

# SAMENWERKINGSVORMEN EN LICENTIEMODELLEN VOOR ITEMBANKEN

INSPIRATIE UIT ACTUELE, CONCRETE CASUSSEN



**SURF**

# INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding		3
1.1. Aanleiding		3
1.2. Itembanken		3
1.3. Leeswijzer	3	
2. Samenwerkingsvarianten voor itembanken	4	
2.1. Fair-use policy		4
2.2. Onderling samenwerkingsverband		4
2.3. Consortium		5
2.4. Samenwerkingsverband met puntensysteem		6
2.5. Aansluiten bij een bestaand samenwerkingsverband	7	
2.6. Coöperatie		7
2.7. Stichting		8
2.8. Spin-off bedrijf (BV)	9	
2.9. Overdragen aan een commerciële partij	9	
3. SURFshare en SURFmarket	10	
3.1. Samenwerking met SURFshare	10	
3.2. Samenwerking met SURFmarket	11	
4. Kenmerken van rechtsvormen		11
5. Wat te kiezen?		13
5.1. Van klein naar groot	13	
5.2. Beslismodel		14
6. Licentiemodellen	15	
7. Exploitatiemodel en businesscase voor projecten	16	
7.1. De bouwstenen van het exploitatieplan	16	
7.2. Het doel van het exploitatieplan	16	
7.3. Noodzakelijke activiteiten en voorzieningen		16
7.4. Financieel	17	
7.5. Businesscase		17
7.6. Exploitatiemodellen	17	

# 1. INLEIDING

## 1.1. Aanleiding

Binnen het SURF-programma Toetsing en Toetsgestuurd Leren wordt in een aantal projecten gewerkt aan de gezamenlijke ontwikkeling van itembanken. In deze projecten zien we dat samenwerken loont, maar ook dat het vraagt om goede samenwerkingsvormen. Met een aantal van deze projecten is intensief gesproken over de manier waarop de projectresultaten (en in het bijzonder de items in de itembank) duurzaam beheerd kunnen worden. Deze gesprekken hebben geleid tot waardevolle informatie die in veel gevallen kan bijdragen aan de duurzaamheid bij andere projecten. Daarom is een aantal van de gevonden oplossingen vastgelegd in dit document.

In dit document wordt een aantal bestaande samenwerkingsvormen op het gebied van digitaal toetsen kort beschreven en geanalyseerd. De mate van samenwerking in de beschreven cases varieert van het delen van een itembank tot aan het gezamenlijk ontwikkelen en onderhouden van een kennisbasis in combinatie met het delen van expertise op het gebied van toetsen. Daarnaast worden enkele benaderingen beschreven die niet specifiek op digitaal toetsen zijn gericht, maar wel daarvoor bruikbaar kunnen zijn.

Het doel van dit document is om projecten en andere instellingsoverstijgende initiatieven te ondersteunen bij hun keuze voor een duurzame samenwerkingsvorm. In de meeste gevallen zullen verschillende oplossingen en keuzes mogelijk zijn; dit document is nadrukkelijk inspirerend en adviserend bedoeld, niet voor-schrijvend.

De samenwerkingsvarianten worden zoveel mogelijk toegelicht op basis van een concrete, actuele casus. Bij elke casus wordt kort aangegeven wat de essentie is en wat voor- en nadelen van de besproken variant kunnen zijn. Uiteraard is er over elke casus veel meer te melden dan we in deze paper doen. Voor nadere details verwijzen we graag naar de websites van de verschillende samenwerkingsverbanden.

Naast de samenwerkingsvarianten wordt kort ingegaan op de ondersteuning die SURF kan bieden, op mogelijke licentievormen en op projectduurzaamheid.

## 1.2. Itembanken

Een itembank is een typisch begrip in de context van digitaal toetsen. Een toetsvraag wordt item genoemd, en de itembank is in beginsel niets anders dan de database waarin de items zijn opgeslagen. Itembanken worden steeds vaker gebruikt om (grote) hoeveelheden toetsvragen op te slaan, zodat deze hergebruikt kunnen worden. Daarom hebben de meeste itembanken voorzieningen als versiebeheer, metadatering en opslag van gebruikstatistieken.

## 1.3. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven we aan de hand van een aantal voorbeelden verschillende samenwerkingsvarianten, van low-profile tot grootschalig en van non-profit tot commercieel. Hoofdstuk 3 geeft beknopt inzicht in de ondersteuning die SURFshare en SURFmarket kunnen bieden. In hoofdstuk 4 gaan we kort in op de verschillende rechtsvormen die mogelijk zijn en de eigenschappen die daarbij horen. Hoofdstuk 5 beoogt ondersteuning te bieden bij de keuze die een project zou kunnen maken. In hoofdstuk 6 besteden we kort aandacht aan mogelijke licentiemodellen die gebruikt kunnen worden om de kosten van itembanken (en andere digitale producten) te dekken. Tot slot bespreken we in hoofdstuk 7 de manier waarop een project kan nadenken over verduurzaming van de projectresultaten.

## 2. SAMENWERKINGSVARIANTEN VOOR ITEMBANKEN

In dit hoofdstuk bespreken we een aantal samenwerkingsvormen. Deze beschrijven we aan de hand van een concrete, actuele praktijkcasus. De modellen worden uitgewerkt van 'zeer licht' (een model zonder rechtsvorm en bestuursorganen) tot aan relatief zwaar (met een BV, een directie en een bestuur).

### 2.1. Fair-use policy

Een fair-use policy is gericht op het afspreken van 'normaal gebruik' door afnemers. Dat betekent in de context van dit document dat er bijvoorbeeld geen grote hoeveelheden data worden opgeslagen of grote aantallen gebruikers tegelijk zullen inloggen.

#### Casus Fair-use policy

Onbetwist: wiskunde-oefentoetsen voor technische en andere bèta-opleidingen.

De TU/e heeft een tool voor het toetsen van wiskundevragen in productie waar andere instellingen in beginsel kosteloos gebruik kunnen maken; in het SURF-project Onbetwist is een groot aantal items ontwikkeld, die met de tool afgespeeld kunnen worden. Het is de bedoeling voor gebruikers buiten TU/e een fair-use policy af te spreken, waarin onder andere wordt vastgelegd dat er geen grote hoeveelheden data via de tool worden opgeslagen; dit is nodig om bijvoorbeeld ongewenste piekbelastingen te voorkomen. Daarnaast worden er afspraken gemaakt over samenwerking op het gebied van redactiewerk, wat erop is gericht de itembank actueel te houden en uit te breiden.

