

Deelrapportage Organisatie en Governance
Service Centrum Scholen

Versie 0.6

Juli 2007

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
1.1	Recapitulatie: doelstellingen en strategie.....	3
1.2	Recapitulatie: aanbod van diensten.....	4
1.3	Een tijdelijke organisatie.....	4
1.4	Leeswijzer.....	5
2	Mensen en andere productiefactoren.....	5
2.1	Welke kennis en kunde is benodigd?.....	5
2.2	Wat is daarbij de beste mix van mensen en kwaliteiten?.....	6
2.2.1	Schaap met 5 poten?.....	6
2.2.2	Board met practitioners als buitenboordmotor voor het SCS.....	6
2.2.3	Daardoor kan SCS klein maar fijn blijven.....	7
2.2.4	Wat is nodig om te kunnen starten?.....	8
2.3	Andere productiefactoren.....	9
2.3.1	kennissysteem.....	9
2.3.2	CRM systeem.....	10
2.3.3	Kantoor en andere randvoorwaarden.....	10
3	Architectuur van het SCS.....	12
3.1	Hoe stimuleer je de mensen in het SCS om maximaal te presteren?.....	12
3.2	Welke regels en processen in de organisatie zijn daarbij nodig en hoe helpt hiërarchie hierbij? ..	12
3.3	Tot welk organogram leidt dit?.....	12
3.4	Aansturings- en verantwoordingslijnen met initiatiefnemers.....	13
4	Organisatiecultuur.....	16
4.1	Welke organisatiecultuur ondersteunt de strategie?.....	16
4.2	Hoe veranker je deze cultuur in je organisatie?.....	17
4.3	Wat zijn bedreigingen voor deze organisatiecultuur?.....	18
5	Implementatie.....	19
5.1	Inleiding.....	19
5.2	Are you ready?.....	19
5.3	Set.....	20
5.4	Go!!.....	22
6	Bekostiging.....	23
6.1	Uitgangspunten.....	23
6.2	Cijfermatige invulling.....	23

1 Inleiding

In dit document beschrijven we welke organisatie het Service Centrum nodig heeft om de eerder genoemde strategie en de bijbehorende activiteiten succesvol te kunnen uitvoeren. Om dat goed te kunnen plaatsen herhalen we in dit hoofdstuk nog even de hoofdlijnen van de doelstellingen van het SCS en de bijbehorende strategie en geven we ook een beknopte weergave van het aanbod van activiteiten.

1.1 Recapitulatie: doelstellingen en strategie....

Eerder formuleerden we de doelstelling van het SCS als volgt:

1. Het bevorderen van onderwijshuisvesting met een betere prijs-kwaliteitverhouding door de toepassing van innovatieve contractvormen.
2. Het stimuleren en in staat stellen van scholen(schoolbesturen)¹ en gemeenten om een transparante en zakelijke afweging te maken tussen innovatief aanbesteden en traditioneel aanbesteden; en
3. Het in staat stellen van scholen en gemeenten om innovatieve aanbestedingsvormen op effectieve wijze te implementeren;

Gegeven de analyse van de vraag en de strategische vraagstukken waarop het SCS een antwoord dient te vinden, kwamen we tot het uitgangspunt dat het van belang is dat het SCS op de kortst mogelijke termijn:

- kan bewijzen te beschikken over autoriteit op het gebied van innovatieve aanbestedingsvormen en in staat is een zinvolle vertaalslag te maken van successen met deze aanbestedingsvormen naar het onderwijsveld;
- aan scholen en gemeenten meer dan duidelijk maakt dat het SCS er niet is om te dicteren, maar om te helpen, en alleen als zij dat willen en in de mate dat zij dat willen. Scholen en gemeenten blijven in de 'driver's seat';
- pro-actief uitstraalt naar ondernemingen en kennisorganisaties die actief zijn op dit gebied dat zij hen niet het brood uit de mond wil en zal eten, maar alleen maar een groter brood wil doen bakken;
- door het geven van informatie, het begeleiden van processen en het stimuleren van het gebruik van innovatieve aanbestedingsvormen scholen en gemeenten het SCS accepteren en bereid zijn om complexe nieuwbouwprojecten door middel van innovatieve aanbestedingsvormen meerwaarde te laten genereren (de pilots);
- scholen en gemeenten bij het vormgeven van die pilots maar ook bij andere innovatieve aanbestedingen actief gebruik maken van de op maat gemaakte dienstverlening van het SCS omdat de doelgroep de dienstverlening vertrouwt en omdat het bewezen is dat het tot succesvolle innovatieve aanbestedingsvormen kan leiden; en
- het SCS bekend staat bij scholen en gemeenten als het onafhankelijke servicecentrum – opgericht en uitgerust door de bewindspersonen van OCW en Financiën – dat scholen en gemeenten

¹ In het vervolg van het rapport spreken we over scholen, terwijl we schoolbesturen bedoelen!

daadwerkelijk, met raad en daad helpt bij het oplossen van ingewikkelde huisvestingsvraagstukken. Daarbij onderscheidt het SCS zich door haar unieke positie en door de instrumenten waarmee zij door de Ministers van Financiën en OCW is toegerust.

1.2 Recapitulatie: aanbod van diensten.....

In samenhang met bovenstaande strategische uitgangspunten kwamen we tot een dienstenaanbod van het SCS gericht op twee fasen: (i) de afweging of een innovatieve aanbesteding een goede oplossing is voor de huisvestingsambitie van school of gemeente en (ii) de uitvoering van die innovatieve aanbesteding.

