

TRENDS IN BUSINESS-MODELLEN ROND OPEN EDUCATIONAL RESOURCES EN OPEN EDUCATION

door Robert Schuwer en Ben Janssen

In deze bijdrage gaan we in op verschillende aspecten van de businessmodellen die met open onderwijs (open education of OE) en in het bijzonder open educational resources (OER) gepaard gaan. Na een korte schets van internationale ontwikkelingen in businessmodellen rond OER en OE, beschrijven we de uitdagingen waarmee instellingen voor hoger onderwijs in Nederland worden geconfronteerd door eisen van de overheid en ontwikkelingen in de buitenwereld, met name de opkomst van massive open online courses (MOOC's). Ten slotte presenteren we een tweetal (potentiële) strategische antwoorden van een ho-instelling.

Trends in de businessmodellen rond OER

In [Janssen en Schuwer \(2012\)](#) hebben we het canvas van Osterwalder (Osterwalder en Pigneur, 2010) geïntroduceerd als een manier om een businessmodel van een instelling inzichtelijk te maken, maar ook als een manier waarop kan worden aangegeven hoe een verandering in bijvoorbeeld aanbod zijn uitwerkingen heeft (c.q. moet hebben) op alle andere aspecten van de organisatie. In dat artikel hebben we drie perspectieven of invalshoeken onderscheiden die een ho-instelling met betrekking tot OER het beste kan kiezen, waar drie verschillende vormen van duurzaamheid (*sustainability*) bij horen:

1. een OER-project om ervaring op te doen, met een financieringsmodel;
2. een relatief zelfstandige OER-activiteit, bedoeld om eigen revenuen te genereren (verdienmodel);
3. OER als onderdeel van de instellingsstrategie om onderwijs voor de toekomst aan te bieden.

De internationale trend is dat het aantal instellingen dat aangeeft nut en functie van OER te gaan verkennen toeneemt (invalshoek 1). Zie bijvoorbeeld het hoge aantal nieuwkomers op het OpenEd-congres (Vancouver 2012) en het groeiend aantal leden van het Open Courseware Consortium ([OCWC, 2012](#)). Er komen ook steeds meer complete cursussen op OER-basis beschikbaar ([OCWC, 2012](#)). Meestal gaat het om projecten die extern of intern gesubsidieerd worden. Het blijkt nog steeds zeer moeilijk om na een pilotfase een duurzaam businessmodel gebaseerd op OER te hanteren.

Een tijd lang leek [Flat World Knowledge](#) (FWK) een duurzaam model te hebben (invalshoek 2). Het hanteerde de vorm van een *freemium* businessmodel, waarin geld wordt verdiend aan klanten die betalen voor gedrukte vormen van de OER. Door de opkomst van Coursera en Udacity heeft FWK echter de strategie en het businessmodel aangepast ([Howard, 2012](#)). Voortaan stelt FWK de leermaterialen niet meer



Robert Schuwer (robert.schuwer@ou.nl) 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 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.

Ben Janssen (ben.janssen@ou.nl) werkt eveneens bij de Open Universiteit. Hij is vanaf het begin betrokken geweest bij de OER-projecten van de Open Universiteit. Hij was projectleider van het onderzoek naar businessmodellen en business-strategieën gebaseerd op OER.



'vrij' beschikbaar. Ze worden commercieel geëxploiteerd. De materialen blijven 'open' in zoverre dat men ze mag veranderen en aanvullen. Men wil de wisdom of crowds blijven gebruiken, maar de inkomsten heeft men nodig om kwaliteit te kunnen garanderen.

De xMOOC's van Coursera, Udacity en anderen duiden op de opkomst van een nieuw businessmodel (invalshoek 2). Het dominante model in (commercieel) afstandsonderwijs is dat van onderwijs inclusief toetsing en certificering op grote schaal tegen lage prijzen. De revenuen worden behaald door een hoog aantal deelnemers. De nieuwe concurrenten plaatsen daar met hun xMOOC's een model tegenover van het gratis aanbieden van een complete onderwijservaring door gerenommeerde universiteiten als Stanford, MIT en Harvard. Partijen als Coursera en Udacity verwachten hun revenuen te behalen uit activiteiten als toetsing en certificering. Een tweede bron van revenuen is dat derde partijen tegen betaling en onder winstdelingsvoorwaarden gebruik mogen maken van met copyright beschermde materialen, terwijl iedereen die als cursist wil deelnemen vrij toegang heeft. Een derde bron is de analyse en verkoop van data die massale deelname zal genereren. En een mogelijke vierde reventroom is arbeidsbemiddeling: bedrijven tegen betaling wijzen op voor hen passende kandidaten onder de deelnemers. Zie bijvoorbeeld de details van het contract dat de University of Michigan met Coursera heeft gesloten (Young, 2012).

