Artikel 9 -
Open Educational Resources en 'business modellen'

Ben Janssen (ben.jansen@ou.nl) (links) is senior bestuursadviseur bij de Open Universiteit. Verder is hij programmamanager voor de Netwerk Open Hogeschool (NOH), een samenwerkingsverband van de Open Universiteit met Fontys Hogescholen, de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, de Hanzehogeschool Groningen en De Haagse Hogeschool. Een van de onderscheidende kenmerken van de NOH is de productie en het gebruik van Open Educational Resources als het belangrijkste studiemateriaal.
Robert Schuwer (robert.schuwer@ou.nl) (rechts) werkt bij de Open Universiteit. Hij is betrokken bij een aantal OER-projecten, zowel aan de Open Universiteit als daarbuiten. Zo is hij onder meer projectleider Content en onderzoeksmedewerker in het nationale programma Wikiwijs. Hij is voorzitter van het kernteam van de Special Interest Group OER van SURF en voorzitter van de Nominating Committee van het Open Courseware Consortium.

Inleiding

Volgens columnist Bill Keller van de New York Times duurt het niet lang meer totdat ook het hoger onderwijs de ingrijpende gevolgen zal meemaken van de disruptive technologies *van het Internet. De post, de fotografie, de muziek, de bibliotheken en de uitgeverijen hebben dat al kunnen ervaren. Hun businessmodellen zijn ingrijpend veranderd. Dit zou ook maar zo kunnen gebeuren voor de universiteiten en hogescholen: van een model, gebaseerd op nabijheid en exclusiviteit, naar virtuele, open campussen en gedistribueerd leren, met online open cursussen die een waardering krijgen zoals bij Amazon.com, met ondersteunende leerdiensten die op eBay-achtige manier gekocht kunnen worden en waarin studenten beoordeeld worden op verworven competenties zoals in games, in plaats van met tentamens en* assignments*: "the university of wherever"*[39]*. Menigeen ziet Open Educational Resources (OER) als een van de essentiële kenmerken van zo'n nieuw businessmodel. Maar hoe zal zo'n businessmodel er dan gaan uitzien? In welke opzichten gaat het verschillen van de bestaande modellen? Welke financierings- en verdienmodellen van OER zullen ermee gepaard gaan? Op verschillende plaatsen in de wereld worden antwoorden op deze vragen gezocht. In dit artikel geven wij een beknopt overzicht.*

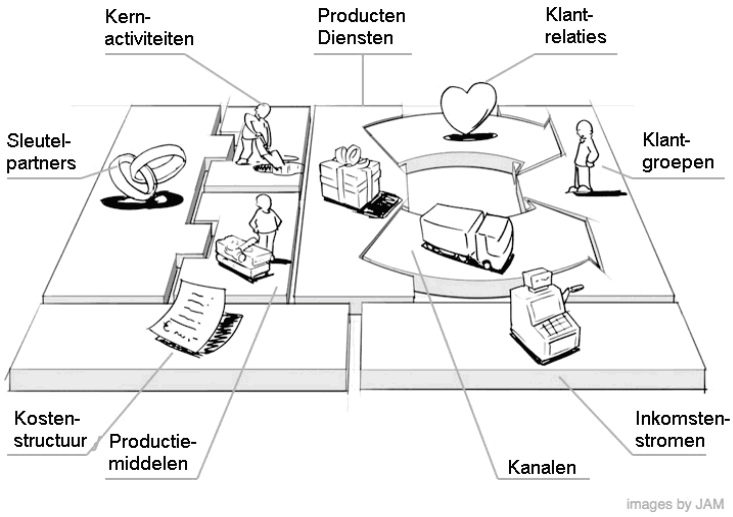
[39] http://www.nytimes.com/2011/10/03/opinion/the-university-of-wherever.html?pagewanted=all

Wat is een businessmodel?

Er bestaan veel definities en invullingen van het woord 'businessmodel', in het algemeen maar ook in relatie tot OER-projecten. Nederlandse termen die als equivalenten gebruikt worden, zijn 'bedrijfsmodel' en 'verdienmodel'. Beide dekken ons inziens de lading maar gedeeltelijk. 'Business' gaat over meer dan geld verdienen en hoe een bedrijf of organisatie is ingericht. Het gaat ook over 'zaken doen' en de strategie en doelen die een bedrijf of organisatie nastreeft. Het gaat over de ontwerpprincipes in en voor een bedrijf of organisatie. Het Engelse woord *model* heeft deze bredere betekenis. De elementen, doelen en ontwerpprincipes zijn in een discussie over de betekenis van OER voor het hoger onderwijs van een net zo groot belang als de vraag naar de financiering en verdienmogelijkheden. Om deze reden hanteren wij liever de van oorsprong Engelse term 'businessmodel'.

Wat verstaan wij dan onder businessmodel? Wij hanteren de definitie van Osterwalder & Pigneur (2009), die een businessmodel definiëren als 'de onderliggende structuur (logica) waarmee een organisatie waarde creëert, levert en (verdiensten) genereert'[40].