In beide fasen onderkennen we drie niveaus van dienstverlening:

- a. kennis disseminatie
- b. procesbegeleiding
- c. stimulering door het wegnemen van specifieke bezwaren c.q. problemen.

1.3 Een tijdelijke organisatie.....of een tijdelijk gesubsidieerde organisatie?

Zodra het SCS zijn doelstellingen heeft behaald heeft het SCS zichzelf in principe overbodig gemaakt. In dat geval beschikken scholen en gemeenten over voldoende kennis om zonder het SCS zoals we dat nu zien, door het leven te gaan. We voorzien een periode van 3 jaar als de minimale tijd die een goed toegerust SCS nodig heeft om de eerder genoemde doelen te bereiken. In die 3 jaar zou het SCS in staat moeten zijn om het kennisniveau ten aanzien van innovatief aanbesteden binnen de sector op een ander plan te brengen. Wellicht komt dat over als een ambitieus plan, maar de ervaring in andere sectoren heeft uitgewezen dat de investering die alle partijen moeten doen vraagt om een korte, maar hevige transitieperiode. Het langer uitstrekken van deze periode zal tevens betekenen dat minder snel projecten van de grond komen en dat is om meerdere redenen onwenselijk. Ten aanzien van de procesbegeleiding en stimuleringsfunctie denken we dat we de levensduur van het SCS moeten beperken tot circa 20 projecten.² Na 20 innovatieve aanbestedingen en de kennisdisseminatie die daarbij hoort, moeten partijen in staat zijn om in de markt goede procesbegeleiding te vinden. Dit geldt tevens voor de 'stimuleringsfunctie'. Deze is er op gericht om specifieke (institutionele) problemen weg te nemen. Na 20 projecten zullen – vanwege leercurve effecten – deze problemen ofwel zijn verdwenen ofwel – indien mocht blijken dat ze niet van tijdelijke aard zijn – zijn weggenomen door specifieke maatregelen van de beide opdrachtgevende bewindspersonen.

Het is goed denkbaar dat de partijen in de sector voldoende aanleiding zien om het SCS ook na genoemde periode van 3 jaar voort te zetten. In principe zal dat dan zonder financiële ondersteuning van de ministeries van Financiën en Onderwijs gebeuren. Om de behoefte aan voortzetting van het SCS in kaart te brengen en de mogelijkheden tot zelfstandige bekostiging te peilen zal de directeur van het SCS na 2 jaar (dus eind 2009) een plan aan de stakeholders voorleggen waarin de behoefte aan voortzetting en mogelijkheden tot bekostiging in kaart worden gebracht. Tevens is het raadzaam om na genoemde periode van 3 jaar de prestaties van het SCS goed te evalueren.

² Het is niet noodzakelijk dat deze 20 projecten gelijkmatig verspreid over de levensduur van het SCS plaatsvinden, al zal de voortgang natuurlijk wel gemonitord moeten worden.

1.4 Leeswijzer

Dit document volgt als het ware een drie-traps-raket. Eerst beschrijven we in hoofdstuk 2 de mensen die nodig zijn voor het goed uitvoeren van het geformuleerde aanbod. Daarbij gaat het om de kennis waarover ze dienen te beschikken en het soort van toegevoegde waarde dat zij de organisatie moeten brengen. In hoofdstuk 3 gaan we vervolgens in op de architectuur van de organisatie. Daarin gaan we in op de organisatiestructuur, de incentives die de mensen in de organisatie ondervinden en de regels die gelden in de organisatie. Hoofdstuk 4 beschrijft de gewenste cultuur van de organisatie. Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk 5 het implementatietraject. In hoofdstuk 6 tenslotte geven we een meerjarig plaatje van kosten en bekostiging.

2 Mensen en andere productiefactoren

2.1 Welke kennis en kunde is benodigd?

De kennis en kunde waarover het SCS dient te beschikken in het bereiken van haar doelstellingen heeft veel weg van het schaap met de vijf poten. We noemen enkele van de kennisgebieden die dienen te worden afgedekt:

- Kennis ten aanzien van het formuleren van een outputgerichte vraagspecificatie
- Kennis van innovatieve aanbestedingen, nader onder te verdelen in juridische aanbestedings- en contractkennis, economische kennis en financiële kennis
- Ervaring in het afsluiten van contracten, zowel vanuit financieel perspectief als vanuit juridisch perspectief
- Kennis van en ervaring met bouwprocessen
- Kennis van en ervaring met scholen onderhoud
- Kennis van bekostigingsmodellen voor scholenbouw en onderhoud
- Kennis van regelgeving ten aanzien van bevoegdheidsverdeling tussen ministerie, scholen en gemeenten
- Kennis van besluitvormingsprocessen bij gemeenten en scholen intern

Deze kennisvelden dient het SCS te verknopen met belangrijke kunde: vaardigheden die nodig zijn bij het uitvoeren van de beoogde dienstverlening. Deze is nader onder te verdelen naar de drie functies: kennisdisseminatie, procesbegeleiding, stimuleren:

- Kennisdisseminatie:
 - Communicatievaardigheden – voor vormgeven en houden van presentaties, maar ook voor het onderhouden van de website en technisch toegankelijk maken van alle kennis
 - Analysevaardigheden – voor het inhoudelijk toegankelijk maken van ervaring en kennis via moderne communicatie middelen
 - Marketingvaardigheden – voor het kunnen marketen van de meerwaarde van innovatieve aanbestedingen bij de projecten waar dat het geval is
- Procesbegeleiding
 - Procesmanagementvaardigheden – de samenwerking tussen alle stakeholders is in alle fasen van een project complexe materie en vraagt om geschoolde en ervaren procesmanagement vaardigheden die geschoeid zijn op een inhoudelijke leest
 - Onderhandelingsvaardigheden – om indien nodig in processen scholen en gemeenten bij te kunnen staan (adviseren) in onderhandelingen met private partijen

- Stimulering
 - Helikopterview – het SCS moet per geval kunnen beoordelen of het toepassen van stimuleringsmaatregelen in een individueel geval voldoende bijdraagt aan het bereiken van de doelen van scholen en gemeenten door het het SCS;
 - Investeerdersvaardigheden – daar waar het SCS gebruik maakt van meer ‘investeringsachtige’ stimuleringsmaatregelen, dient het SCS te kunnen beoordelen of het project een goede investering zal zijn of niet;
 - Productontwikkeling – een specifiek product van het SCS zal zijn een innovatieve contractvorm die specifiek is toegesneden op de onderwijssector. Het SCS zal de kennis moeten hebben om dit product te ontwikkelen en vervolgens te vermarkten.

2.2 Wat is daarbij de beste mix van mensen en kwaliteiten?

2.2.1 Schaaap met 5 poten?

Het SCS heeft de opdracht om in korte tijd een significante verandering tot stand te brengen in ‘scholenland’. Het aantal scholen en gemeenten, en ook het aantal nieuwbouw projecten per jaar loopt in de honderden. Dat zou doen vermoeden dat het SCS alleen dan effectief kan zijn indien het een grote omvang heeft. Die route staan wij echter niet voor.

2.2.2 Board met practitioners als buitenboordmotor voor het SCS

Bij het formuleren van het aanbod hebben we de aantrekkelijkheid voor scholen en gemeenten van het inschakelen van het SCS willen vergroten door het SCS toe te rusten met enkele effectieve stimuleringsinstrumenten. In onze beleving zullen die stimuleringsinstrumenten het SCS als een soort ‘buitenboordmotor’ terzijde staan bij het halen van haar doelstellingen. Een zelfde buitenboordmotor concept willen wij toepassen op het organisatieontwerp van het SCS. Wij geven dan ook de voorkeur aan een klein maar fijn SCS dat in zijn slagkracht ondersteund wordt door een IOOB – een Innovatieve Onderwijshuisvesting Ontwikkel Board.

Deze IOOB, bestaande uit 10 ervaren practitioners uit het bedrijfsleven, de scholensector en de kring van gemeenten, fungeert als een soort buitenboordmotor voor het SCS. De IOOB vertegenwoordigt gezamenlijk de state of the art kennis op het gebied van vraagarticulatie, outputspecificeren, aanbesteden, financieren, contracteren en managen van innovatieve aanbestedingen. De taken van het IOOB zijn tweeledig. Enerzijds fungeert de IOOB als buitenboordmotor in het primaire proces van het SCS. Anderzijds adviseert zij de toezichthoudende instantie van het SCS over het presteren van het SCS. De taken ten aanzien van het primaire proces bestaan uit:

- Het fungeren als hulpmotor voor het SCS – de leden van de IOOB treden op verzoek van het SCS op voor scholen en gemeenten en ontsluiten de kennis en kunde van het SCS;
- Het selecteren van pilotprojecten – het SCS kan de (leden van de) IOOB inschakelen bij het beoordelen van de vraag of projecten voldoende kansrijk zijn om als pilot aangemerkt te kunnen worden;
- Het adviseren in specifieke gevallen – het SCS kan de (leden van de) IOOB raadplegen indien specifieke klantvragen daar om vragen.

De taken van de IOOB als adviseur aan de toezichthouder op het SCS komen in het volgende hoofdstuk aan de orde. De leden van de IOOB ontvangen een periodieke vergoeding voor hun lidmaatschap van de

IOOB³. Omdat zij mensen zijn die in de praktijk van de innovatieve aanbestedingen zijn groot geworden, hebben zij waarschijnlijk ook zelf belangen. Om daarmee om te gaan ondertekenen zij een *code of conduct* die ertoe bijdraagt dat (de schijn van) belangenverstremgeling wordt tegengegaan.

2.2.3 Daardoor kan SCS klein maar fijn blijven

Met de instelling van de IOOB vergroot het SCS haar slagkracht. Dat betekent dat het SCS zelf relatief klein kan blijven. Gegeven de horizon van 3 jaar en een pilotprogramma van 20 projecten denken wij aan een kernorganisatie met daarin de volgende functies:

- 1 directeur die de integrale verantwoordelijkheid draagt met tenminste de volgende competenties:
 - ervaring met innovatieve aanbestedingen
 - ervaring met projectfinanciering
 - ervaring aan zowel publieke als private zijde
 - gevoel voor bestuurlijke verhoudingen
 - netwerk in scholenland of gemeenteland
 - niet-hiërarchisch ingestelde teamplayer