Dit model zal vooral werken in de situatie, dat de 'penvoerder' zelf een groot belang heeft om de tool in productie te houden voor eigen gebruik. Het verlenen van toegang voor derden kan bij voorbeeld voortvloeien uit eisen van subsidiegevers of uit PR-overwegingen.

Voor- en nadelen:

- Zeer lichte organisatiegraad: er wordt geen rechtspersoon opgericht en er is geen bestuurlijke organisatie nodig. De besluitvorming ligt geheel bij de penvoerder; het redactienetwerk heeft alleen een adviserende rol.
- Lage administratieve last: er zijn geen contracten met gebruikers en omdat geen kosten worden doorberekend is een financiële administratie niet aan de orde.
- Voor afnemers zijn er weinig of geen garanties over de kwaliteit en beschikbaarheid van de software en de content (de penvoerder levert diensten op basis van 'best effort'). In de praktijk gaat dit meestal prima, maar als afnemers de spullen in kritische situaties (bijvoorbeeld summatieve toetsen) willen kunnen gebruiken, dan is dit wel een punt van aandacht.
- Ondersteuning is beperkt beschikbaar. Mocht een groot aantal nieuwe gebruikers zich melden, dan zullen hierover nieuwe en andere afspraken moeten worden gemaakt (waarbij sprake kan zijn van een financiële component). Dit geldt ook als een afnemer grote aantallen studenten met het materiaal wil laten werken.
- De kosten worden niet gedeeld en zijn volledig voor rekening van de penvoerder.

### 2.2. Onderling samenwerkingsverband

Als de samenwerking 'onderling' is geregeld, dan bedoelen we dat er geen rechtsvorm is opgericht waarin de samenwerking is vastgelegd. De partijen kunnen de afspraken die zij met elkaar maken uiteraard wel degelijk schriftelijk vastleggen.

Casus onderling samenwerkingsverband:

Interfacultaire voortgangstoetsen geneeskunde (iVG): Maastricht University, Radboud Universiteit, Rijksuniversiteit Groningen, Universiteit Leiden, Vrije Universiteit.

In dit voorbeeld werkt een aantal instellingen al sinds vele jaren gezamenlijk aan de ontwikkeling, het onderhoud en het beheer van items en bijbehorende tools. Er zijn formele afspraken gemaakt over taakverdeling, eigendomsverhoudingen en wederzijdse verplichtingen. Een onderling bestuur bewaakt deze; het voorzitterschap kan rouleren. Om de samenwerking te ondersteunen stelt elke partner een coördinator aan, die verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken. Een van de partners is verantwoordelijk voor de technische voorzieningen en een deel van de statistische verwerking; er zijn afspraken over de verrekening van deze kosten tussen de partners. Het streven is echter om zoveel mogelijk op basis van 'gesloten beurs' te regelen en dus geen geld rond te pompen. De items zijn eigendom van de samenwerkende partners; in het geval dat een van de partners zou uitstappen, dan blijven de items voor de samenwerking beschikbaar.

Deze variant is vooral geschikt als de partners op basis van gelijkwaardige inbreng inhoudelijk willen samenwerken. Onderling vertrouwen is belangrijk. Daarom zal dit model vooral werken als de partners elkaar (goed) kennen. Waarschijnlijk werkt deze aanpak vooral goed bij een niet al te groot aantal partners.

Voor- en nadelen:

- Vrij lichte organisatiegraad: er is geen rechtspersoon opgericht, maar wel een bestuur van het samenwerkingsverband, dat tweemaal per jaar bijeenkomt. Lokale coördinatoren zijn verantwoordelijk voor operationele zaken.
- Lage administratieve last: er is voor gekozen om zoveel mogelijk met gesloten beurs te werken, waardoor er slechts een beperkte financiële administratie nodig is.
- De samenwerking berust in belangrijke mate op onderling vertrouwen; dit kan een knelpunt zijn op het moment dat er een serieus probleem zou ontstaan.
- Er zijn goede afspraken over de rechten over de content (items), waardoor geborgd is dat deze beschikbaar blijven voor het samenwerkingsverband.

### 2.3. Consortium

Een consortium is een tijdelijk samenwerkingsverband, dat meestal door een aantal organisaties wordt opgericht om projecten uit te voeren.

Casus Consortium:

E-merge: Oorspronkelijk zes, inmiddels vier hogescholen en universiteiten (Universiteit Leiden, TU Delft, De Haagse Hogeschool en Hogeschool Leiden), werken samen op het gebied van onderwijsvernieuwing met ICT. Ze hebben daartoe een 'consortium' opgericht waaraan elke instelling jaarlijks contributie betaalt.

De instellingen spreken gezamenlijk af jaarlijks een hoeveelheid middelen in te leggen, om zo projecten te kunnen doen. E-merge is geen rechtspersoon, maar heeft wel een bestuur op CvB-niveau en een coördinatiegroep op tactisch niveau. Een van de partners is penvoerder en verzorgt de administratie. De overhead en administratieve last zijn beperkt. De keuze van de projecten wordt richting gegeven door de coördinatiegroep. Overigens richt E-merge zich niet specifiek op digitaal toetsen.

Dit model kan goed werken als een (beperkt) aantal instellingen wil samenwerken op verschillende domeinen. Het is aan te raden een dergelijke samenwerkingsrelatie meerjarig vast te leggen en om een duidelijke koers te bepalen, zodat er gericht projecten kunnen worden gekozen. Zonder een dergelijke koers is het risico dat er weinig samenhang is tussen de projecten, waardoor weinig onderlinge versterking behaald wordt.

