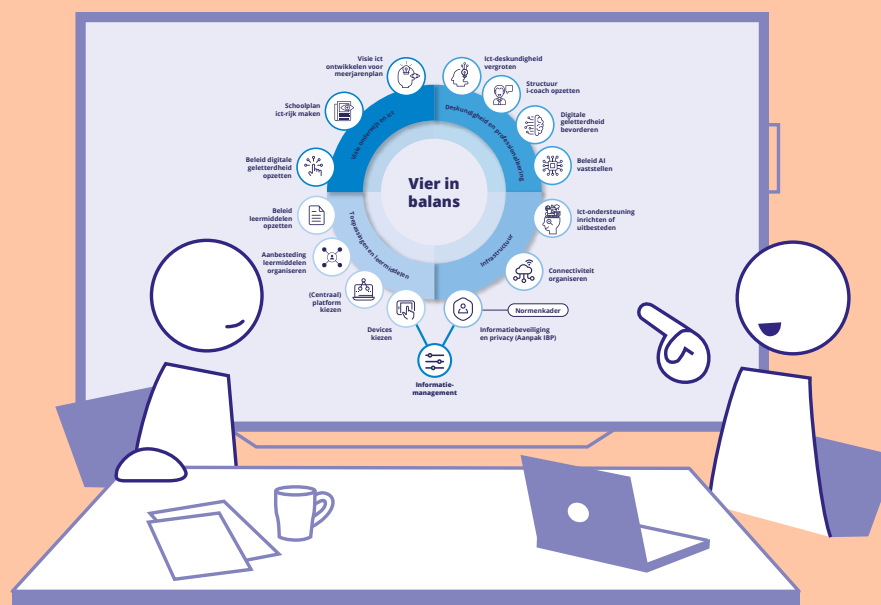


Figuur 1: De rollen van Kennisnet

Zo leggen we een basis voor veilig, effectief en efficiënt gebruik van ICT in het onderwijs. We hebben specifieke kennis en expertise in huis, die niet breed beschikbaar is binnen het onderwijs zelf. Om die te borgen, is onze kennis- en expertisefunctie statutair vastgelegd. Door de bundeling van sectorale ICT-voorzieningen én kennis in één publieke functie, profiteren schoolbesturen en anderen van onze expertise en ervaring.

Schoolbestuurders en schoolleiders zijn onze belangrijkste doelgroep in het funderend onderwijs en voor specifieke thema's in het mbo. Met onze kennisproducten en sectorale ICT-voorzieningen helpen we hen verantwoorde en waardegedreven keuzes te maken over hoe zij ICT inzetten: visievorming met handelingsperspectief. Ons bekende model Vier in Balans, dat beschrijft welke randvoorwaarden nodig zijn om ICT in het onderwijs goed te kunnen gebruiken, hanteren we hierbij. We werken met schoolbestuurders en schoolleiders samen om gezamenlijk invloed uit te oefenen op sectorniveau richting de markt. We versterken ook professionals in de schoolorganisatie die het strategisch gesprek over publieke regie initiëren en beïnvloeden, onder wie ICT-verantwoordelijken, informatiemanagers en beleidsadviseurs.

We werken zonder winstoogmerk en zijn publiek gefinancierd, in opdracht van – en samen met – het onderwijs. We agenderen, verbinden, duiden, jagen aan en ontwikkelen. We blijven onze dienstverlening voortdurend verbeteren, aansluitend op wat het onderwijs vandaag en morgen nodig heeft. Het Message House in de bijlage laat in één beeld zien waar Kennisnet voor staat, wat wij voor het onderwijs betekenen en hoe wij dat mogelijk maken.





Samen de sector aanjagen

Er is veel werk te doen. Onze opdracht is misschien wel urgenter dan ooit, maar we kunnen het niet alleen. Met deze meerjarenkoers dagen we onszelf, onze samenwerkingspartners én het onderwijs uit. We bouwen nieuwe kennis op vanuit onderzoek en *best practices*. We verbinden kennis en versterken samenwerking om publieke regie te bevorderen. Samen met de sectorraden en SIVON geven we gehoor aan de urgentie die wordt gevoeld in het onderwijs. Daarvoor luisteren wij naar de behoefte vanuit onze doelgroep door in gesprek te gaan en aan te sluiten bij de nieuwe strategische agenda's van de sectorraden.

Met onze partners en uitvoeringsorganisaties zoals SIVON, SURF en MBO Digitaal volgen we internationale samenwerkingen en ontwikkelingen richting digitale soevereiniteit. Waar mogelijk zoeken we de verbinding om kennis te delen en onze krachten te bundelen. Er is

sprake van een grote implementatiebehoefte in het funderend onderwijs. Scholen zoeken naar antwoorden op hoe zij technologie concreet kunnen toepassen in hun eigen organisatie en onderwijsproces. Er is veel kennis beschikbaar, maar de ondersteuningsbehoefte vanuit schoolbesturen om de beschikbare kennis toe te passen op de individuele behoefte binnen hun scholen (achter de voordeur) is te groot en divers. In samenwerking met onze partners definiëren we de concrete behoefte en vergelijken deze met het beschikbare aanbod in de ondersteuningsinfrastructuur. Vervolgens voorzien we de 'witte vlekken' van oplossingsrichtingen en agenderen we die om tot concrete oplossingen te komen.

Dit doen we samen met al onze partners waaronder ook Edu-V, SLO, NRO en de Inspectie voor het Onderwijs en GroeiFondsprogramma's zoals NOLAI en IoL.



2 Onze visie op de actualiteit en onze ambitie

Om met een brede blik van buiten te kijken naar onze activiteiten, maken we gebruik van de DESTEP-analyse. DESTEP staat voor Demografisch, Economisch, Sociaal, Technologisch, Ecologisch en Politiek. Deze analyse van ontwikkelingen helpt ons om beter in te spelen op veranderingen in de maatschappij, het onderwijs en de markt in relatie tot digitalisering.





