

Het businessmodel: leidraad voor een stabiele koers

Het is een belangrijk thema bij elke samenwerking: eigenaarschap. Dat geldt zeker bij publiek-private samenwerkingen (PPS). Van wie zijn de 'producten' – lesmateriaal bijvoorbeeld – die de samenwerking oplevert? Tegen welke prijs kunnen de partners gebruik maken van dit materiaal? En wat voor kostenplaatje krijgt een geïnteresseerde derde partij gepresenteerd? Het zijn vragen die je kunt verkennen als je samen een businessmodel opstelt. In de Groenpact-pilot PPS, stelde een projectgroep voor vier verschillende casussen zo'n model op. Marcel Creemers, namens CITAVERDE Colleges projectleider bij deze pilot, vertelt over de totstandkoming en het nut van deze modellen.

Een langdurig samenwerkingsverband kun je niet aangaan zonder een gezamenlijke stip op de horizon. Alle partijen zijn immers gebaat bij een stabiele koers. Dichttimmeren is hierbij niet aan de orde: er moet ook ruimte zijn voor innovatie. Zaak is wel om afspraken te maken voor een langere periode, onderstreept Marcel Creemers, directeur Bedrijfsopleidingen CITAVERDE College en betrokken bij de Groenpact-pilot PPS. 'Het duurt immers meestal twee tot drie jaar voordat een samenwerking is bestendigd. In het begin kun je best wat activiteiten doen om op te starten, maar de acceptatie, het vertrouwen en de opschaling hebben tijd nodig. Dat heb je echt niet binnen een half jaar geregeld. Je moet beleidsmatig een stabiele koers varen. En daarvoor is het businessmodel de onderlegger.'

Businessmodel

Creemers vertoeft al vele jaren op het snijvlak van onderwijs en bedrijfsleven. Hij weet hierdoor hoe nuttig het gebruik van een businessmodel kan zijn om de koers bij een PPS te bepalen en vast te houden. Als onderdeel van de Groenpact-pilot PPS heeft de projectgroep waarvan Creemers deel uitmaakt dan ook businessmodellen opgesteld voor vier verschillende casussen – een korte cursus, een certificaat, een keuzedeel en een modulair opgebouwde opleiding. Daarbij heeft de werkgroep een model gebruikt dat ingaat op vragen als 'Wie zijn je sleutelpartners?', 'Wat worden je kernactiviteiten?', 'Welke doelgroepen heb je?' en 'Wat worden je waardeproposities?' Daarnaast dwingt het model je om na te denken over je kostenstructuur en de geldstromen. 'Om daar zinnige antwoorden op te geven, moet je weten wat eenieder nou zo belangrijk vindt, hoeveel geld men ervoor overheeft en bijvoorbeeld ook hoeveel mensen men kan leveren', legt Creemers uit. 'Je gaat van wensenlijst naar urgentielijst en legt zo het fundament voor je plan om een gedeelde uitdaging aan te gaan.'

Groeimodel

Gedurende de samenwerking fungeert het businessmodel als leidraad. 'Het is een groeimodel dat je af en toe tegen het licht moet houden', onderstreept Creemers. 'Benaderen we onze doelgroepen wel op de juiste manier? Zijn er betere communicatiekanalen? Zijn er sleutelfiguren die nu nog geen rol spelen, maar wellicht wel een belangrijke bijdrage kunnen leveren? Je kunt het vergelijken met de bouw van een huis: je hebt een idee van hoe het gebouw eruit komt te zien, maar het kan ook nog net wat luxer afgebouwd worden. Of groter worden. Dat pas je in je plannen aan, terwijl het fundament hetzelfde blijft.'

Wederkerigheid

Het is ook een prima instrument om de wereld van het onderwijs en de wereld van het bedrijfsleven bijeen te brengen', stelt Creemers. 'Door samen het model in te vullen, proef je van elkaars cultuur. Je krijgt inzicht in de drijfveren en de wensen van de ander. Hierdoor ga je, als vertegenwoordiger van het onderwijs, begrijpen waarom het bedrijfsleven iets vraagt en vice versa. Door deze

wederkerigheid kom je dichterbij elkaar. Je ziet dan ook dat de belangen van de een nauwelijks verschillen van de belangen van de ander. Alleen: ze komen vanuit een ander perspectief. Bij het opstellen van een businessmodel probeer je dan ook de gedeelde uitdaging vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Wat heeft elke partij – de school, het bedrijf, de deelnemer aan de cursus of opleiding – eraan? Nu, en in de toekomst.’