Voor- en nadelen:

- Relatief lichte organisatiegraad. Er is geen rechtspersoon opgericht, maar wel een bestuur op CvB-niveau en een coördinatiegroep op tactisch niveau. Voor de dagelijkse aansturing is er een parttime coördinator en enige administratieve ondersteuning.
- Er is gekozen voor een eenvoudige projectverantwoordingsstructuur, waardoor de bureaucratie zeer beperkt is en de administratieve lasten gering zijn.
- Het construct op basis van contributies geeft het risico dat elke partner de eigen inleg wil terugverdienen via projecten, waardoor evenredigheid vóór kwaliteit kan gaan.
- Door de samenwerking ligt een deel van de innovatieruimte van de partners op voorhand vast, zowel voor de partnerkeuze als de inhoudelijke thematiek. Tegelijk biedt de samenwerking de mogelijkheid om innovaties te initiëren die binnen de kaders van de individuele instellingen minder goed passen, maar toch interessant zijn.

#### 2.4. Samenwerkingsverband met puntensysteem

##### Casus Samenwerkingsverband met puntensysteem

Toetsen WO-geneeskunde: De Universiteit Heidelberg voorziet in zowel de centrale coördinatie als in de technische faciliteiten voor toetsontwikkeling door een groeiend aantal medische faculteiten in Duitsland en omliggende landen (softwareontwikkeling en –onderhoud, hosting, beheer, etc.). Het samenwerkingsverband staat bekend onder de naam International Consortium for Assessment Networks en voert het product IMS (Item Management System).

De gekozen constructie is die van een samenwerkingsverband. Partijen die gebruik willen maken van de software en diensten worden lid (en nadrukkelijk geen 'klant'). Initiatiefnemer Universiteit Heidelberg is de centrale partij die regie voert. De kosten van de voorzieningen worden gedeeld door alle partners, wat betekent dat de tarieven dalen als het aantal leden stijgt. Er wordt op not-for-profitbasis gewerkt. In ruil voor dit 'coöperatieve' model nemen de deelnemers de verplichting op zich om een inhoudelijke (bijv. redactiewerk) tegenprestatie te leveren; dit wordt bijgehouden in de vorm van 'punten' zodat voor ieder duidelijk is hoeveel punten geleverd moeten worden.

Dit is een oplossing die gekozen kan worden als een instelling een product heeft ontwikkeld, waarvoor veel belangstelling bij andere instellingen is. Het is een niet-commerciële oplossing om een product beschikbaar te stellen voor grootschalig gebruik, met als bijzonderheid dat hier een inhoudelijke verbinding wordt aangegaan waardoor er veel meer sprake is van een partnership dan van een klassieke klant-leverancierrelatie. In deze casus neemt de ontwikkelende instelling de zorg voor hosting, onderhoud en beheer van de applicatie(s) op zich.

Voor- en nadelen:

- Participatief model, waarin gebruikers relatief veel invloed hebben op de ontwikkelingsrichting. Dit heeft ook een risico in zich: hoe meer gebruikers, hoe ingewikkelder het kan worden keuzes te maken cq. om tot consensus te komen.
- Punt van aandacht kan ontstaan als een dergelijk samenwerkingsverband erg snel groeit; het is de vraag of de 'centrale' organisatie hier voldoende snel op kan inspelen.
- Groei van het aantal partners leidt tot verlaging van tarieven.
- Minder geschikt voor partijen die 'alleen maar' willen inkopen en niet willen participeren.

### 2.5. Aansluiten bij een bestaand samenwerkingsverband

In plaats van het inrichten van een nieuwe organisatie, al dan niet onderling geregeld of in een aparte rechtsvorm, kan ervoor worden gekozen om aan te sluiten bij een bestaand samenwerkingsverband. Een voorbeeld hiervan is om aan te sluiten bij een landelijk orgaan van de opleidingen die willen samenwerken, zoals het Landelijk Overleg Opleidingen Bedrijfseconomie (LOOBE) en het Landelijk Overleg Opleidingen Verpleegkunde (LOOV). Belangrijk voordeel van een dergelijke oplossing is, dat er wordt aangesloten bij een bestaande overlegstructuur. Een complicerende factor kan ontstaan op het moment dat een itembank de opleiding overstijgt.

De samenwerking in Leerstation Zorg is mede dankzij aansluiting bij het LOOV ontstaan en is enkele jaren terug doorgegroeid naar een zelfstandige rechtspersoon (zie 2.7).

Voor- en nadelen:

- Geen aparte rechtspersoon of organisatiestructuur, maar een inhoudelijke verbinding. De administratieve backoffice is zeer beperkt, waardoor deze in veel gevallen waarschijnlijk niet zonder meer in staat is om het administratief/financieel beheer ter hand te nemen.
- Opleidingsgewijs georiënteerd, waardoor hergebruik over opleidingsgrenzen heen minder eenvoudig te organiseren is.
- De landelijke organen zijn betrekkelijk 'los' georganiseerd, waardoor het mogelijk ontbreekt aan besluitvaardigheid en continuïteit.
- In deze organen zijn (vrijwel) alle hogescholen vertegenwoordigd, voor zover ze de desbetreffende opleiding aanbieden. Daardoor kunnen ze minder gemakkelijk initiatieven ondersteunen waar slechts een deel van de instellingen in participeert.
- Voor de samenwerking aan een itembank is het zaak een aantal aspecten aanvullend te regelen, zoals de rechten op de items.

### 2.6. Coöperatie

Een coöperatie (eigenlijk: coöperatieve vereniging) is een rechtsvorm waarin alle leden stemrecht hebben. Via de statuten is het mogelijk de individuele aansprakelijkheid van de leden te beperken.

#### Casus Coöperatie:

10 voor de leraar (NB: nu nog in projectfase, overgang naar exploitatie en rechtspersoon in voorbereiding, beoogd te starten rond 1-1-14). Partners: alle lerarenopleidingen in het hbo.

10 voor de leraar (10vdl) is opgericht om een forse kwaliteitsimpuls te geven aan de leraren-opleidingen. Vanuit het programma zijn onder meer voor de meeste vakken kennisbases ontwikkeld en daarbij ook eindtoetsen. Het huidige programma wordt geregisseerd door de Vereniging van Hogescholen, maar het voornemen is om tegen het eind van de projectfase een coöperatieve vereniging op te richten, die de exploitatie en het beheer van de ontwikkelde toetsbank op zich zal nemen.

De coöperatie krijgt een klein bestuur met een raad van toezicht. De operatie zal worden gerund door een bureau met een directeur en een bescheiden staf. Alle lerarenopleidingen worden lid van de coöperatie. De ontwikkeling en het onderhoud van de toetsen is belegd bij redacties onder leiding van een hoofdredacteur per vakgebied; deze redacties worden financieel gecompenseerd voor hun tijd. Er is een uitvoerige systematiek van kwaliteitsborging opgezet.