Ontwikkelingen en uitdagingen

Uit de analyse komen tien maatschappelijke ontwikkelingen naar voren die belangrijk zijn voor de meerjarenkoers van Kennisnet:

- 1 Structureel **lerarentekort** (en ook tekorten aan ervaren ICT-personeel en schoolleiders).
- 2 **Kansengelijkheid** van leerlingen staat onder druk, technologie kan verschillen zowel verminderen als laten groeien.
- 3 Discussie over **onderwijskwaliteit** en teruglopende leerprestaties (PISA, De Staat van het Onderwijs) en over **burgerschap** als wezenlijk aspect van onderwijs (hoe ga je met elkaar om in een steeds meer geïntegreerde online- en offlinewereld).
- 4 Snelle opkomst van nieuwe technologieën waaronder **generatieve AI** en het **toepassen** daarvan. Technologie is **in ontwikkeling**, tegelijkertijd wordt het toegepast. Onder welke condities kan dat?
- 5 Positie van (bigtech)leveranciers op de markt van (digitale) onderwijstoepassingen leidt tot vraagstukken rond **digitale autonomie**.
- 6 Groeiende impact en complexiteit van aanvallen en kwetsbaarheden op het vlak van **cybersecurity en privacy**, steeds grotere noodzaak van **digitale weerbaarheid**.
- 7 **Polarisatie en segregatie**: toenemende maatschappelijke en sociale verscheidenheid en de druk die dit legt op het welbevinden en (sociale) veiligheid.
- 8 **Bezuinigingen** op onderwijs en ondersteunende organisaties.
- 9 **Geopolitieke spanningen** leiden bij verschillende ministeries (BZK, EZ, JenV) tot meer aandacht voor digitalisering. Daardoor is **bestuurlijke versnippering** ontstaan.
- 10 **Europese initiatieven** om technologie te gebruiken vanuit Europese waarden nemen toe.

Deze ontwikkelingen leveren voor het onderwijs uitdagingen op:

- ▶ Al verandert het onderwijs fundamenteel. AI-geletterdheid voor leerlingen en leraren wordt daardoor essentieel.
- ▶ Door de inzet van ICT en de marktmacht van big tech en EdTech in het onderwijs, staan publieke waarden onder spanning.
- ▶ Passend onderwijs, motivatie en welzijn van kinderen in relatie tot digitalisering vragen om aandacht.
- ▶ Er zijn gerechtvaardigde zorgen over de kwaliteit van het onderwijs in relatie tot het arbeidspotentieel van de toekomst. Voor de banen van nu en de toekomst zijn steeds meer digitale vaardigheden nodig.

Deze uitdagingen betekenen dat we continu zorgvuldig moeten reflecteren op wat we onder goed onderwijs verstaan en hoe technologie daarin kan ondersteunen zonder dat menselijke relaties en pedagogische waarden onder druk komen te staan. Aan ons de taak om te laten zien hoe digitalisering kan bijdragen aan rechtvaardig, mensgericht onderwijs dat autonoom kan functioneren, zonder problematische afhankelijkheid van big tech. Daarbij houden we een scherp oog voor digitale veiligheid, cybersecurity en privacy.



ICT is *chefsache*; tijd voor bestuurlijke verankering

Naast bovengenoemde ontwikkelingen en uitdagingen constateren wij dat, in navolging op het hoger onderwijs en het mbo, ook in het funderend onderwijs de tijd is aangebroken om een volgende stap te zetten.

Als ICT niet werkt, werkt het onderwijs niet. Daarbij biedt een zorgvuldige inzet van ICT talloze onmisbare mogelijkheden. En de inzet van ICT vergt ook morele, ethische en didactische overwegingen. ICT is een essentieel onderdeel van de onderwijsstrategie en vereist daarom strategische sturing van elk schoolbestuur en elke school; op hetzelfde niveau als onderwijskwaliteit, personeel en financiën. De samenhang tussen die domeinen is cruciaal.

Informatiemanagement verbindt ICT-keuzes met onderwijsvisie. Informatiemanagement richt zich op de samenhang tussen alle lagen van de IT: digitale leermiddelen, HR-software, financiële administratie, leerlingadministratie, digitale leeromgeving, kantoor- en samenwerkingssoftware, devices en netwerkinfrastructuur. Besturen moeten sturing geven, niet de sturing uitbesteden. Delegatie zonder visie leidt tot versnippering en kwetsbaarheid. Grip op informatie en systemen is nodig om data betrouwbaar te gebruiken voor onderwijskwaliteit, samenwerking en verantwoording richting inspectie en stakeholders.

Het kost tijd en de inzet van velen om ICT bestuurlijk te verankeren. Alleen met de inzet van alle publieke partners in de sector, zoals de sectorraden, SIVON en Kennisnet, kan het onderwijs deze volgende stap zetten zoals eerder ook in het hoger en middelbaar beroeps-

onderwijs is gedaan. Dit vereist urgentie en bewustwording bij schoolbesturen. Het funderend onderwijs is echter wezenlijk anders georganiseerd dan het hoger onderwijs, zowel in aantal schoolbesturen als in beschikbaarheid aan kennis. De ondersteuningsbehoefte is groot terwijl de middelen beperkt zijn. Het is daarom een gezamenlijke opgave van de gehele sector waarin Kennisnet vanuit haar unieke rol blijft bijdragen.

Onze ambitie

Kennisnet stelt het funderend onderwijs en het mbo in staat om zelf regie te voeren op digitalisering, in lijn met de publieke waarden menselijkheid, rechtvaardigheid en autonomie.