- 1 Manager Marketing die tevens plaatsvervangend directeur is. Deze persoon heeft – naast zijn management taken - uitsluitend tot doel om te organiseren dat voldoende scholen en gemeenten en de juiste scholen en gemeenten aangesproken worden, enthousiast worden en een innovatieve aanbesteding meenemen in hun overwegingen. Hij is tevens verantwoordelijk voor het managen van de reputatie van het SCS. Hij dient te beschikken over de volgende competenties:
 - ervaring in strategische marketing
 - ervaring met PR
 - ervaring in het werken met publieke sector
 - netwerk in scholenland of gemeenteland
 - niet-hiërarchisch ingestelde teamplayer

- 1 Specialist Aanbestedingen/Contractering – een ervaren jurist die vanuit juridisch perspectief alle juridische proceselementen van (de voorbereiding van) een aanbesteding tot en met het sluiten van een contract kan overzien en aanbestedingsprocessen goed kan vormgeven. Hij dient te beschikken over de volgende competenties:
 - transactie ervaring in meerdere innovatieve aanbestedingen
 - ervaring aan private zijde
 - ervaring in het werken met publieke sector
 - gevoel voor bestuurlijke verhoudingen
 - niet-hiërarchisch ingestelde teamplayer

- 2 Specialisten Financieel/Meerwaarde/Projectfinanciering – 2 zware financieel-economische specialisten die het hele financiële domein afdekken, zowel qua kennisdisseminatie als qua procesbegeleiding en stimulering. Tenminste 1 van hen is bekend met de bekostigingsstructuur van scholen en gemeenten en heeft gevoel voor overheidsfinanciën. De andere is een echte projectfinancier. Beiden beschikken over de volgende competenties:
 - transactie-ervaring in meerdere innovatieve aanbestedingen
 - ervaring aan private zijde

³ Wij denken daarbij aan € 5 – 10 k per jaar per lid.

- ervaring in het werken met publieke sector
 - gevoel voor bestuurlijke verhoudingen
 - niet-hiërarchisch ingestelde teamplayer
- 1 Kennismanager – een ervaren man/vrouw die verantwoordelijk is voor het ontwikkelen, bijhouden, ontsluiten en managen van de hele kennisarchitectuur van het SCS. Tevens zal hij/zij de verantwoordelijkheid nemen voor het stakeholdermanagement. Hij/zij dient te beschikken over de volgende competenties:
 - ervaring in (elektronisch) kennismanagement
 - ervaring in analyse van kennismateriaal
 - ervaring in het werken met publieke sector
 - netwerk in de scholensector en in de kring van gemeenten
 - gevoel voor bestuurlijke verhoudingen
 - niet-hiërarchisch ingestelde teamplayer
 - 2 analysts – jongelingen die ondersteunen in het primaire proces en een relatief groot deel van hun tijd kwijt zijn aan het analyseren van informatie ten behoeve van het kennismanagement.
 - 1 communicatiemedewerker – die de marketingmanager ondersteunt ten aanzien van communicatie en voorts verantwoordelijk is voor het laagdrempelig en toegankelijk houden van al het kennismateriaal (website, brochures, handleidingen).
 - 1 persoon secretariële ondersteuning.

Het SCS beschikt dan over een team van ca. 10 personen. Daarbij zijn twee belangrijke aandachtspunten:

1. het is essentieel dat het personeel van het SCS professioneel en ervaren is. Het SCS moet het hebben van zijn toegevoegde waarde en kan het zich niet permitteren om de mensen van het SCS te trainen on the job. Het moet in 1 keer goed. Dat vraagt om ervaring.
2. het is tevens essentieel dat het SCS kan beschikken over voldoende kennis en ervaring uit het bedrijfsleven. Die kennis en ervaring zal het succes van het SCS maken of breken. Daarom pleiten wij ervoor om te zorgen dat tenminste 50% van de medewerkers van het SCS uit het (adviserende) bedrijfsleven komt, omdat daar nou eenmaal de kennis en kunde aanwezig is waaraan het SCS behoefte heeft.

Een eerste vingeroefening ten aanzien van de financiële consequenties brengt ons tot een kostenplaatje voor bovenstaand team van ca € 1 miljoen per jaar inclusief ca. 35% indirecte personeelskosten.

2.2.4 Wat is nodig om te kunnen starten?

De beoogde start van het SCS is oktober 2007. Het SCS dient van de grond af aan te worden opgebouwd en heeft – zoals uit het voorgaande blijkt – forse ambities. Het SCS heeft maar één kans om scholen en gemeenten te overtuigen van haar kwaliteiten en toegevoegde waarde. Daarom is de wijze waarop het SCS begint aan haar klus dan ook zeer cruciaal voor het succes. Een vliegende start met een volledige bezetting en een gevulde pilotprojectenportefeuille is echter niet erg waarschijnlijk. Het SCS zal moeten groeien in haar rol, waarbij de bezetting, het aantal projecten en de activiteiten steeds verder worden uitgerold. Om bij de start al wel voldoende momentum te hebben, denken wij dat op korte termijn de aandacht moet uitgaan naar een paar belangrijke uitdagingen:

- Het vinden van voldoende gekwalificeerd personeel voor het SCS en het inrichten van het SCS
- Het bewijzen van haar autoriteit op dit gebied
- Het toerusten van het SCS met de instrumenten op de 3 niveaus: kennis, procesbegeleiding en stimuleren
- Het vinden van enkele zogeheten pilotprojecten die mogelijkterwijs kunnen uitmonden in innovatieve aanbestedingen

Ook wat betreft de opbouw van het team zal dus sprake zijn van ingroei. Dat werpt de vraag op wat de minimale condities zijn om te kunnen starten. Wat ons betreft is het pas mogelijk het 'open' bord op de winkeldeur te hangen indien aan de volgende eisen is voldaan:

- een werkende website
- een kantoor
- een aangestelde directeur
- een ingestelde IOOB
- een aangestelde marketing manager
- een aangestelde kennismanager
- tenminste 1 aangestelde financieel specialist

Indien aan deze voorwaarden is voldaan, kan het SCS in principe open en kan het de eerste stappen zetten.