Na de projectfase zullen de opleidingen gezamenlijk de kosten dragen; hierbij wordt gewerkt met een model van een vaste en een variabele voet (grote opleidingen betalen meer dan kleine).

De belangrijkste reden om te kiezen voor het coöperatiemodel is, dat hiermee het gevoude eigenaarschap bij de opleidingen (de leden) blijft. Overigens wordt verwacht dat de overgang van de huidige (gesubsidieerde) projectfase naar de fase van bedrijfsvoering 'wennen' zal zijn: dan gaat alles geld kosten voor de opleidingen.

Voor- en nadelen:

- Het model van gedeeld eigenaarschap draagt bij aan actieve betrokkenheid van de deelnemende partijen.
- Het verenigingsmodel vraagt om de inrichting van een bestuurlijke organisatie.
- Door de bestuurlijke structuur hebben de eigenaren niet rechtstreeks zeggenschap/ invloed.
- De opzet met een eigen faciliterend bureau biedt de mogelijkheid gezamenlijk diensten en inkoop te organiseren.
- Een eigen bureau heeft onvermijdelijk (overhead)kosten.

## 2.7. Stichting

Een stichting is een rechtspersoon en wordt opgericht bij notariële akte, door één of meer natuurlijke of rechtspersonen. In de regel heeft een bestuur een voorzitter, secretaris en penningmeester. Het bestuur is het enige verplichte orgaan van een stichting. Daarnaast kan er nog een raad van toezicht zijn, die toezicht houdt op het stichtingsbestuur.

### Casus Stichting

Platform voor digitaal leren in de zorg. Partners o.a. alle HBO-V, maar ook een groeiend aantal vanuit het werkveld.

Stichting Leerstation Zorg (SLZ) is opgericht om een aantal initiatieven rondom digitaal toetsen en leren in de zorg te bundelen. SLZ heeft een klein bureau dat een aantal taken vervult:

- coördinatie van een groot aantal redacteuren (die o.a. items ontwikkelen en onderhouden); deze redacteuren zijn werkzaam in het onderwijs en/of als professional in het werkveld.
- metadatering en kwaliteitsborging van de ontwikkelde items
- werken aan uitbreiding van de content met bestaande en nieuwe partners.
- innovatie van de gebruikte software (in samenwerking met een commerciële partner, een IT-bedrijf).

SLZ hanteert kostendekkende tarieven voor de producten en diensten en werkt op not-for-profitbasis. De stichting wordt geleid door een directie onder een raad van toezicht, waarin vertegenwoordigers vanuit de verschillende belanghebbenden (onderwijs, werkveld, koepels). Voor de inhoudelijke borging is er ook een raad van advies.

Er kunnen overwegingen zijn om de samenwerking onder te brengen in een onafhankelijke, zelfstandige rechtspersoon. Dit kan bijv. zinnig zijn als er een groot aantal deelnemende partijen is, en in het bijzonder als deze van verschillende 'pluimage' zijn. We zien dit bij Leerstation Zorg, waar mbo, hbo, werkveld, etc. samenwerken. Een stichting kan personeel in dienst hebben dat de samenwerking coördineert, stimuleert en uitbouwt en wellicht ook een aantal diensten voor de samenwerking levert. De stichting kan ook de inkoop regelen, bijv. van een toetsysteem.

Voor- en nadelen:

- Een stichting heeft een eigen bestuur en directie en kan eigen beleid voeren.
- Door de bestuurlijke structuur hebben de deelnemende partijen niet rechtstreeks zeggenschap/ invloed.
- Kan openstaan voor grotere aantallen en eventueel sterk verschillende partners.
- De opzet met een eigen faciliterend bureau biedt de mogelijkheid gezamenlijk en efficiënt diensten te organiseren.
- Een eigen bureau heeft onvermijdelijk (overhead-) kosten.



### 2.8. Spin-off bedrijf (bv)

Een bedrijf kan ontstaan als spin-off van een ander bedrijf, of uit een onderzoeksinstituting zoals een universiteit. Een spin-off wordt vaak ondergebracht in een bv. Een bv is een rechtsvorm waarvan de dagelijkse leiding berust bij een bestuur, vaak directie genoemd. Het bestuur wordt in de regel door de AVA (Algemene Vergadering van Aandeelhouders) benoemd en ontslagen. In de statuten kan bepaald zijn dat er een raad van commissarissen moet worden benoemd die namens de AVA toezicht houdt op de directie.

#### Casus Spin-off bedrijf (bv)

##### Oefenweb

Dit is een spin-off-bedrijf van de UvA, dat onder meer oefenmateriaal/oefentoetsen voor rekenen en taal ontwikkelt en aanbiedt (zowel software als content). Een aantal wetenschappelijk medewerkers is (part-time) aan Oefenweb verbonden, waardoor een brug geslagen wordt tussen wetenschap en praktijk. Mooi voorbeeld van kennisvalorisatie. In deze casus is het bedrijf eigenaar van de software en zijn er voor de content-collecties verschillende oplossingen gekozen.

Deze vorm is te beschouwen als een oplossing om succesvolle producten vanuit de wetenschap op een zakelijke manier in de markt te kunnen zetten. De winst vloeit naar de aandeelhouders.

#### Voor- en nadelen:

- Dit is een oplossing om te regelen dat er een duidelijk aanspreekbare eigenaar is van een product.
- Opbrengsten worden grotendeels aangewend voor verdere uitbouw en verbetering van de producten.
- Het succes van een dergelijke onderneming is mogelijk afhankelijkheid van een leidende hoogleraar of andere kernspeler.

### 2.9. Overdragen aan een commerciële partij

In plaats van een eigen samenwerkingsorganisatie of rechtspersoon op te zetten kan worden overwogen de ontwikkelde itembank/items onder te brengen bij een (commerciële) derde partij, zoals een uitgever. Daarmee wordt in elk geval een deel van de zeggenschap over het materiaal afgestaan, zo niet alle. Maar doordat een commerciële partij belang heeft bij het leveren van kwaliteit, is denkbaar dat in deze variant een oplossing besloten ligt om de zorg voor een product over te dragen en in plaats daarvan een commercieel tarief te betalen voor het gebruik ervan. Deze overweging kan bijvoorbeeld aan de orde zijn als de projectpartners er onvoldoende in slagen om docenten vrij te maken om de itembank te onderhouden en uit te bouwen.