Een businessmodel van een organisatie kan volgens Osterwalder & Pigneur het beste beschreven worden aan de hand van een negental bouwstenen (zie de figuur op de volgende pagina). De negen bouwblokken dekken de vier kerncomponenten van een bedrijf of organisatie af: de klanten, het aanbod, de infrastructuur en de financiële levensvatbaarheid. Het model, of zoals zij het noemen, het canvas, fungeert tegelijkertijd ook als een *blueprint*, want invulling ervan maakt duidelijk waar verbeteringen en veranderingen kunnen worden doorgevoerd. Osterwalder & Pigneur geven met hun definitie en uitwerking een heldere visie op de kerncomponenten van een organisatie en hun samenhang. Er worden aanzienlijk meer aspecten meegenomen bij de beantwoording van de vraag hoe een organisatie het beste kan worden ingericht om geld te verdienen, om *sustainable* te blijven, dan de financiering of de organisatie.



Het model van Osterwalder & Pigneur laat zich het beste lezen in de onderstaande volgorde:

- Klantgroepen: welke bestaande en nieuwe klantgroepen gaat de organisatie bedienen met haar producten en diensten?
- Producten en diensten: welke producten en diensten gaat de organisatie aanbieden aan haar klanten, en welk klantvraagstuk (kwalitatief en/of kwantitatief) lost de organisatie met deze producten en diensten op? Met andere woorden: welke toegevoegde waarde biedt de organisatie aan haar klanten?
- Klantrelaties: hoe zien de klantrelaties van de organisatie met haar (groepen) klanten er precies uit?
- Kanalen: op welke manieren is de organisatie in contact met haar klanten t.b.v. het leveren van de producten en diensten?
- Inkomstenstromen: hoe en op welke manier genereert de organisatie inkomsten? Wat is dus het verdienmodel?

[40] http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf

- Kernactiviteiten: welke kernactiviteiten moet de organisatie uitvoeren om haar producten/diensten via de kanalen te kunnen leveren?
- Productiemiddelen: welke fysieke, financiële, menselijke en ICT-resources zijn er nodig om de producten en diensten te kunnen bieden via de kanalen en om de klantrelaties te kunnen onderhouden.
- Sleutelpartners: met welke partners werkt de organisatie samen t.b.v. het kunnen leveren van haar producten/diensten en hoe ziet deze samenwerking eruit?
- Kostenstructuur: welke kosten zijn er voor de organisatie t.b.v. het kunnen leveren van de producten/diensten, het open houden van de kanalen, het onderhouden van de relaties, het verwerven van de productiemiddelen en het uitvoeren van de kernactiviteiten, alleen of samen met de partners? De inkomsten- of financieringsstromen vormen daar een onderdeel van.

Businessmodellen en OER-projecten

Er bestaan op dit moment honderden, zo niet duizenden OER-initiatieven over de hele wereld. Veel ervan zijn te vinden in de hoogontwikkelde Westerse wereld. Maar ook in Latijns-Amerika en Azië maakt de OER-beweging grote vooruitgang[41]. Met deze groei is de aandacht voor de levensvatbaarheid en duurzaamheid van OER-projecten ook toegenomen. In de discussie over, en vooral tegen veel van de OER-projecten wordt vaak gesteld dat er tot dusverre nog geen overtuigend businessmodel naar voren is gekomen dat op de langere termijn bedrijfseconomisch gunstige perspectieven biedt. Het zou te veel gaan om gesubsidieerde projecten, die bovendien op de markten van leermaterialen en boeken concurrentieverstorend werken. Deze stelling is te kort door de bocht. Er zijn wel degelijk modellen in ontwikkeling die de moeite waard zijn en die langzamerhand ook *sustainable* aan het worden zijn.

Veel van de OER-projecten van de afgelopen tien jaren zijn begonnen als relatief op zichzelf staande projecten binnen, of op redelijke afstand van, een instelling of organisatie, vaak met externe subsidie en/of financiering. Zo is het Open Courseware-project van MIT begonnen, evenals OpenLearn van de Britse OU en OpenER van de Open Universiteit. De vraag bij de start van al deze projecten was: waar halen we het geld vandaan om het OER-project op te starten? Zodra het project loopt, verandert de vraag in: hoe zorgen we ervoor dat het gefinancierd blijft? Met andere woorden: de aandacht gaat vooral uit naar het financieringsmodel.

Stephen Downes heeft in 2007 een overzicht gepresenteerd van wat hij in de praktijk als negen prototypische 'funding models' was tegengekomen[42]. In zijn analyse keek hij overigens verder dan OER-projecten. Hij nam ook projecten als Sakai, RedHat, Ubuntu en PLOS mee. Kevin Guthrie et al (2008) kwamen in hun studie naar JISC tot 8 modellen[43]. Het overzicht van Downes is nog steeds zeer nuttig. Het OPAL-project, bijvoorbeeld, heeft de typologie van Downes gebruikt, en heeft op basis daarvan geconstateerd dat de meeste van de projecten in het Britse HEA/JISC OER-programma gefinancierd worden door een combinatie van instellingsinterne en externe subsidies. Wij durven te stellen dat dit ook voor het merendeel van de OER-projecten elders geldt.