De komende jaren zal moeten blijken of het nieuwe businessmodel effectief is, en of de massale deelname blijft. Als dat het geval is, kunnen xMOOC's belangrijke concurrenten worden voor het open en afstandsonderwijs. Durfinvesteerders tonen er in elk geval vertrouwen, zij het op de voor Silicon Valley gebruikelijke wijze: *build fast, worry about money later*.

Een tweetal uitdagingen voor het hoger onderwijs

In het vorige tendrapport hebben wij aangegeven dat wij voor ho-instellingen de beste perspectieven zagen wanneer OER ingebed zou worden in hun strategie en kernactiviteiten (invalshoek 3). OER kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de performance en de kwaliteit van het onderwijs, en daarmee helpen een aantal uitdagingen aan te pakken.

Veel hogeronderwijsinstellingen hebben echter visie noch beleid wat betreft OER. Bezuinigingen en prestatieafspraken met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen gaan voor (Boon et al, 2012). Toch kan de volgende stap zijn om de kansen van OER en open onderwijs te gaan benutten, juist ook om prestatieafspraken te realiseren.

Wat ook speelt is de snelle opkomst en relatief brede omarming van vrij beschikbaar hoger onderwijs in de vorm van MOOC's. Het gratis beschikbaar stellen van leermaterialen (al dan niet in de vorm van OER) wordt uitgebreid naar het beschikbaar stellen van *open education* (Mulder, 2012). Hierbij worden naast leermaterialen ook diensten vrij beschikbaar gesteld, zoals certificering, feedback en hulp van tutoren in discussiefora. Hierdoor ontstaan vormen van onderwijs die concurrerend kunnen worden voor (delen van) het traditionele onderwijs. Zij bieden eenzelfde product nagenoeg kosteloos aan, een extra aantrekkelijke onderwijsvorm of een grote vrijheid in tijd en plaats. De MOOC-ontwikkeling kan dan ook versturend (*disruptive*) werken binnen de bestaande onderwijsmarkt. Christensen (Christensen et al, 2009) karakteriseert *disruptive* innovaties (ten opzichte van degene die dat niet zijn) als volgt:

1. lagere brutomarges;
2. gericht op kleinere doelgroepen;
3. eenvoudiger producten en services;
4. daardoor betaalbaar voor een klantgroep die zich de bestaande producten of diensten niet kan veroorloven;
5. waardoor uiteindelijk vanuit deze basis verbetering van voorzieningen voor de klanten optreedt, waarmee klanten van bestaande aanbieders worden weggehaald.

Door het (deels) open karakter zijn MOOC's vooral *disruptive* voor open universiteiten en aanbieders van online leren. De aanbieders van MOOC's bewegen zich immers op dezelfde markt met een concurrerend product.

Voor reguliere *brick-and-mortar*-universiteiten kunnen er ook effecten optreden, door ontwikkelingen binnen de universiteit zowel als erbuiten. Steeds meer universiteiten willen naast het aanbieden van campusonderwijs ook (delen van) programma's online gaan aanbieden. Tevens worden ook al vormen van geborgde en alternatieve certificering (bijvoorbeeld via badges) aangeboden. Bij Pearson testcentra kunnen examens van MOOC's worden afgelegd in een gecontroleerde omgeving (Boston, 2012). Saylor.org biedt (betaald) assessment voor *credits* bij enkele van hun open cursussen (Saylor, 2012). Accreditatie-organisaties als Council for Higher Education Accreditation (CHEA, 2012) en de American Council on Education (ACE, 2012) hebben inmiddels intenties uitgesproken MOOC's te gaan accrediteren, waarmee hun kwaliteit zichtbaar wordt.