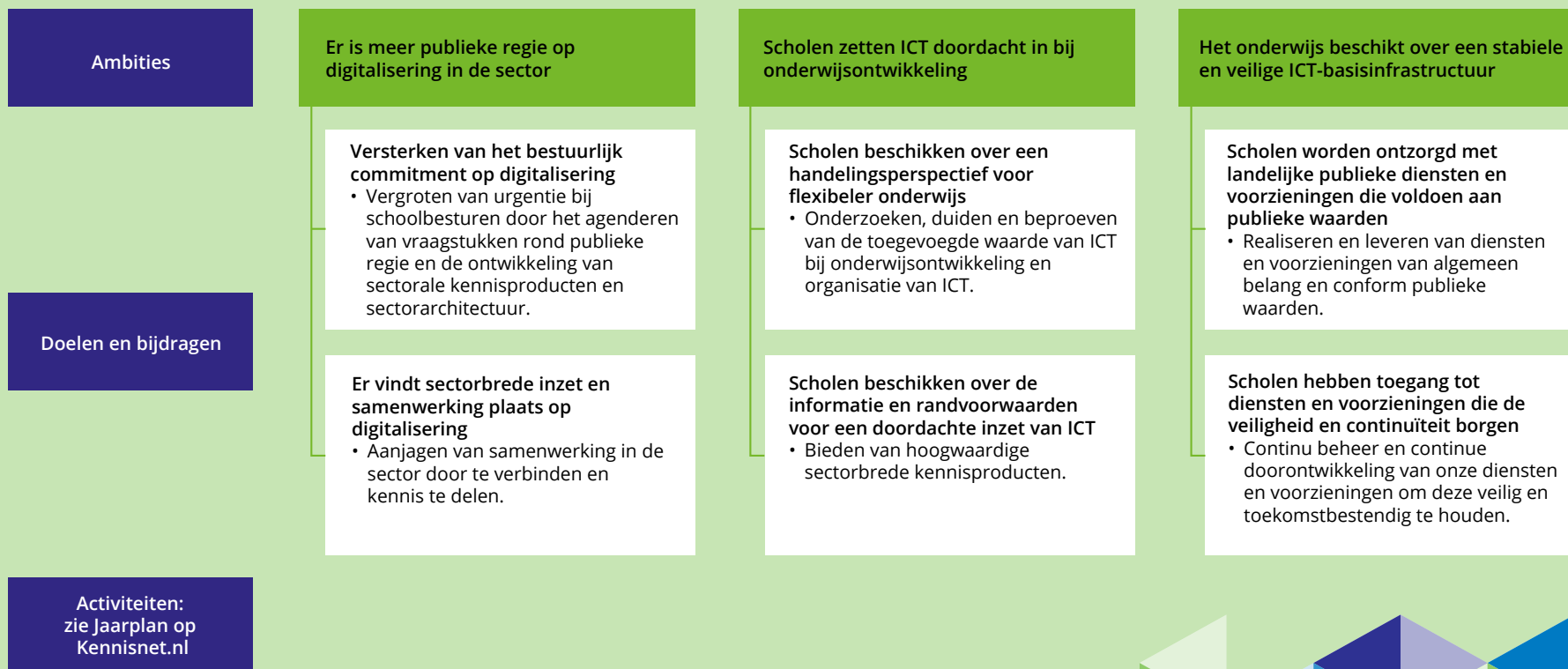
Onze meerjarenkoers is hier dan ook op volledig op gericht en is opgesteld vanuit onze ambitie:

- ▶ Bestuurlijk commitment te versterken op gezamenlijke, sectorbrede inzet om de publieke regie te vergroten.
- ▶ Een goed doordachte, gewogen en beproefde inzet van ICT bij onderwijsontwikkeling.
- ▶ Een onverminderd stabiele, veilige en kwalitatief hoogwaardige ICT-basisinfrastructuur en de bijbehorende gelegitimeerde publieke diensten.





Sterk in de school, krachtig als sector: publieke regie op digitalisering



3 Onze inzet de komende jaren

Strategische thema's 2026-2029

Uit onze analyse van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen en gesprekken met samenwerkingspartners over de uitdagingen in het onderwijs, zien we dat scholen worstelen met vraagstukken om de kwaliteit van het onderwijs op peil te houden. Digitalisering is een essentieel onderdeel van de schoolorganisatie en het onderwijsproces.

De inzet van technologie zoals AI, de veiligheid van leerlinggegevens en een goede informatiehuishouding vragen aandacht van de

schoolleiding. In deze meerjarenkoers leggen we onze focus op de volgende vier thema's om onze ambities waar te maken:

- 1 Flexibilisering van het onderwijs, ondersteund door digitale technologie.
- 2 Verantwoorde inzet van AI vanuit kansen, in lijn met publieke waarden.
- 3 Digitale veiligheid en weerbaarheid, als randvoorwaarde voor goed onderwijs.
- 4 Publieke regie op technologie en data, voor zeggenschap en sturing.

In bijlage A volgt een uiteenzetting van deze thema's. Hierbij is naast een korte introductie aangegeven welk specifiek doel wij beogen voor deze beleidsperiode.

Bij elk van deze thema's richten wij ons primair op de schoolbestuurders en schoolleiders. Zij ontwikkelen de visie op onderwijsontwikkeling en besluiten hoe digitalisering toe te passen binnen de schoolorganisatie. Daarbij verliezen we het ondersteunend personeel niet uit het oog. De ambassadeurs en experts in de sector zijn cruciaal om bestuurders en schoolleiders te activeren.

We kijken bij elk thema altijd door een ethische lens. Omdat de ontwikkelingen razendsnel gaan, is het goed mogelijk dat een van deze thema's gedurende de looptijd van deze meerjarenkoers wordt aangepast naar gelang de behoefte vanuit het onderwijs.

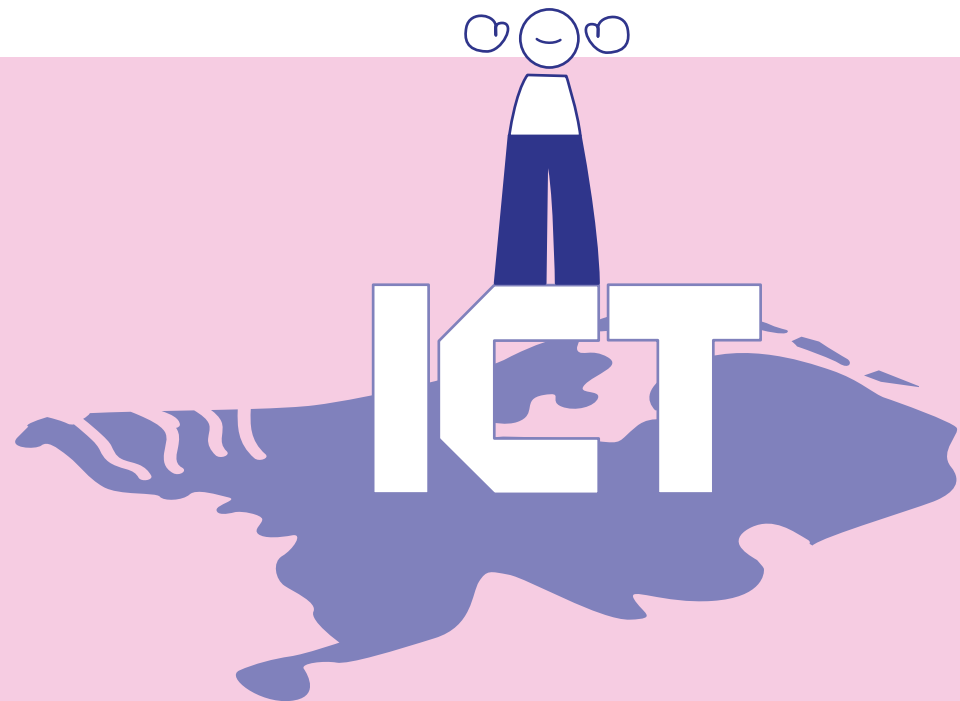


Onze rol en bijdrage

Iedere school ontwikkelt zich anders, gestuurd door de eigen ambitie en de opgave waarvoor de school zich geplaatst ziet. De mate waarin de ontwikkeling ingrijpt in de onderwijspraktijk en -organisatie én de fase waarin die ontwikkeling zich bevindt, bepalen welke ondersteuning nodig is. Door oog te hebben voor deze verschillen, ontstaat een meer gedifferentieerd zicht op de onderwijsbehoeften in de sector. Daardoor kunnen wij een gericht sectoraal ondersteuningsaanbod ontwikkelen dat aansluit op de verschillende behoeften uit de sector.