De wijze waarop het SCS na de start wordt uitgebouwd, zowel qua activiteiten als qua groei van het team, zal onderdeel uitmaken van het plan van aanpak dat bij aanvang dient te worden opgesteld door de directeur van het SCS. De werkzaamheden die vooraf gaan aan de start zijn verder toegelicht in het hoofdstuk 'implementatieplan'.

2.3 Andere productiefactoren

2.3.1 Kennissysteem

Hoewel mensen de 'key assets' zullen zijn van het SCS, is er ook meer nodig. Met name de kennisdisseminatie functie heeft behoefte aan een goede technische ondersteuning. Daarbij gaat het over een uitnodigende en goed toegankelijke website, maar ook over een goede kennismanagement architectuur die daarachter hangt.

Ten aanzien van die kennismanagement architectuur gaat het om de volgende elementen:

- Toolkit afweging
- Toolkit Uitvoering
- Best Practices uit binnen- en buitenland
- Kengetallen per school over de huisvesting en het gebruik ervan
- Kengetallen per gemeente over de (besteding van) onderwijshuisvesting

- Assetbase op niveau van school (wat is de aard van de aanwezige kapitaalgoederen en in welke staat verkeren zij)
- Assetbase op niveau van gemeente

2.3.2 CRM systeem

Voorts heeft het SCS behoefte aan een goed CRM-systeem, zodat zij continuïteit kan bieden in de dienstverlening en ondersteuning van scholen en gemeenten. Dat systeem zal in ieder geval moeten bijhouden:

- Wie is de contactpersoon?
- Van welke organisatie is hij/zij?
- Wat zijn de kenmerken van die organisatie?
- Wanneer was het laatste contact?
- Wat was het onderwerp?
- Wat was het advies van het SCS?
- Etc.

Een eerste schatting van de hiermee gepaard gaande kosten is:

- | | | |
|----------------------------------|-----|---------|
| ▪ Eenmalige opstartkosten: | ca. | € 100 k |
| ▪ Jaarlijks terugkerende kosten: | ca. | € 50 k |

2.3.3 Kantoor en andere randvoorwaarden

Naast intelligente systemen als een kennissysteem en een CRM systeem heeft het SCS natuurlijk ook gewoon behoefte aan platvloerse zaken als een volledig ingericht, maar klein, kantoor. Dit kantoor moet ca. 5 vaste plekken hebben en daarnaast enkele flexplekken. Wij gaan er van uit dat de all-in kosten van een kantoor jaarlijks ca. € 10 k per fte bedragen. Daarnaast zal er nog sprake zijn van eenmalige inrichtingskosten van € 100 k.

Naast een kantoor is er nog behoefte aan computers, mobiele telefoons, pda's, etc. en worden nog kosten gemaakt voor zakelijk vervoer en representatiekosten. Tezamen schatten wij dit op ca. € 25 k per fte per jaar.

2.3.4 Externe ondersteuning en advies

Het is goed voorstelbaar dat het SCS bij de uitvoering van haar opdracht de behoefte heeft aan externe ondersteuning of extern advies. Bij de externe ondersteuning kan gedacht worden aan ondersteuning in PR en communicatie, maar wellicht ook bij werving en selectie.

Tevens zal het SCS behoefte hebben aan extern advies in het ontwerp, de ontwikkeling en het uitwerken van nieuwe producten en diensten die zij nodig heeft bij de uitvoering van haar doelstellingen.

Voor externe ondersteuning en advies ramen wij dat het SCS bij een volledige bezetting een behoefte heeft van ca € 200 k per jaar. Voor het eerste jaar ramen wij dat pro rata op € 50 k. Voor de goede orde zij vermeld dat met deze post niet bedoeld wordt de eventuele externe kosten van externe procesbegeleiding van scholen en gemeenten te dekken. Wij gaan er van uit dat scholen en gemeenten die ofwel zelf

dragen, ofwel dat het voorziene stimuleringsinstrument 'Compensatie Transactiekosten' daarin een rol speelt.

3 Architectuur van het SCS

3.1 Hoe stimuleer je de mensen in het SCS om maximaal te presteren?

Het SCS staat voor een uitdagende opgave. Het willen bereiken van de gestelde doelen vraagt om een go-getterige houding en een enorme doelgerichtheid. Om die houding te ondersteunen denken wij dat het een goed idee is om een flink deel van de remuneratie van de directeur en medewerkers van het SCS prestatie afhankelijk te doen zijn. Daarbij gaat het ons om de groepsprestatie, en niet de individuele prestatie. Wij denken daarbij aan de volgende halfjaarlijkse prestatie indicatoren voor de groep:

- Het aantal keren dat het SCS de toolkit afweging naar tevredenheid van scholen of gemeenten heeft ingezet in een bepaald halfjaar;
- Het aantal keren dat het SCS de toolkit uitvoering naar tevredenheid van scholen of gemeenten heeft ingezet in een bepaald halfjaar;
- Het aantal keren dat het SCS gebruik heeft gemaakt van haar stimuleringsinstrumentarium naar tevredenheid van scholen of gemeenten in een bepaald halfjaar.