Wanneer deze ontwikkeling doorzet kunnen MOOC's belangrijke alternatieve, bijna gratis, leerroutes gaan vormen, niet alleen voor een-leven-lang-leren, maar ook voor initiële trajecten. Dit zal instellingen voor hoger onderwijs dwingen na te denken over hun positie.

Van bedreiging naar kans

Zoals gezegd lijken veel ho-instellingen nog niet bekend met de kansen die OER en MOOC's kunnen bieden bij de realisatie van de kwaliteitsagenda van het ministerie van OCW en de prestatieafspraken daarbij. In de tabel geven wij aan hoe wij die bijdrage zien.

Aspect kwaliteit	Potentie OER / open onderwijs
Studiecultuur, studiesucces en onderwijskwaliteit	
Verbeteren aansluiting binnen het onderwijs: - hogere kwaliteit instroom - betere studiekeuze - selectie aan de poort	- MOOC als selectiemiddel voor aankomende studenten - inzetten OER voor studiekeuze - gebruiken van OER voor wegwerken van deficiënties bij doorstroom naar bijv. master
Intensief en activerend onderwijs	Effectievere en innovatievere vormen van onderwijs door beschikbaarheid van OER van elders, bijv. flipped classroom (Educause, 2012) of connectivistisch model bij cMOOC (Siemens, 2005)
Excellente trajecten, meer diversiteit in aanbod, betere afstemming op doelgroep	Breder aanbod door hergebruik van OER of inzetten van MOOC's, betere afstemming op doelgroep door combinatie met vergrote mogelijkheden voor intensief en activerend onderwijs
Internationale oriëntatie	Vergroting zichtbaarheid instelling door publicatie van kwalitatief hoogwaardige OER (internationaal aantrekkelijk voor studenten en onderzoekers)
Een meer geprofileerd en meer gedifferentieerd onderwijsaanbod	
Groter aanbod in onderwijs-trajecten	Meer onderwijstrajecten en leerpaden door inzetten MOOC's van elders
Flexibiliteit in het hoger onderwijs voor werkenden	Flexibiliteit en efficiëntie door blended-learning-trajecten waar bij de online onderdelen OER of MOOC's worden hergebruikt

Naast effecten op kwaliteit kunnen OER en MOOC's ook effecten hebben op het gebied van efficiëntieafspraken zoals gemaakt door OCW.

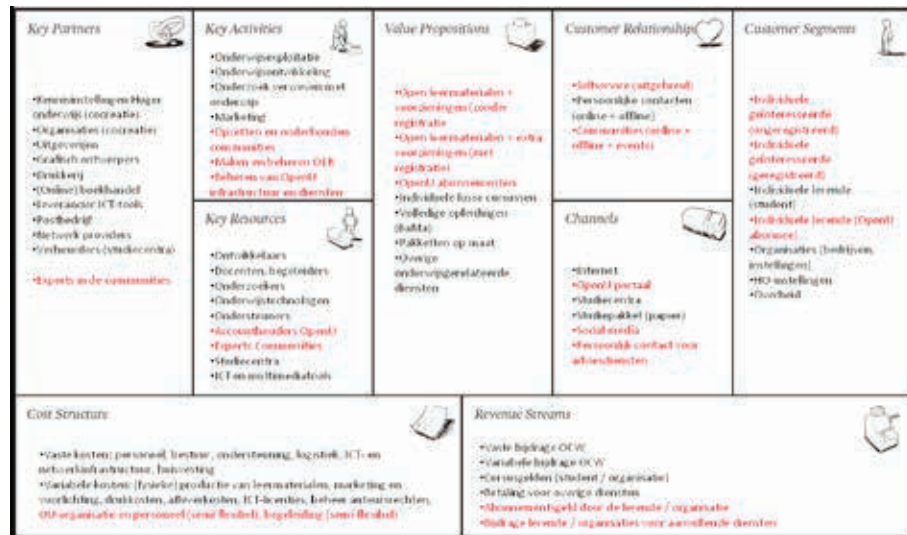
Aspect kwaliteit	Potentie OER / open onderwijs
Verminderen uitval in eerste jaar	Zie tabel hierboven bij hogere kwaliteit instroom en betere studiekeuze
Studieduur / studierendement	Verhoging kwaliteit en tevens meerdere keren aanbieden van een vak per collegejaar, waarbij niet-reguliere versie gebaseerd is op OER. Zie ook vorige tabel over kwaliteit.
Onderwijsintensiteit (contacturen, staf / studentratio)	Efficiëntere onderwijsprocessen door delen van het programma via een online variant; inzet van OER of MOOC's voor efficiënt ontwikkelproces leermaterialen
Docentenkwaliteit	Gebruik van vrij beschikbare leermaterialen voor professionalisering, ook door zelfstudie