Sectorbrede expertise

Met onze expertise en ervaring op het gebied van digitalisering en onderwijs leveren we hoogwaardige sectorbrede inzichten, adviezen en kennisproducten voor schoolbesturen. We verkennen, duiden en beproeven de mogelijkheden en de toegevoegde waarde van ICT bij onderwijsontwikkeling én de organisatie van ICT. We signaleren en agenderen actuele vraagstukken en stimuleren de sector en ketenpartners om actie te ondernemen. En we stimuleren de sector om kennis en ervaringen met elkaar te delen in netwerken. Publieke waarden zijn altijd het vertrekpunt in onze bijdragen, of het nu om een adviesproduct, een referentiearchitectuur of een publieke voorziening gaat.



Robuuste ICT-basisinfrastructuur

Binnen de ICT-basisinfrastructuur leveren we afspraken, standaarden, generieke voorzieningen en kennis. Daarmee waarborgen we dat ICT-systemen in het basis- en voortgezet onderwijs veilig, betrouwbaar en efficiënt zijn. We realiseren en leveren meerdere diensten en voorzieningen van algemeen belang. Dit doen we op verzoek van de sector en het ministerie van OCW. Onze diensten en voorzieningen zijn landelijk beschikbaar. Zo zorgen we dat oplossingen bij digitalisering in het onderwijs niet steeds opnieuw uitgevonden of gebouwd hoeven te worden en dragen we bij aan doelmatigheid en een goede besteding van publiek geld. Bovendien zorgen we zo voor een breed verspreid gebruik van diensten die publieke waarden bevorderen. De komende jaren blijven we een uitgebreid aanbod van diensten en voorzieningen leveren aan het onderwijs. We zorgen voor een veilige en toekomstbestendige doorontwikkeling waardoor de continuïteit van het onderwijs is geborgd.





Sectorbrede architectuur en standaarden

De ICT-basisinfrastructuur blijven we doorontwikkelen, op basis van afspraken en standaarden. Belangrijk vertrekpunt hiervoor zijn de 'bouwtekeningen en plattegronden' van het onderwijs: de zogenoemde referentie- en doelarchitecturen. Kennis van de onderliggende architectuur en standaarden in het onderwijs is binnen onderwijsinstellingen zeer beperkt aanwezig en is een belangrijke randvoorwaarde om veilig, effectief en efficiënt gebruik van ICT in het onderwijs mogelijk te maken en in stand te houden. Juist daarom pakt Kennisnet de rol van sector- en ketenarchitect om met kennis van zaken de publieke ICT-basisinfrastructuur in stand te houden. In samenhang met het mbo en het hoger onderwijs doen we dat voor ketenprocessen.

De komende jaren adviseren en ondersteunen we onze sectorpartners bij de toepassing en doorontwikkeling van afspraken en standaarden. Met onze kennis en beheer van de referentie- en doelarchitecturen voor het funderend onderwijs, zorgen we voor de invulling van randvoorwaarden die nodig zijn om sectorbreed regie te nemen en doordachte digitalisering mogelijk te maken.



4 Onze organisatie

Governance

Bij de oprichting van Kennisnet, bijna 25 jaar geleden, waren wij de pionier. Inmiddels werken we in een ecosysteem nauw samen met vele andere organisaties om samen te zorgen voor doordachte inzet van ICT in het onderwijs. Onze inzet in dit ecosysteem stemmen wij zorgvuldig af met onze partners in een jaarlijkse cyclus.

Stichting Kennisnet is georganiseerd volgens een raad van toezicht-model. Het integraal toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting is opgedragen aan onze raad van toezicht.

De raad is verantwoordelijk voor het goedkeuren van de meerjarenkoers, het jaarplan, de begroting en het jaarverslag. De raad funktioneert als adviseur en klankbord voor het bestuur en bewaakt een zorgvuldig besluitvormingsproces binnen de stichting.





Verantwoording

Elk jaar vraagt Kennisnet haar stakeholders om te reflecteren op de ontwikkelingen en vraagstukken op het gebied van digitalisering en onderwijs en in te brengen wat voor hen van belang is. Samen met onze stakeholders willen we verzekeren dat we ons bezighouden met de juiste dingen.

Sectorraden

Het is essentieel dat het onderwijs richting geeft aan Kennisnet. Dit komt onder andere tot uiting in de governance; de sectorraden benoemen drie van de in totaal zes leden in de raad van toezicht. De sectorraden vertegenwoordigen de belangen van de onderwijssectoren po, vo en mbo. Samen met de sectorraden werken we op een professionele manier aan een doordachte digitalisering door scholen en besturen. Zo stemmen we jaarlijks het jaarplan met de raden af, zodat de activiteiten van Kennisnet maximaal aansluiten bij de behoeften van de sector. Gedurende het jaar is er regelmatig overleg op beleidsniveau, en indien nodig op bestuurlijk niveau.

Ministerie van OCW

Het ministerie van OCW verleent een instellingssubsidie aan Kennisnet. Op basis van het jaarplan dienen we jaarlijks een subsidieaanvraag in. In de beoordeling let het ministerie op de aansluiting van de activiteiten op de (collectieve) vraagstukken van het onderwijs en in hoeverre activiteiten aansluiten bij de publieke taken van Kennisnet. Daarin neemt het ministerie de doelmatigheid van uitgaven mee. De uitkomsten van de beleidsevaluatie uit 2022 vormen de basis voor de wijze waarop de subsidieaanvraag, de verantwoording daarvan en het overleg met het ministerie van OCW vorm krijgt. Er vindt frequent overleg met het ministerie plaats over lopende

zaken, voortgang en alles wat daarmee verband houdt. Overleggen zijn op tactisch beleidsniveau over specifieke activiteiten en op strategisch bestuurlijk niveau. Het ministerie ontvangt elk kwartaal onze voortgangsrapportage ter informatie. De subsidieverantwoording vindt elk jaar plaats op basis van het sociaal jaarverslag en financiële jaarstukken. We volgen daarbij de richtlijnen van de betreffende subsidieregeling(en).