De onderlinge weging en de precieze formulering van deze indicatoren verdient natuurlijk nadere aandacht.

3.2 Welke regels en processen in de organisatie zijn daarbij nodig en hoe helpt hiërarchie hierbij?

Om dergelijke groepsprestatie indicatoren te laten werken, dient de interne organisatie van het SCS erop gericht te zijn dat het SCS daadwerkelijk als één team werkt. Dus geen ambtelijke hiërarchie, maar laagdrempelige teamgeest. Weliswaar is er maar 1 directeur en is er verschil in ervaring en remuneratie, maar het team staat gezamenlijk voor een moeilijke opgave en is in grote mate van elkaar afhankelijk. Dat leidt tot de volgende principes ten aanzien van de interne organisatie:

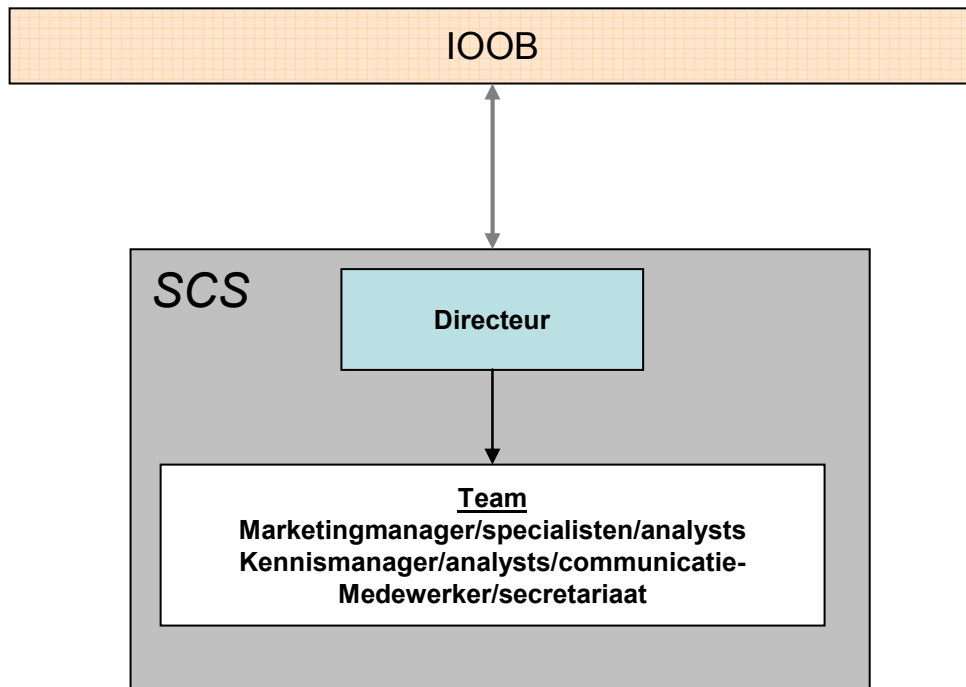
- Iedereen rapporteert uitsluitend aan de directeur;
- Er is geen management team of iets dergelijks; er is 1 keer per week teamoverleg waarin voortgang wordt besproken en besluiten worden genomen;
- Besluitvorming over een te nemen beslissing gaat op basis van argumenten, niet op basis van leeftijd of ervaring;
- Verantwoordelijkheden zijn duidelijk toebedeeld; iedereen weet welke bijdrage van hem verwacht wordt;
- Geen enkele persoon is in zijn eentje verantwoordelijk voor 1 van de doelstellingen van het team; alle verantwoordelijkheden worden gedeeld door tenminste 2 medewerkers en de directeur.

3.3 Tot welk organogram leidt dit?

Bij het vormgeven aan de organisatie dienen we een goed onderscheid te maken tussen:

- de mensen die in (dagelijks) contact staan met scholen en gemeenten
- de mensen die deze frontoffice ondersteunen in het primaire proces

Tezamen met de organisatieprincipes leidt dit tot het volgende plaatje:



3.4 Aansturing- en verantwoordingslijnen met initiatiefnemers

Naast de interne organisatie is ook de relatie met de buitenwereld van groot belang voor het succes van het SCS. Bij de ophanging van het SCS is het bijvoorbeeld van belang om te borgen dat het SCS weliswaar een heldere opgave heeft, maar wel wordt opgericht door ministeries, schoolbesturenorganisaties en gemeenten gezamenlijk.