Integratie van OER in businessstrategie en -model

Om de potenties van OER en MOOC's te benutten zullen ho-instellingen deze in hun aanbod moeten opnemen. Wat dat kan betekenen illustreren we met twee voorbeelden, waarbij we het canvas van Osterwalder gebruiken om een en ander te visualiseren.

Voorbeeld 1: OpenU aan de Open Universiteit

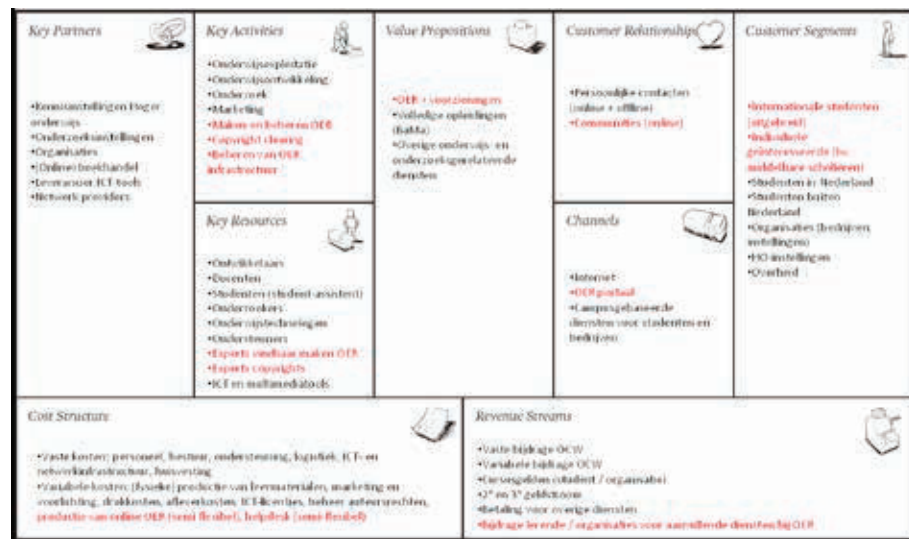
Bij OpenU wordt 10% van elke cursus van de Open Universiteit in de vorm van OER aangeboden. Klanten kunnen anoniem blijven, ofwel zich kosteloos registreren en een profiel aanmaken, ofwel betalende klant zijn. Een individu of organisatie kan een abonnement afsluiten op producten en diensten. *Communities* worden gestimuleerd en allerlei vormen van onderwijs worden gratis aangeboden, zoals online masterclasses. In de volgende figuur worden de consequenties voor het businessmodel van de Open Universiteit genoemd. In zwart wat blijft, in rood wat verandert.



In de figuur is te zien dat alle elementen die het businessmodel bepalen beïnvloed worden. Door de rijkere waardepropositie worden meer doelgroepen bereikt via meer kanalen. Door het gebruik van *communities* worden de relaties met de doelgroepen geïntensiveerd en verbreed. Intern ontstaan er nieuwe activiteiten, wat nieuwe expertises vraagt. Dit alles leidt tot extra kosten die met name te maken hebben met semi-flexibele inzet van expertise en begeleiding, door de grotere afhankelijkheid van de vraag. Deze extra kosten zullen ten minste gedekt moeten worden door meeropbrengsten via abonnementsgelden en verkoop van extra diensten rondom het vrij beschikbare cursusmateriaal.

Voorbeeld 2: reguliere universiteit start met publiceren van OER

Het tweede voorbeeld betreft een universiteit die een deel van haar leermaterialen al beschikbaar heeft in een ELO. Ze besluit om voor een aantal vakken de materialen als OER beschikbaar te stellen, zodat toekomstige studenten (in binnen- en buitenland) een beter beeld van haar opleidingen kunnen krijgen. Deze beslissing wordt integraal doorgevoerd en leidt tot de volgende veranderingen in het businessmodel. Ook hier geldt: zwart is wat gelijk blijft, rood is wat verandert.