Er is (vooralsnog) geen SURF-project dat voor deze oplossing gekozen heeft.

#### Voor- en nadelen:

- Deze aanpak betekent volledig uitbesteden, dus in beginsel geheel door een derde partij verzorgd die daarvoor kosten zal doorbelasten inclusief een winststopslag.
- Het ontslaat de gebruikers van de producten van de verantwoordelijkheid voor beheer en onderhoud en daar hoeven dus geen docenturen e.d. voor vrijgemaakt te worden.
- Weinig zeggenschap over het product en de ontwikkeling daarvan (via gebruikersgroepen kan dat in de praktijk overigens wel meevallen).
- Afhankelijkheid van de leverancier en een gereede kans op vendor lock-in. Het is zaak bij de contractvorming hier goed op te letten.

## 3. SURF SHARE EN SURF MARKET

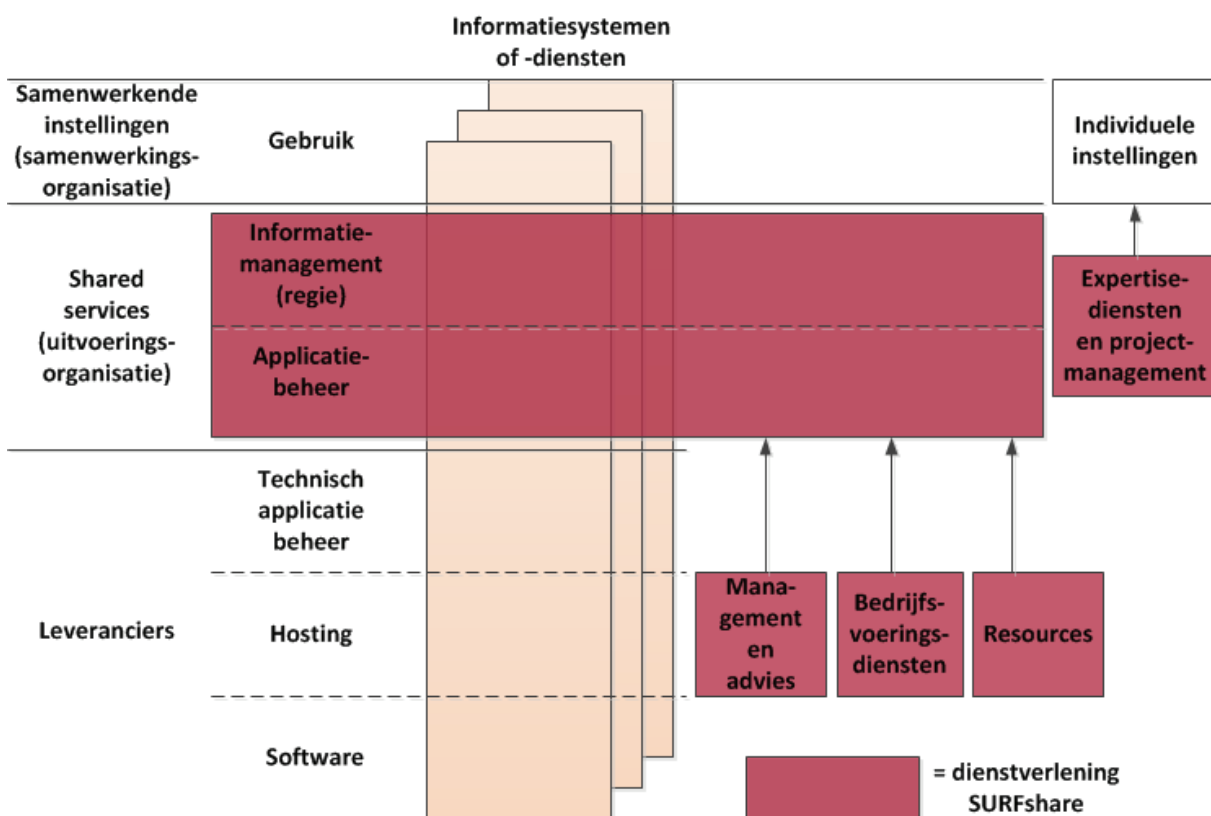
### 3.1. Samenwerking met SURFshare

Speciaal voor samenwerkende partijen in het hoger onderwijs heeft SURF de werkmatschappij SURFshare in het leven geroepen. SURFshare kan samenwerkingsverbanden op verschillende manieren ondersteunen: door de (financiële) administratie te verzorgen, door op te treden als contractpartner voor leveranciers, door (functioneel) beheer over te nemen, etc. Desgewenst kan SURFshare zelfs directievoering voor een samenwerkingsverband faciliteren.

SURFshare richt zich op:

- Beheer en regie van applicatiediensten
- Beschikbaar stellen van ICT-gerelateerde expertise

Daarbij kan SURFshare schaarse expertise bundelen, continuïteit garanderen en bestuurlijke borging bieden (omdat SURFshare ook binnen de bestuurlijke organisatie van SURF valt). Onderstaande figuur laat schematisch zien welke diensten SURFshare kan leveren.



Wat is de betekenis hiervan voor samenwerkingsverbanden?

- Een eigen bureau (administratie, beheer) is niet nodig. Door het model van SURFshare kunnen schaalvoordelen optreden.
- SURFshare berekent de kosten van de ondersteuning door aan de participanten (SURFshare wordt niet gesubsidieerd).
- Afhankelijk van de omvang en reikwijdte van de samenwerking wordt de governance opgezet met de bijpassende bestuurlijke organisatie. Soms volstaat een geformaliseerde samenwerking, soms zal het nodig zijn een stichting op te richten.
- De inspraakmogelijkheden van de participanten hangen af van het gekozen governance-model.

### 3.2. Samenwerking met SURFmarket

SURFmarket is de ICT-marktplaats voor instellingen in het hoger onderwijs en onderzoek en aanbieders/uitgevers. Door inkoop en bemiddeling komt een ICT-aanbod tot stand met speciale voorwaarden specifiek voor de onderwijsdoelgroep. SURFmarket faciliteert vervolgens het afsluiten en afrekenen van licenties en de distributie van en toegang tot de betreffende software, content, ICT-diensten en hardware via de portals SURFmarket.nl en SURFspot.nl.