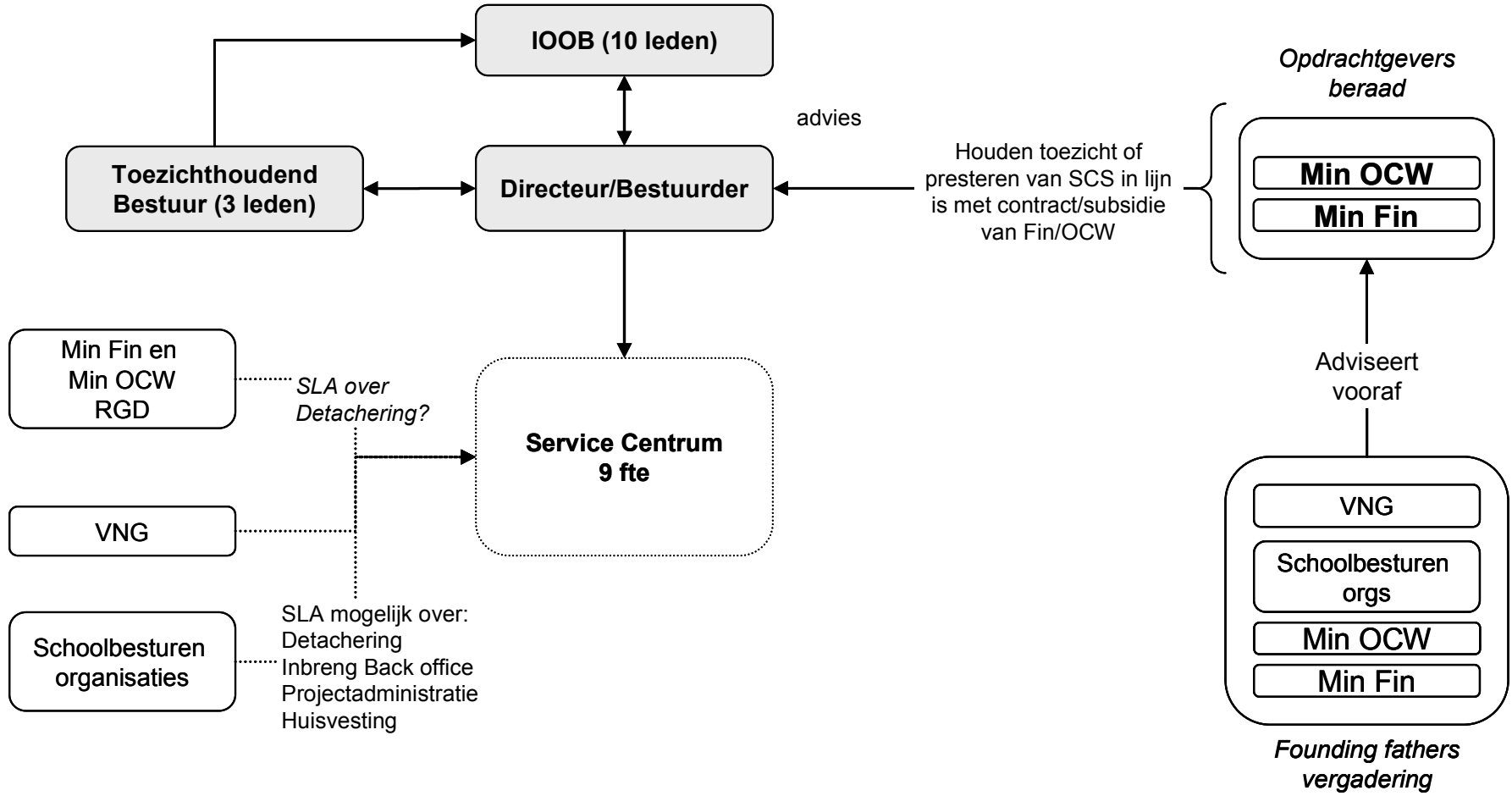
Bij de ophanging van het SCS gaat het om het combineren van een aantal wensen:

- Het SCS moet vooral een onafhankelijke signatuur hebben;
- Het SCS moet over voldoende daadkracht beschikken;
- Het SCS moet met draagvlak van ministeries, scholen en gemeenten tot stand komen; en
- Het SCS moet een tijdelijk karakter hebben; althans de betrokkenheid van beide ministeries dient tijdelijk te kunnen zijn.

Om bovenstaande wensen te faciliteren ligt het in de rede om een lichte variant te kiezen. Voorgesteld wordt dat voor de organisatie een afzonderlijke stichting wordt opgericht – of inbedding in een bestaande stichting plaats vindt - waaraan beide ministeries vervolgens een contract of subsidie verlenen om op basis van het businessplan de doelstellingen van het SCS te behalen. Voor deze variant bespreken we achtereenvolgens (i) bestuur, (ii) directeur, (iii) IOOB, (iv) de contract of subsidie relatie met ministerie van Fin en OCW, (v) samenwerkingsrelaties en (vi) enkele overige noties.

Deze elementen komen allemaal terug in onderstaande plaatje:

**Stichting
Service Centrum Scholen**



(i) Het Bestuur:

- a) Heeft de signatuur van een toezichhoudend bestuur.
- b) Ten aanzien van de benoeming van de leden van het toezichhoudend bestuur wordt afgesproken dat 1 lid uit de kring van schoobesturen organisaties zal worden gezocht; 1 lid uit de kring van gemeenten (VNG) en 1 lid uit de kring van de beide ministeries. Deze bestuursleden handelen niet namens de organisaties uit wiens kring ze benoemd worden. Ze handelen dan ook zonder enige last of ruggespraak.
- c) Het Bestuur benoemt vervolgens officieel de (reeds aangezochte) directeur/bestuurder.
- d) Het Bestuur delegeert de dagelijkse verantwoordelijkheid aan de directeur die daarmee volledig vertegenwoordigingsbevoegd wordt.
- e) Het bestuur bekrachtigt de instelling van de IOOB alsmede de benoeming van haar leden.
- f) Het bestuur bepaalt de remuneratie van de leden van de IOOB.