Een tweede invalshoek die we kunnen onderscheiden, is de vraag die na een startfase van een OER-project wordt gesteld: hoe kunnen we het OER-project zodanig organiseren dat er geld verdiend wordt, opdat het project *sustainable* wordt? Deze tweede benadering noemen wij de vraag naar het verdienmodel. Twee totaal verschillende voorbeelden van deze insteek zijn Connexions en Flat World Knowledge[44]. Connexions biedt een platform voor het delen van leerobjecten, met de mogelijkheid hieruit tekstboeken op maat samen te stellen en die via *printing on demand* te laten afdrukken. Die laatste dienst moet de inkomsten opleveren voor het hele systeem. Flat World Knowledge is een commerciële uitgever die zich richt op de markt van tekstboeken voor het hoger onderwijs. Van iedere uitgave is altijd een versie open beschikbaar, maar daarnaast zijn er talloze betaalde varianten van een uitgave beschikbaar. In deze benadering gaat veel aandacht uit naar de gebruikers en hun wensen. Het (strategisch) perspectief verschuift.

[41] Er bestaat geen portal of dergelijke voor een overzicht van de projecten. Een van de doelstellingen van UNESCO is om al deze projecten zichtbaar te maken.
[42] Stephen Downes (2007) http://ijklo.org/Volume3/IJKLOv3p029-044Downes.pdf
[43] Kevin Guthrie et al (2008). Sustainability and Revenue Models for Online Academic Resources. http://www.ithaka.org/ithaka-s-r/strategyold/sca_ithaka_sustainability_report-final.pdf
[44] http://www.cnx.org en http://www.flatworldknowledge.com/. Zie ook de blogpost op de OER-blog van SURF.

De derde invalshoek die we kunnen onderscheiden is die van het businessmodel van de gehele organisatie of, in ons geval, een onderwijsinstelling; het perspectief zoals Osterwalder & Pigneur dat hebben geschetst. Deze invalshoek hebben wij toegepast in een scenariostudie voor de Open Universiteit, waarvan op het moment van schrijven van deze bijdrage de resultaten nog niet volledig bekend zijn. Ook de Open University UK is haar OER-strategie meer en meer op deze manier aan het invullen. David Wiley en anderen nemen ook een bredere optiek: in casestudy's geven ze aan dat het aanbieden van de leermaterialen in OER positieve effecten heeft op de instroom in het reguliere onderwijs[45]. Een dergelijk effect is ook gemeten door de Open Universiteit na afloop van het OpenER-project[46]. Het initiatief van de OER University zou zich ook in deze integrale richting kunnen ontwikkelen.

Afsluitend

Welke van de drie perspectieven of invalshoeken een Nederlandse instelling voor hoger onderwijs het beste kan kiezen, is van een groot aantal factoren afhankelijk. Van belang is of een OER-project bedoeld is als pilot om ervaring op te doen (financieringsmodel), of om als relatief zelfstandige activiteit haar eigen revenuen te genereren (verdienmodel), of als onderdeel van de strategie om onderwijs voor de toekomst aan te bieden (integraal businessmodel). Van invloed is ook welke deelmarkten een instelling voor hoger onderwijs bedient en wil blijven bedienen met welke diensten. Tenslotte is van groot belang of de Nederlandse overheid ervoor zal kiezen om sturend en faciliterend te gaan optreden vanwege de systeeminnoverende werking die van OER kan uitgaan: zie hiervoor de bijdrage van Fred Mulder. Overdenk maar eens de mogelijke consequenties van een overheidsbeleid waarin een deel van het onderwijsbudget wordt gelabeld voor profielfinanciering en voor verplichte OER-productie. Dit scenario zou in de nabije toekomst zeer wel denkbaar zijn volgens Hal Plotkin, senior adviseur van de Obama Administratie[47]. Ook recente ervaringen die werden gepresenteerd op de OpenEd 2011 in Utah (USA) wijzen op een trend waarbij OER-projecten voor een instelling voor hoger onderwijs pas echt levensvatbaar worden als ze ingebed worden in de kernactiviteiten van deze instelling.

[45] Justin Johansen & David Wiley (2010). *A Sustainable Model for OpenCourseWare Development*. http://hdl.lib.byu.edu/1877/2353
[46] Robert Schuwer en Fred Mulder (2009). OpenER, a Dutch Initiative in Open Educational Resources. *Open Learning: The Journal of Open and Distance Learning*, 24:1, pp. 67-76. http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02680510802627852
[47] Hal Plotkin (2010). *Hoger onderwijs opstellen voor meer burgers. Interview in OpenBoek over open educational resources in Nederland.* http://www.ou.nl/c/document_library/get_file?uuid=dd06b533-ec38-4acd-acac-b0d17434e2ea&groupId=10815