SURFmarket kan ook producten van projecten bemiddelen; een voorbeeld hiervan is het product qDNA-tool, dat door SURFmarket wordt ontsloten voor de Nederlandse hoger-onderwijsmarkt.

## 4. KENMERKEN VAN RECHTSVORMEN

In dit hoofdstuk gaan we in op een aantal kenmerken van verschillende rechtsvormen. In vrijwel alle gevallen zal het nodig zijn om een aantal zaken te regelen, ongeacht de gekozen rechtsvorm.

We noemen hier:

- Het eigendom van ingebrachte materialen. Advies: maak ze eigendom van het samenwerkingsverband, dat voorkomt problemen in geval een van de partners uitstapt en de anderen door willen gaan. Een prima alternatief kan zijn om de materialen onder Creative Commons-licentie beschikbaar te stellen. Echter, als het gaat om materiaal dat voor summatieve toetsing bedoeld is, kan dit ongewenst zijn.
- Maak duidelijke afspraken over de opslag en bewaartermijnen van logfiles en toetsresultaten.
- Rechten en plichten van de partners: wie brengt wat in (financieel en/of materiaal) en hoe wordt omgegaan met de verrekening van eventuele kosten (zowel verlies als winst).
- Beëindiging van de samenwerking: wie kan het initiatief nemen, op welke termijn, hoe wordt verrekend, waar blijft de boedel, etc.
- Het in- en uitstappen van partijen: regel vooraf wat er gebeurt als een nieuwe partij wil aansluiten bij de samenwerking, en daarnaast ook, wat er gebeurt als een van de partners uitstapt of om andere redenen niet meer kan deelnemen.
- Zorg voor scheiding van voorzitterschap en penningmeester (dus bij verschillende partners onderbrengen).

Onderstaande tabel geeft een beknopt en samenvattend overzicht van een aantal aspecten van de hier besproken cases.

werknaam	voorbeeld	rechtsvorm?	bestuur?	schaal	risico
Fair-use policy	Onbetwist	nee	nee	klein	bij penvoerder
Onderling / gesloten beurs of beperkte doorberekening	iVG	nee	ja	beperkt	ieder voor zich
Onderling / doorberekening en puntensysteem	IMS	ja	evt	schaalbaar	bij penvoerder
Onderbrengen bij bestaand samenwerkingsverband	AC-scholen-overleg	nee	ja, bestaand	beperkt tot domein	onduidelijk c.q. te regelen
Consortium / kosten uit inleg	E-merge	nee	ja	beperkt	onduidelijk c.q. te regelen
Coöperatie	10vdl	ja, vereniging	ja	schaalbaar	bestuur
Stichting / non-profit 'verdienmodel'	SLZ	ja, stichting	ja	schaalbaar	bestuur
Commercieel / eigen/onderlinge onderneming	bv	ja, bv	directie	schaalbaar	directie / aandeelhouders
Commercieel / extern onderbrengen	uitgever	ja, bv	directie	schaalbaar	extern

Vervolgens geeft de volgende tabel inzicht in enkele formele aspecten waarmee bij verschillende rechtsvormen rekening gehouden moet worden (bron: Kamer van Koophandel).

	onderling	BV	vereniging	stichting	coöperatie
oprichting	n.v.t.	notariële akte	notariële akte	notariële akte	notariële akte
bestuur	niet vereist	directie, evt. raad van commissarissen	bestuur	bestuur, evt. raad van toezicht	bestuur, evt. raad van toezicht
btw	volgt instelling	ja	soms	soms	soms
personeel in dienst	n.v.t.	mogelijk	mogelijk	mogelijk	mogelijk
leden	mogelijk	nee	ja (verplicht)	nee	ja
besluitvorming	onderling	directie en/of aandeelhouders	algemene ledenvergadering	bestuur	bestuur

## 5. WAT TE KIEZEN?

### 5.1. Van klein naar groot

Zolang er geen personeel in dienst is van het samenwerkingsverband en er geen (externe) risico's worden aangegaan, is het veruit het eenvoudigst om een onderlinge oplossing te kiezen: dat voorkomt o.a. de kosten van oprichting en jaarlijkse accountantscontrole. Zeker als er niet teveel geld omgaat in de samenwerking is de toegevoegde waarde van een rechtsvorm doorgaans gering.

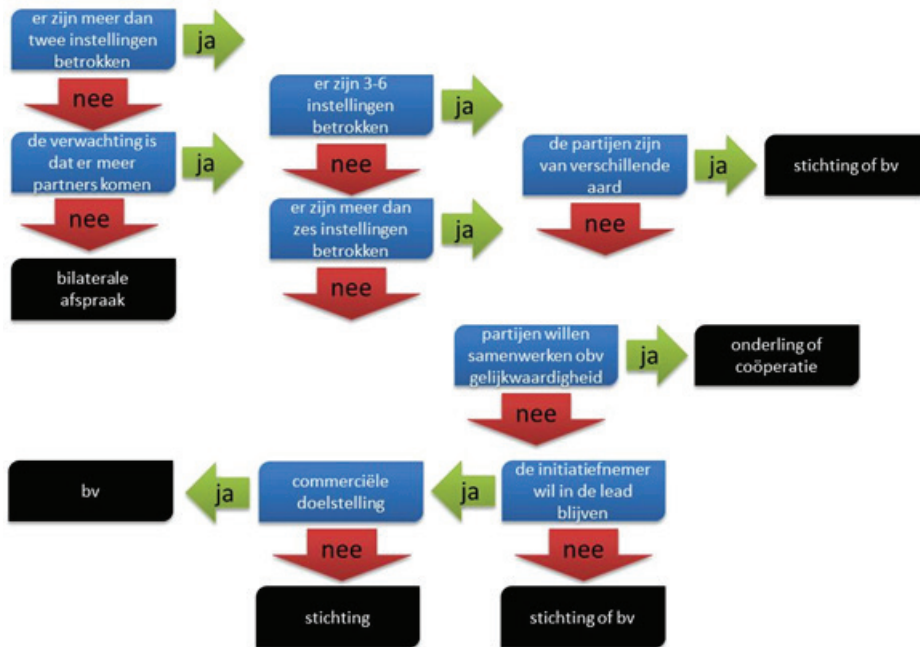
Op het moment dat je diensten en/of producten aan derden gaat leveren, ontstaat een andere situatie, dan is een rechtsvorm eventueel nodig. Dit is ook aan de orde als het samenwerkingsverband personeel in dienst wil of moet nemen. De keuze voor een BV of een stichting heeft te maken met de besturing. Ook zijn er fiscale verschillen (belasting op de winst).