Raad van toezicht

De raad van toezicht ontvangt elk kwartaal een voortgangsrapportage en bespreekt deze met de algemeen directeur/bestuurder. In het kader van de verantwoording staat de waarde van Kennisnet centraal. Wat is de impact die we maken in het onderwijs? Hoe waarderen stakeholders onze bijdrage? En hoe kijken ze aan tegen de manier waarop we dat invullen?

Naast dat dit belangrijke aandachtspunten zijn voor de dialoog binnen de raad van toezicht en met de algemeen directeur, gaat de raad hier jaarlijks over in gesprek met in elk geval het ministerie van OCW, de sectorraden en SIVON.





Samenwerking

Kennisnet werkt nauw samen met partners binnen de sector en met onderwijsprofessionals vanuit de scholen zelf om onze ambities en doelen te behalen.

► Verbinden van doelgroepen

Kennisnet ondersteunt samenwerking en krachtenbundeling binnen de sector door het ministerie van OCW (stelselverantwoordelijke) en de sectorraden (belangenbehartigers en sectorvertegenwoordigers) te adviseren. We ondersteunen grootschalige bestuurlijke initiatieven om de inzet van ICT op sectoraal niveau te professionaliseren. Daarbij richten we ons op het onderwijs en onderwijsondersteunende activiteiten. En we zetten ons altijd in vanuit publieke belangen.

► Samenwerking met anderen

Om in te kunnen spelen op veranderingen in en rond het onderwijs en sectorbrede ambities te kunnen realiseren, is nauwere samenwerking tussen partijen nodig om dit verantwoord te kunnen opvangen. Dit geldt in het bijzonder voor samenwerking met het vervolgonderwijs (SURF, MBO Digitaal) en binnen het funderend onderwijs met de sectorraden, SIVON en met organisaties zoals Edu-V, SLO, NRO en de Inspectie voor het Onderwijs. Met SIVON werken we nauw samen in diverse activiteiten en programma's en we bekijken de komende jaren hoe deze samenwerking kan worden geoptimaliseerd.

Personeel

Deze meerjarenkoers is het uitgangspunt voor onze personele inzet in de komende jaren.

Om onze dienstverlening continu betrouwbaar ter beschikking te kunnen stellen, nieuwe vraagstukken snel te kunnen duiden en nieuwe diensten te kunnen ontwikkelen, hebben we een stevige basis nodig. Daarvoor bundelen we kennis en kunde van collega's in de units Voorzieningen en Expertise en in drie stafafdelingen: Bedrijfsvoering & Control, Strategie & Externe Betrekkingen en Communicatie.

In een open dialoog met onze stakeholders bepalen we hoe we moeten inspelen op ontwikkelingen en vraagstukken die de komende jaren op ons pad komen. Waar nodig houden we prioriteiten opnieuw tegen het licht en maken we keuzes in wat we doen. Dit vraagt om alertheid en wendbaarheid in uitvoering, besturing en verantwoording.

In alles wat we doen proberen we bij te dragen aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de Verenigde Naties. Verder bereiden we ons voor om vanaf 2026 te gaan rapporteren volgens de VSME-standaard (basismodule) over onderwerpen binnen de CSRD, de EU-richtlijn voor rapporteren over de impact van organisaties op mens, milieu en maatschappij. Voor meer informatie over onze bijdrage aan de SDG's verwijzen we naar bijlage B.

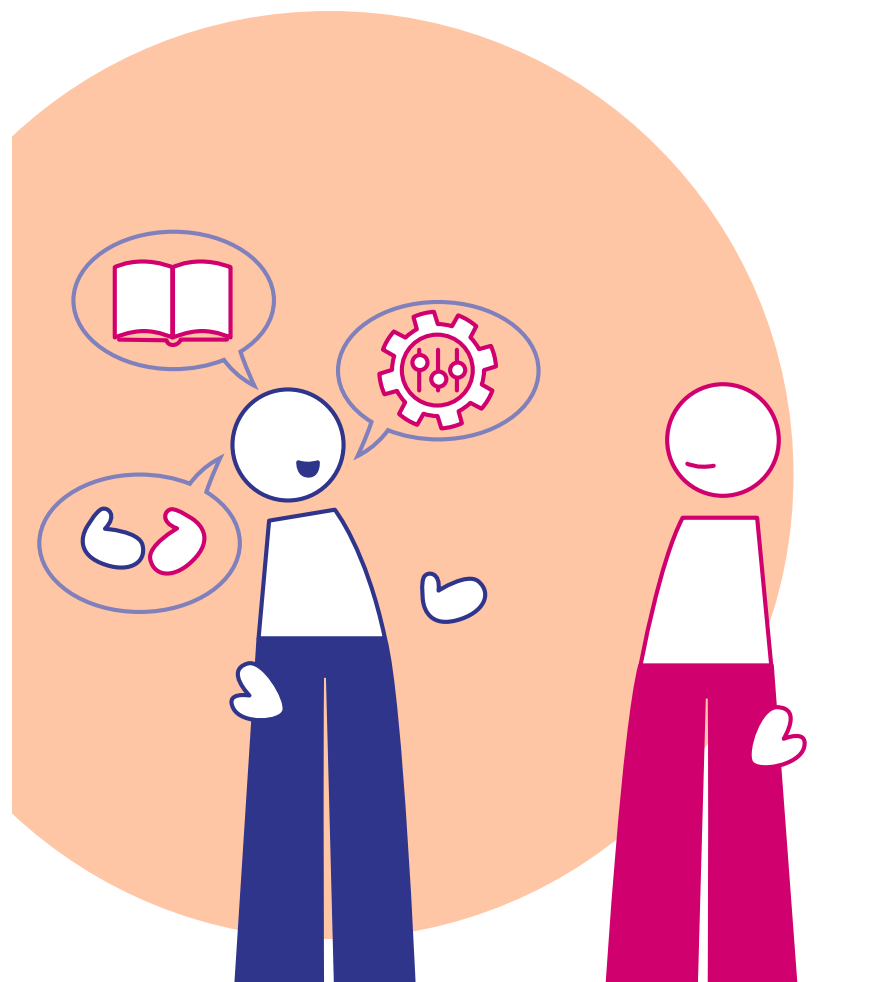


Cultuur en kernwaarden

Kennisnet wordt door de sector gezien en erkend als een betrouwbare samenwerkingspartner. Doorlopend zoeken we naar manieren om de impact die wij maken op de sector te vergroten en de samenwerking in de sector te versterken.