Mooie gesprekken

Om gezamenlijk tot een stevig businessmodel te komen, voerde de projectgroep mooie gesprekken, waarbij diverse overwegingen besproken werden. Creemers licht aan de hand van een van de casussen een tipje van de sluier op. ‘Bij “Houders van dieren” waren we eigenlijk al wel verzekerd van een vaste klantgroep in het onderwijs: een paar honderd studenten kunnen deze cursus als keuzedeel volgen. Er is dus sprake van een vaste lesgroep die jaarlijks de cursus volgt. Maar van de overheid dient iedereen in de commerciële dierenhandel – al verkoop je jaarlijks maar een paar puppy’s – dit certificaat op zak te hebben. Je hebt het dan over duizenden mensen, waaronder medewerkers van dierenspecialisten. Ook dat is een doelgroep. Als je lesmateriaal maakt dat voor beide groepen – studenten en professionals – in te zetten is, kun je voor een relatief kleine doelgroep toch een specialistische, kwalitatief hoogstaande cursus ontwikkelen. In de uitvoering kun je vervolgens gaan differentiëren. Belangrijk daarbij is wel dat je goed in de gaten houdt wie wat financiert en hoe je het eigenaarschap regelt. Het businessmodel schept daar duidelijkheid in, want daarin staat vastgelegd wie wat doet en wie wat betaalt.’

Eigenaarschap

‘Zo hebben wij een eigen digitale leeromgeving ontwikkeld’, vervolgt Creemers. ‘Dat hebben we met eigen geld gedaan. Logisch dus dat wij hier eigenaar van zijn. Verder zijn er bijvoorbeeld additionele hostingkosten. De content voor het online lesmateriaal dat je in de leeromgeving plaatst kan van twee partijen komen, bijvoorbeeld van onze school en van Helicon. De auteursrechten van deze content blijven bij degene die het aanlevert. We hebben afspraken gemaakt tegen welke vaststaande prijs iemand gebruik kan maken van het lesmateriaal. Voor Helicon, onze eigen locaties en bedrijven die mee ontwikkeld hebben, geldt een gereduceerd tarief: zij betalen vooral de kosten voor de hosting en technisch concept. Derden kunnen ook gebruik maken van het materiaal, want wij vinden dat hetgeen wij maken niet exclusief voor ons is. Als ik iets ontwikkel voor honderd man in de regio, maar elders in het land zijn er nog een paar honderd die hier baat bij hebben, waarom zou ik het dan ook niet voor hen beschikbaar maken? We hoeven toch niet overal in het land het wiel opnieuw uit te vinden? Vandaar dat we derden tegen een ietwat hogere prijs gebruik laten maken van ons materiaal. Het is een redelijke prijs, waarmee we onze investering terug kunnen verdienen én die ons in staat stelt om innovaties te doen.’

Innovatiefonds

Dat laatste vindt Creemers cruciaal. ‘We gaan niet als Sinterklaas alles cadeau geven, maar we vragen aan derden ook niet de hoofdprijs. Als we een redelijke vergoeding voor onze inspanning terugkrijgen om nieuwe initiatieven te ontplooiën, is dat voor mijn school afdoende. We hebben hierbij het liefst dat een deel van de opbrengsten terugvloeit in het samenwerkingsverband. Je bouwt dan een innovatiefonds op, dat je kunt inzetten voor snelle interventies, de financiering van kleinschalige projecten of de cofinanciering van grote initiatieven. Het is dan niet nodig dat je steeds weer bij alle partijen aan hoeft te kloppen als je iets gezamenlijk wilt opzetten. Opbrengsten hoeven overigens niet per se in de vorm van geld te zijn; het kan ook in de vorm van kennis of bijvoorbeeld apparatuur. Want ook daarbij is een PPS uitermate gebaat. Daarover kun je dus ook afspraken maken, die je – en dat spreekt nu wellicht voor zich – vastlegt in het businessmodel.’