schaalgrootte	ca. 2-6 partijen	meer dan ca. 6 partijen	binnen en buiten de sector	mogelijk i.s.m. SURFshare
fair-use	+	o	-	o
onderling/gesloten beurs	++	o	-	++
consortium	++	+	o	++
onderling/puntensysteem	+	++	+	++
in samenwerkingsverband	o	++	+	o
coöperatie	++	++	+	+
stichting	+	++	++	+
aparte BV	+	++	++	+
commerciële partij	+	++	++	-

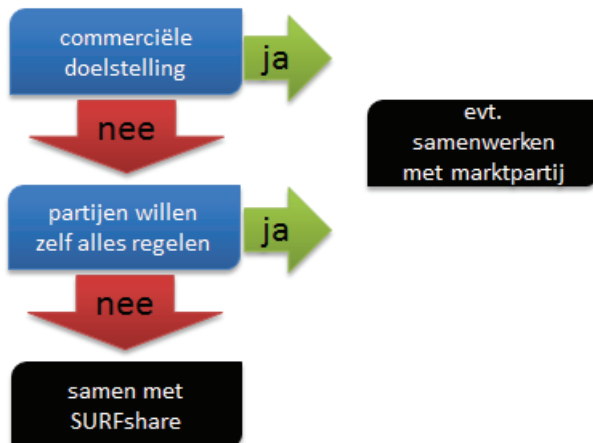
#### legenda:

- niet van toepassing/relevant/mogelijk
- o minder geschikt/relevant/mogelijk
- + geschikt/relevant/mogelijk
- ++ zeer geschikt/relevant/mogelijk

## 5.2. Beslismodel



Het volgende schema laat zien in welke situaties samenwerking met SURFshare interessant kan zijn.



## 6. LICENTIEMODELLEN

Instellingen of samenwerkingsverbanden die hun itembank (of ontwikkelde software) in de markt willen zetten, kunnen de wens hebben om een licentiemodel te hanteren om inkomsten te genereren. Bij itembanken en software voor digitaal toetsen zien we licentievergoedingen op verschillende bases, die soms met elkaar gecombineerd worden.

We onderscheiden:

1. Vaste prijs per jaar voor hele instelling; deze is vooral werkbaar voor producten met een bescheiden prijs. Voorbeeld: qDNA (qDNA is een combinatie van enkele praktische tools die digitaal toetsen ondersteunen, zie [www.qdnatool.org](http://www.qdnatool.org)).
2. Een prijs per jaar die is gebaseerd op het aantal gebruikers. Voorbeeld: Remindo (een veelzijdig toetspakket, [www.remindo.nl](http://www.remindo.nl)).
  - a. Vaak wordt het aantal studenten gehanteerd voor de prijsbepaling, docenten en andere gebruikers zijn bij de prijs inbegrepen.
  - b. Soms wordt na afloop het werkelijk aantal gebruikers geteld en gefactureerd; meestal moet vooraf een aantal worden opgegeven en vindt eventueel een aanvullende verrekening plaats als het werkelijke aantal groter blijkt te zijn.
3. Prijs op basis feitelijk gebruik, bijvoorbeeld het aantal afgenomen toetsen.
  - a. Wordt soms aangeboden als 'bundel' die je vooraf inkoopt, als je eroverheen gaat geldt een hoger tarief. Voorbeeld: Question Mark on demand (Question Mark is een veelzijdig toetspakket, dat zowel in de eigen instelling geïnstalleerd kan worden (on site) of vanuit de cloud kan worden gebruikt (on premise), [www.questionmark.com](http://www.questionmark.com)).
  - b. Dit model kan aantrekkelijk zijn als er kleine aantallen toetsen van elke individuele gebruiker worden afgenomen.
4. De licentie wordt eenmalig aangeschaft, maar er wordt, zolang deze daadwerkelijk in gebruik is, jaarlijks een percentage in rekening gebracht voor updates, onderhoud en support. Dit is doorgaans 15-20%. Voorbeeld: QMP (on premise variant).
  - a. Als er uitbreidingen worden aangeschaft, gaat de jaarlijkse onderhoudsbijdrage mee omhoog.
5. Bij licenties voor itembanken kunnen grotendeels dezelfde regelingen gelden. Denkbaar is dat er een relatie is tussen de omvang van de itembank en de te betalen prijs, of tussen het aantal afgenomen items en de berekende vergoeding.

## 7. EXPLOITATIEPLAN EN BUSINESS CASE VOOR PROJECTEN

### 7.1. De bouwstenen van het exploitatieplan

In het exploitatieplan wordt uitgewerkt, hoe projectresultaten duurzaam kunnen worden gebruikt door de doelgroep. De bouwstenen waaruit het exploitatieplan kan bestaan:

- Doel van het exploitatieplan
- Noodzakelijke activiteiten en voorzieningen
- Benodigde tijd (van mensen) en/of geld
- De (financiële) dekking van menskracht en middelen
- Disseminatieplan

Deze bouwstenen worden hieronder nader toegelicht.

### 7.2. Het doel van het exploitatieplan

Bij het opstellen van je exploitatiescenario kun je je richten op een minimaal scenario, dat je ten minste zou willen bereiken – en daarnaast is het interessant om door te denken naar een ideaalbeeld. Een minimumscenario zou bijvoorbeeld als doel kunnen hebben: “minstens twee projectpartners gebruiken het product en dragen gezamenlijk de kosten om de infrastructuur in stand te houden”. In het ideaalscenario dat hierbij aansluit, worden de projectresultaten ook onder andere instellingen (buiten het project) verspreid en genereren de gezamenlijke gebruikers genoeg middelen om de producten inhoudelijk en/of technisch door te ontwikkelen.