Dat doen we met onze kernwaarden als leidraad:

- ▶ **Klantgerichtheid:** Kennisnet beantwoordt aan de verwachtingen en vragen van bestuurders en ondersteuningsbehoeften van de sector. Dit doen we door snel en proactief ondersteuning te bieden aan schoolbesturen, de sectorraden en het ministerie van OCW.
- ▶ **Deskundigheid:** Kennisnet ondersteunt het onderwijs door veranderingen in de keten te initiëren en faciliteren en door bestuurders te ondersteunen met praktische kennis en oplossingen.
- ▶ **Adaptief vermogen:** Kennisnet is in staat om flexibel te reageren op veranderingen in het onderwijs en de omgeving. We hebben deskundige en vakkundige mensen in dienst die ons aanbod continu afstemmen op de behoeften van het onderwijs.





Ambitie	2026	2027	2028	2029
Ambitie 1: Bestuurlijk commitment versterken op gezamenlijke, sectorbrede inzet om de publieke regie te vergroten	1.417.000	1.142.000	1.142.000	1.142.000
Ambitie 2: Een goed doordachte, gewogen en beproefde inzet van ICT bij onderwijsontwikkeling	4.064.000	3.461.000	3.461.000	3.461.000
Ambitie 3: Een onverminderd stabiele, veilige en kwalitatief hoogwaardige ICT-basisinfrastructuur en de bijbehorende gelegitimeerde publieke diensten	6.806.000	6.957.000	6.957.000	6.957.000
Ondersteunde activiteiten	1.954.000	1.492.000	1.492.000	1.492.000
Organisatie	2.175.000	2.104.000	2.104.000	2.104.000
Eigen bijdrage	-117.000			
Totaal instellingssubsidie	16.299.000	15.156.000	15.156.000	15.156.000

Meerjarenbegroting

Kennisnet ontvangt een instellingssubsidie voor activiteiten binnen het basisportfolio. Jaarlijks wordt deze subsidie op basis van een jaarplan en een subsidieaanvraag aangevraagd. Kennisnet heeft voor 2026 een instellingssubsidie van € 16.299.000. Vanaf 2027 is er een taakstelling vanuit het ministerie van OCW, waarbij de beschikbare instellingssubsidie is verlaagd naar € 15.156.000 (€ 13.000.000 + € 2.156.000 vanuit het programma Digitaal Veilig Onderwijs). In bovenstaande meerjarenbegroting is de verdeling van deze instellingssubsidie over de ambities, ondersteunende activiteiten en organisatie inzichtelijk gemaakt.

Naast de instellingssubsidie is er ook sprake van een aantal programma's en projecten waarvoor aparte financieringsstromen

zijn. Deze additionele subsidies worden door het ministerie van OCW ter beschikking gesteld om een specifiek (beleids)doel te bereiken. Kennisnet participeert in dit soort programma's en projecten wanneer dit bijdraagt aan het verwezenlijken en/of versterken van onze ambities.





BIJLAGEN

Message House Kennisnet

Dit **Message House** laat in één beeld zien waar Kennisnet voor staat, wat wij voor het onderwijs betekenen en hoe wij dat mogelijk maken.

Wij laten digitalisering werken voor het onderwijs

Wij versterken toekomstgerichte digitalisering en zetten scholen in positie om bewust, veilig en verantwoord richting te geven aan hun digitalisering.

Zodat leerlingen onderwijs krijgen dat hen voorbereidt op én meebeweegt met een digitale samenleving die voortdurend verandert.

Wij maken de belofte waar door het onderwijs in staat te stellen om:

► Onderwijs slimmer te organiseren

Wij bieden kennis en publieke ICT-diensten die scholen in staat stellen hun onderwijs slimmer en toekomstgericht te organiseren.

Zodat elk kind onderwijs krijgt dat past bij zijn of haar ontwikkeling, vandaag én morgen.

► AI verantwoord en kansrijk in te zetten

Wij geven richting aan de inzet van AI in het onderwijs en ondersteunen scholen bij het benutten van de kansen van AI op een manier die verantwoord is en in lijn met publieke waarden.

Zodat AI het onderwijs versterkt en leerlingen verder helpt.

► Digitale veiligheid en weerbaarheid te versterken

Wij geven scholen richting en houvast om digitale veiligheid en weerbaarheid structureel onderdeel te maken van hun dagelijkse praktijk en van een stabiele, betrouwbare ICT-basis, waardoor zij bewuste en passende keuzes kunnen maken.

Zodat leerlingen en leraren altijd kunnen leren en werken in een veilige en betrouwbare digitale omgeving.

► Publieke regie en digitale autonomie te versterken

Wij geven richting aan de inzet van technologie en data, waardoor scholen en besturen autonoom keuzes kunnen maken die passen bij publieke waarden en hun onderwijsambities.

Zodat het onderwijs zelf bepaalt hoe technologie wordt ingezet voor publieke doelen.

Wij doen dit voor het onderwijs door:

► Kennis op te bouwen en te delen (gids en expert)

We doen onderzoek, duiden ontwikkelingen en maken kennis toegankelijk via content, wegwijsers en tools zoals de AI-wegwijzer.

► Voorzieningen te bouwen en te beheren (ontwikkelaar en dienstverlener)

We ontwikkelen en beheren publieke ICT-voorzieningen en standaarden zoals Entree Federatie, Dienst Verwerkersovereenkomsten en SchoolCERT.

► Kaders en standaarden te ontwikkelen (keten- en sectorarchitect)

We ontwerpen en standaardiseren sectorbrede afspraken en publieke architecturen zoals FOSA en FORA.

Bijlage A

Strategische thema's

Thema 1 Flexibilisering

Onder flexibilisering verstaan we het creëren van ruimte om vaststaande onderdelen van het onderwijs opnieuw te doordenken en op basis daarvan anders in te richten. Dit vergroot de wendbaarheid van het onderwijs, zodat het onderwijs beter kan inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen. Flexibel onderwijs krijgt vorm langs onderstaande onderwijskundige dimensies:

- Wie** – Docentrollen: wat is de rol van de leraar bij het leren?
- Wat** – Leerinhoud: wat en waarmee wordt geleerd?
- Waar** – Leeromgeving: waar vindt het leren plaats?
- Wanneer** – Tijd: wanneer wordt geleerd?
- Hoe** – Didactische aanpak: hoe en met wie wordt geleerd?