Met de uitbreiding van de waardepropositie bereikt men een grotere doelgroep, waarmee bovendien veel contacten bestaan (via de *communities*). Om OER te kunnen aanbieden zal de organisatie specifieke nieuwe activiteiten moeten uitvoeren, waarvoor ook specifieke additionele expertise nodig is. De extra kosten daarvoor kunnen mogelijk worden gecompenseerd doordat doelgroepen de OER inzetten voor andere doelen dan oorspronkelijk voorzien, en daarvoor tegen betaling ondersteuning van de instelling wensen. Een andere mogelijkheid is een grotere instroom van studenten en, door de grotere zichtbaarheid, een grotere 2e en 3e geldstroom.

Afsluitend

Momenteel ziet iedere ho-instelling in Nederland zich geconfronteerd met twee vraagstukken: hoe de prestatieafspraken met het ministerie van OCW te realiseren en hoe om te gaan met de concurrerende opkomst van vrij beschikbaar onderwijs via MOOC's. In deze bijdrage hebben wij laten zien waarom en hoe OER een substantiële bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van beide vraagstukken. Dat betekent wel dat OER deel moeten worden van strategie en kernactiviteiten van instellingen, waardoor ze tegelijkertijd duurzaam worden.

Literatuur

- ACE (2012). ACE to Assess Potential of MOOC's, Evaluate Courses for Credit-Worthiness. Beschikbaar via <http://bit.ly/UnLr6Y> (bekeken op 26-12-2012).
- Boon, J., Bitter, M., Rutjens, M., Diddersen, W. (2012). OER Hollands landschap. Open Universiteit, Heerlen. Beschikbaar via <http://bit.ly/TxZ3fo>.
- Boston (2012). edX Announces Option Of Proctored Exam Testing Through Collaboration With Pearson VUE. Boston Business Journal, 6-9-2012. Beschikbaar via <http://bit.ly/14dOrsV> (bekeken op 24-1-2013)
- CHEA (2012). MOOC's and Accreditation: Focus on the Quality of "Direct-to-Students" Education. Beschikbaar via http://www.chea.org/ia/IA_2012.10.31.html (bekeken op 26-12-2012)
- Christensen, C.M., Hwang, J., Grossman, J.H. (2009). The innovator's prescription: a disruptive solution for health care. McGraw-Hill, New York.
- Educause (2012). 7 Things You Should Know About Flipped Classrooms. Beschikbaar via <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/eli7081.pdf> (bekeken op 26-12-2012).

- Howard, J. (2012). Flat World Knowledge to Drop Free Access to Textbooks. Beschikbaar via <http://bit.ly/UvkX4p> (bekeken op 27-12-2012).
- Janssen, B., Schuwer, R. (2012). Open Educational Resources en 'business modellen'. In Jacobi, R., Woert, N. van der (2012). Trendrapport Open Educational Resources, SURF, Utrecht. 62-65.
- Mulder, F. (2012). MOOC's en meer.... Beschikbaar via <http://bit.ly/UnLRKC> (bekeken op 25-12-2012)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- OCW (2011). Kwaliteit in verscheidenheid. Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap. Ministerie OCW, Den Haag
- OCWC (2012). Open Courseware Consortium. Website <http://ocwconsortium.org/en/members/members> (bekeken op 25-12-2012)
- Saylor (2012). Saylor.org. <http://www.saylor.org/student-credit-pathways/> (bekeken op 26-12-2012)
- Siemens, G. (2005). Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age. International Journal of Instructional Technology and Distance Learning. Vol. 2 (1). Beschikbaar via http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm (bekeken op 26-12-2012).
- Young, J.R. (2012). Inside the Coursera Contract: How an Upstart Company Might Profit From Free Courses. The Chronicle of Higher Education. Beschikbaar via <http://bit.ly/U2dJ5G> (bekeken op 27-12-2012).

Illustratieverantwoording

De figuren van het businessmodel canvas zijn gebaseerd op het model op <http://www.businessmodelgeneration.com>. Bij hergebruik van deze bijdrage moet deze figuur onder een CC BY-SA licentie worden gepubliceerd.