### 7.3. Noodzakelijke activiteiten en voorzieningen

Maak een overzicht van welke activiteiten moeten worden uitgevoerd om het product te kunnen blijven gebruiken en welke voorzieningen daarbij nodig zijn. Een belangrijk onderdeel dat daarbij niet vergeten mag worden is wie een gebruiker kan bellen met een vraag? Denk dus aan de volgende elementen:

- een onderhoudsplan (voor content en techniek)
- een beheerplan
- helpdesk (wie kun je bellen als je een vraag hebt)

#### Voorbeeld fictief

Een project heeft een toetsinfrastructuur opgezet en 1000 toetsvragen ontwikkeld. In het exploitatieplan is beschreven:

- dat studenten de toetsen alleen kunnen gebruiken, als docenten die voor hen klaarzetten: dit moet per toetsafname door een docent worden voorbereid en kost een half uur per toets (een docent heeft bovendien een halve dag instructie nodig om dit te leren en de onderwijskundige dienst moet deze instructie verzorgen).
- hoe de technische infrastructuur (server met licenties etc.) is ingericht en wat de kosten zijn om deze in stand te houden (hosting, licenties, beheer etc.); wie doet dit (de eigen ICT-dienst of uitbesteden).
- dat er een beheerder is die de vragen ‘bewaakt’: op grond van analyses controleert hij de kwaliteit, hij zorgt dat er jaarlijks 25% nieuwe vragen komen ter vervanging, etc.
- dat er een werkgroep is vanuit alle projectpartners, waarvan de leden zich verplichten om jaarlijks 50 nieuwe toetsvragen aan te leveren.
- dat de projectpartners elk jaarlijks € 5.000 bijdragen om de kosten voor de gezamenlijke infrastructuur te dekken.
- dat de deelprojectleider techniek uit het project als centrale vraagbaak blijft functioneren: je kunt haar bellen als je een vraag hebt. Een collega neemt waar als zij afwezig is.
- dat er een eenvoudige projectwebsite is met basisinformatie en verwijzing naar de contactpersoon.



#### 7.4. Financieel

De exploitatie is alleen haalbaar, als de kosten die ermee gepaard gaan (zowel tijd als geld) gedekt worden. In een financieel hoofdstuk maak je duidelijk hoeveel tijd, geld en middelen noodzakelijk zijn om de noodzakelijke activiteiten en voorzieningen in de lucht te houden. Vervolgens beschrijf je hoe het plan voor kostendekking eruit ziet (bijv. in natura, in euro's, afhankelijk van het aantal gebruikers, risico's) en wie naar verwachting bereid zijn deze kosten te betalen.

#### 7.5. Businesscase

Het kan helpen om de financiën te onderbouwen met een business case. In een business case maak je zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve analyse van de kosten en baten van je projectresultaat. Het gaat dus over de kosten én over de baten. Hoe beter en concreter je de baten inzichtelijk kunt maken, hoe makkelijker het wordt om de kostenkant te regelen (mits de verhouding kosten-baten gunstig is, uiteraard). De baten kunnen financieel zijn, maar ook betrekking hebben op kwaliteit (zie het voorbeeld hieronder).

##### Voorbeeld fictief

Een project heeft een toetsinfrastructuur opgezet en 1000 toetsvragen ontwikkeld. In de business case lezen we:

Een instelling die jaarlijks bij 1000 studenten een toets (zoals ontwikkeld in het project) wil afnemen, moet rekening houden met de volgende kosten (fictieve getallen!):

- bijdrage gezamenlijke infrastructuur: € 5.000,-
- investering docenturen in doorontwikkeling vragen: 100 uur = € 5.000,-
- beheerkosten (klaarzetten toetsen): 100 uur = € 5.000,-
- huur pc-lokaal (meerprijs t.o.v. normaal toetslokaal): € 2.000,-
- totaal jaarlijkse kosten: € 17.000,-

Daartegenover staan de volgende opbrengsten voor de instelling:

- de kosten voor toetscorrectie dalen met 200 uur = € 10.000,-
- de kosten voor het ontwikkelen van toetsen dalen met 100 uur = € 5.000,-
- het aantal gevraagde inzagen loopt sterk terug, resultaat 50 uur = € 2.500,-
- dankzij het automatische nakijken zijn de cijfers binnen 48 uur beschikbaar voor de studenten wat leidt tot grotere studenttevredenheid (lastig in € uit te drukken)
- docenten zijn verlost van het correctiewerk, wat leidt tot grotere medewerkerstevredenheid (lastig in € uit te drukken)
- het automatisch nakijken heeft ook als effect dat er geen correctiefouten meer worden gemaakt, waardoor studenten eventueel onterecht zakken of slagen
- totaal opbrengst: € 17.500,- plus de niet in geld uit te drukken 'kwalitatieve' winst.

#### 7.6. Exploitatiemodellen

Er zijn verschillende opties mogelijk. In de casusbeschrijvingen in hoofdstuk 2 zijn allerlei varianten beschreven. De kern is dat er een gezonde balans moet zijn tussen kosten en opbrengsten (ook hier geldt: opbrengsten kunnen kwalitatief zijn en/of financieel). Omdat er vaak veel variabelen zijn, zal het in de praktijk lastig zijn om precies op nul uit te komen, tenzij kan worden gewerkt op basis van nacalculatie.

Advies is daarom om een realistische schatting van de kosten te koppelen aan een voorzichtige raming van de opbrengsten. Mogelijk komt er dan meer geld binnen dan er kosten zijn gemaakt. De meeropbrengst kan in een voorziening voor onderhoud en tegenvallers worden opgenomen. Als deze voorziening na enkele jaren groot genoeg is, dan valt te overwegen om de tarieven te verlagen (zie bijv. het IMS-model, paragraaf 2.4).

## Colofon

Auteur: Michiel van Geloven  
SURF  
Graadt van Roggenweg 340  
Postbus 2290  
3500 GG Utrecht

T +31 (0)30 234 66 00  
F +31 (0)30 233 29 60

info@surf.nl 2013  
www.surf.nl



beschikbaar onder de licentie Creative Commons Naamsvermelding  
3.0 Nederland. [www.creativecommons.org/licenses/by/3.0/nl](http://www.creativecommons.org/licenses/by/3.0/nl)