Flexibilisering vraagt om doordachte keuzes op alle dimensies in samenhang. De manier waarop en de mate waarin flexibilisering plaatsvindt, verschilt per situatie en is afhankelijk van de context.

Ambitie

Bestuurders en schoolleiders beschikken over een handelingsperspectief (in de vorm van inzicht, aanpak, professionalisering, randvoorwaarden en processen) om richting flexibeler onderwijs met ICT te ontwikkelen, zodanig dat een **goed doordachte, gewogen en beproefde inzet van ICT bij onderwijsontwikkeling** plaatsvindt, zoals een verantwoorde inzet van AI vanuit kansen.

Het brede, maatschappelijke effect dat Kennisnet beoogt, is dat het onderwijs dankzij flexibilisering optimaal kan inspelen op de grote uitdagingen van deze tijd. De druk op het onderwijs neemt af. Leerlingen krijgen onderwijs dat beter aansluit op hun leerbehoefte en de behoeften van de samenleving. En de kansengelijkheid en inclusiviteit in het onderwijs neemt toe.

Hierbij is cruciaal dat het perspectief in de sector verschuift van het signaleren van knelpunten en niet weten hoe die op te lossen, naar het denken in kansen. Oftewel: van 'handelingsverlegenheid' naar 'handelingsbekwaamheid'. Belangrijk is dat de wijze van flexibilisering recht doet aan de ontwikkeling die scholen doormaken en de fase waarin zij zich bevinden.

Doel

Onze analyses **leiden** tot **inzicht** in de geconstateerde knelpunten en **bieden** een **oplossingsperspectief**, zodat schoolbestuurders en schoolleiders weten hoe zij flexibilisering in hun school optimaal kunnen inzetten op een manier die past bij de fase en ontwikkeling die de school doormaakt. Het handelingsperspectief is gebaseerd op onze sectorale architecturen, de kapstok van onderwijsambities en -processen en kent daardoor een duurzaam en integraal fundament. De sectorale voorzieningen, die schakelen tussen school en keten, zorgen voor borging van onder meer privacy, informatieveiligheid en autonomie (publieke waarden) en procesoptimalisatie.



Thema 2 AI

AI beïnvloedt alle onderdelen van het onderwijsproces fundamenteel: het curriculum, de wijze van leren en lesgeven en de wijze van organiseren in school. Het tempo waarin dit gebeurt, is ongekend, de impact is groot en AI blijft zich razendsnel ontwikkelen.

We vatten AI breed op, van generatieve en *embedded* AI tot spraaksoftware en vertaalsoftware. We verliezen daarbij niet uit het oog dat ook andere technologische innovaties op de deur kloppen, zoals *immersive* technologie.

Ambitie

Scholen hebben lerende strategieën ontwikkeld over hoe om te gaan met snelle ontwikkelingen en ontdekken hoe zij zich moeten verhouden tot AI zodat zij **publieke regie** kunnen uitoefenen op AI-leveranciers en -producten in het funderend onderwijs.

Om de publieke waarden te waarborgen, richten we samen met SURF – als onderdeel van de **ICT-basisinfrastructuur – gezamenlijke sectorbrede publieke AI-voorzieningen** in als alternatieven voor voorzieningen uit de markt. Deze alternatieven kunnen als basis dienen voor Nederlandse leveranciers die hun producten, bijvoorbeeld leermiddelen, willen verrijken met AI.

Doel

Het funderend onderwijs **is goed geïnformeerd** over de kansen en bedreigingen van AI, doordat wij sectorspecifieke duiding geven aan deze belangrijke systeemverandering. De sector funderend onderwijs **is betrokken en participeert** in landelijke initiatieven door signalering en agendering. Het **inzicht** in specifieke toepassingen in het funderend onderwijs **is toegenomen**, door experimenten en pilots (onder andere vanuit NOLAI). Op termijn leiden analyses hiervan tot **sectorspecifieke gebruikerscases**, waarop de landelijke voorzieningen kunnen worden ontworpen en gerealiseerd.





Thema 3 Digitale veiligheid en weerbaarheid

Digitale veiligheid kent drie elementen:

- ▶ Beschikbaarheid van informatie: zorgen dat informatie niet verdwijnt of niet beschikbaar is.
- ▶ Integriteit van informatie: zorgen dat informatie veilig en betrouwbaar is en niet kan worden beïnvloed.
- ▶ Vertrouwelijkheid van informatie: informatie is alleen in handen van degenen die daartoe gerechtigd zijn.

Digitale weerbaarheid is het vermogen van scholen om zich te beschermen tegen en voor te bereiden op digitale dreigingen en om adequaat te reageren bij 'ongelukken'. Dit vraagt om technische maatregelen en kennis om die goed in te zetten, maar vooral ook om weten wat je moet doen en hoe je je digitaal moet gedragen.

Ambitie

Het funderend onderwijs heeft de digitale veiligheid en weerbaarheid op orde; bestuurders hebben niet alleen beter grip op het 'nu', maar zijn ook goed toegerust voor morgen. Digitale veiligheid en weerbaarheid is een **vast onderwerp op bestuurstafels** in het onderwijs en er wordt substantieel tijd en energie aan besteed.

Doel

Besturen binnen het funderend onderwijs **kennen** hun verantwoordelijkheid en de te nemen stappen om digitaal veilig te opereren als organisatie, onder andere door onze voorlichting en uitleg in artikelen en op conferenties. Einddoel daarbij is de integratie en verankering van digitale veiligheid en weerbaarheid in de bedrijfsvoering van ieder schoolbestuur, zodat het onderwijs altijd door kan gaan en dat risico's tot een aanvaardbaar niveau beperkt blijven. Schoolbesturen **gebruiken** in hun ontwikkeling onze instrumenten om **gecontroleerd het einddoel te bereiken** en **zijn aangesloten** op onze publieke voorzieningen, die digitale veiligheid binnen cruciale processen al voor ze afdekken, als onderdeel van de ICT-basisinfrastructuur.



Thema 4 Publieke regie

Publieke regie in het onderwijs definiëren we als ‘het sturen van markt, technologie en (onderwijs)ontwikkelingen door de onderwijs-sector’. Voor het onderwijs is het van belang om betrokken te zijn bij de ontwikkeling van bijvoorbeeld (open en commercieel) digitaal leermateriaal omdat het anders de regie over de inhoud verliest. Daarnaast ligt de zorg voor kwaliteitsborging van het leermateriaal nu nog primair bij de aanbiedende private organisaties, terwijl dit een publieke taak hoort te zijn.

Ambitie

Scholen en leerlingen kunnen het beste leermateriaal uit de markt kiezen en gebruiken, onder gezamenlijk bepaalde voorwaarden geformuleerd vanuit **publieke regie**.

Doel

Schoolbesturen **hebben zelf de regie** in handen bij beslissingen over digitalisering. Zij kiezen zelf wat ze nodig hebben, met waarborging van publieke waarden, betaalbaarheid en keuzevrijheid. Om dit te bereiken bundelt de sector de krachten om **publieke regie te nemen**, richting te geven aan de markt en daar minder afhankelijk van te zijn. Kennisnet **faciliteert en bevordert deze ontwikkeling** onder andere met analyses van marktontwikkelingen en duiding van de impact. Collectieve voorzieningen blijven in publieke handen. Zij behoren tot de ICT-basisinfrastructuur, waar Kennisnet een essentieel onderdeel van uitmaakt voor het funderend onderwijs met haar sectorale voorzieningen, afspraken/standaarden en kennis- & advies-functie. Richten en inrichten van de ICT-basisinfrastructuur is een publieke taak en moet dus uitgevoerd worden onder publieke regie.



Bijlage B

Bijdrage aan duurzame ontwikkelingsdoelen

Kennisnet hecht veel waarde aan publieke waarden. Met onze activiteiten proberen we bij te dragen aan de *Sustainable Development Goals* (SDG's of Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen) van de Verenigde Naties. Dit zijn zeventien doelen om van de wereld een betere plek te maken in 2030. Onze bijdrage aan deze doelen is zowel direct (als organisatie) als indirect (via onze bijdrage aan het onderwijs). In de tabel op de volgende pagina vatten we die samen.





Doel (SDG)	voor het onderwijs	als organisatie
4 Kwaliteitsonderwijs "Verzeker gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en bevorder levenslang leren voor iedereen."	Alles wat wij doen heeft uiteindelijk als doel om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Dat is een uitgangspunt bij het vormgeven van al onze activiteiten. Bijvoorbeeld door het leveren van veilige, publieke diensten en door publicaties te maken en te delen over digitale veiligheid, digitaal pesten en kansengelijkheid.	Wij stimuleren onze medewerkers om zich te blijven ontwikkelen. Er is een opleidingsbudget beschikbaar dat zij kunnen inzetten voor inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling.
5 Gendergelijkheid "Bereik gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes."	In onze activiteiten richten we ons op kansengelijkheid. We zorgen dat álle leerlingen en studenten kunnen profiteren van technologische mogelijkheden, bijvoorbeeld met onderwijs op afstand.	We staan voor een gelijke behandeling van mannen, vrouwen en overige personen. In ons personeelsbeleid maken we dit waar. Dit is onder meer zichtbaar in het grote aantal vrouwen dat bij ons werkzaam is. Bovendien hebben we expliciet aandacht voor genderdiversiteit.
10 Ongelijkheid verminderen "Dring ongelijkheid in en tussen landen terug."	Kansengelijkheid is een belangrijk thema in het onderwijs. Ook wij richten ons op het bevorderen van kansengelijkheid en toegankelijkheid tot technologische mogelijkheden voor alle leerlingen en studenten.	We behandelen alle medewerkers gelijk, zonder onderscheid naar geslacht, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, leeftijd, levensovertuiging, politieke overtuiging, etnische, culturele, nationale of religieuze achtergrond. We verwachten van medewerkers dat zij elkaar ook als zodanig behandelen.
13 Klimaatactie "Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden."	Scholen en schoolbesturen hebben een voorbeeldrol om in het publieke belang ook duurzaam te zijn, ook naarmate de ICT-inzet vergroot. Wij hebben de afgelopen jaren in diverse publicaties scholen geïnspireerd om rekening te houden met duurzaamheid bij digitalisering. We blijven de ontwikkelingen volgen en benutten deze in onze publicaties.	We houden rekening met duurzaamheid bij de inkoopvoorwaarden (ook van ICT-diensten), selectie van leveranciers en bij de inrichting van het kantoor. We zijn gehuisvest in een energiezuinig kantoorpand. Daarnaast is hybride werken de norm geworden als gevolg van de coronacrisis. Dit heeft een aanzienlijke reductie in het aantal kilometers woon-werkverkeer tot gevolg. Bij het ontwikkelen en beheren van onze ICT-diensten voor het onderwijs houden we rekening met duurzaamheid. Zo kopen we alle elektriciteit die we gebruiken voor onze diensten duurzaam in. Daarmee komt de CO ₂ -footprint voor het gebruik van de datacenters op nul uit. Bovendien werken we elk jaar aan het verbeteren van de duurzaamheid van onze diensten.



Colofon

Meerjarenkoers 2026-2029 | Toekomst in eigen hand

Datum van uitgave

Januari 2026

Auteur

Kennisnet

Redactie / eindredactie

Jeroen van den Nieuwenhuizen, Kennisnet

Vormgeving

Combinatie Inpladi – Rock the Boat

Sommige rechten voorbehouden

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(s) en uitgever van Kennisnet geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

Over Kennisnet

Goed onderwijs legt de basis voor leven, leren en werken en daagt leerlingen en studenten uit om het beste uit zichzelf te halen. Dat vraagt om onderwijs dat inspeelt op sociale, economische en technologische ontwikkelingen. Kennisnet ondersteunt besturen in het primair onderwijs (po), het voortgezet onderwijs (vo) en het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) bij een professionele inzet van ICT en is voor scholen de gids en bouwer van het ICT-fundament.

Kennisnet wordt gefinancierd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).



De gebruiker mag deze publicatie kopiëren, verspreiden, doorgeven, remixen en afgeleide werken maken onder de voorwaarden van de verwijzing naar "Stichting Kennisnet en een link/bron/vindplaats van dit document (Creative Commons CC-BY-4.0).

kennisnet.nl

Kennisnet
Postbus 778
2700 AT Zoetermeer

T 0800 321 22 33
E support@kennisnet.nl
I kennisnet.nl