(ii) De directeur

- a) Wordt benoemd tot directeur/bestuurder
- b) De directeur benoemt en ontslaat de werknemers van het SCS
- c) De directeur aanvaardt de doelstellingen en prestatie-indicatoren die onderdeel zijn van de contract- of subsidierelatie tussen SCS en Fin/OCW.
- d) De directeur is zelfstandig bevoegd om binnen de contouren van het businessplan te handelen.

(iii) De IOOB

- a) De IOOB brengt gevraagd en ongevraagd advies uit aan het bestuur over het functioneren van het SCS. Daarbij gaat het om het oordeel van IOOB ten aanzien van (i) het presteren van het SCS gegeven de vastgelegde doelstellingen en prestatie-indicatoren, (ii) aanpassing van de doelstellingen van het SCS, (iii) noodzakelijke aanpassingen in het dienstenaanbod van het SCS en (iv) al het overige dat het succes van het SCS positief kan beïnvloeden.
- b) De IOOB brengt gevraagd en ongevraagd advies uit aan de directeur van het SCS over kansen en bedreigingen in de markt.
- c) De IOOB overlegt regelmatig met de directeur over de mogelijke inzet van de IOOB bij de uitvoering van het businessplan door de IOOB.
- d) De IOOB rapporteert 1 keer per jaar aan de directeur en het bestuur over haar werkzaamheden van de afgelopen periode.

(iv) Het Contract tussen SCS en beide ministeries:

- a) De initiatiefnemende ministeries sluiten een contract met het SCS waarin wordt overeengekomen dat het SCS het businessplan, inclusief zijn nadere uitwerkingen, gaat uitvoeren. In ruil daarvoor en naar de mate waarin de belangrijkste prestatie-indicatoren worden behaald, ontvangt het SCS daarvoor een vergoeding zoals later in deze rapportage beschreven onder bekostiging.
- b) Het toezicht op de uitvoering van dit contract geschiedt namens Fin en OCW door een opdrachtgeversberaad dat bestaat uit beide ministeries.
- c) 1 keer per halfjaar rapporteert de directeur van het SCS aan het opdrachtgeversberaad over de voortgang en de mate van doelbereiking, alsmede de bijstellingen in het actieplan voor het volgende halfjaar.

- d) Indien en voorzover het SCS zich niet houdt aan het overeengekomen contract, heeft het opdrachtgeversberaad het recht om de betalingen aan het SCS te onthouden.
 - e) Het opdrachtgeversberaad laat zich bij de uitoefening van haar taak, en derhalve voorafgaand aan het gesprek met de directeur, adviseren door een zogeheten 'founding fathers' vergadering. Aan deze founding fathers vergadering nemen, naast 1 vertegenwoordiger per bekostigend ministerie, ook 1 vertegenwoordiger van de schoolbesturen organisaties en 1 vertegenwoordiger van de VNG deel. Deze founding fathers vergadering zal tevens een actieve rol spelen bij de te houden evaluatie.
- (v) Samenwerkrelaties tussen SCS en andere organisaties:
- a) Indien de beoogde kandidaten voldoen aan de op te stellen functieprofielen kunnen de initiatiefnemende organisaties personeel detacheren in het SCS. Dit geldt niet voor de functie van de beoogde directeur/directeur bestuurder. De initiatief nemende partijen zullen zelf nog besluiten of zij partijen willen detacheren.
 - b) Voor bepaalde functies zal het SCS gebruik maken van de infrastructuur van reeds bestaande schoolbesturenorganisaties. Daarbij kan het gaan om de projectadministratie, huisvesting, maar in elk geval de ontwikkeling en het beheer van de website. De samenwerking zal gestalte krijgen middels een nader op te stellen SLA (service level agreement).
- (vi) Overige zaken
- a) De presentatie van het SCS in termen van marketing en website dient gebruik te maken van de aanwezige kracht bij de initiatiefnemende partijen. Het is daarom waarschijnlijk aan te raden zowel in de huisstijl als de website een duidelijke link te maken naar bijvoorbeeld de website van de Stichting Onderwijsplais.
 - b) Deze wederzijdse kruisbestuiving mag echter geenszins betekenen dat het SCS haar onafhankelijkheid verliest.

4 Organisatiecultuur

4.1 Welke organisatiecultuur ondersteunt de strategie?

De kerndoelstellingen van het SCS zijn in het deelrapport Aanbod als volgt omschreven:

1. Het bevorderen van onderwijshuisvesting met een betere prijs-kwaliteitverhouding door de toepassing van innovatieve contractvormen.
2. Het stimuleren en in staat stellen van scholen(schoolbesturen) en gemeenten om een transparante en zakelijke afweging te maken tussen innovatief aanbesteden en traditioneel aanbesteden; en
3. Het in staat stellen van scholen en gemeenten om innovatieve aanbestedingsvormen op effectieve wijze te implementeren;

In deze opsomming zijn twee elementen van groot belang voor de organisatiecultuur van het SCS. Ten eerste zit er een belangrijke **dienstverlenende attitude** in de doelstelling. Het SCS wil zich dienstbaar opstellen in de richting van scholen en gemeenten, zodat zij een afweging kunnen maken tussen de verschillende vormen van aanbesteden. Het tweede element betreft de **zakelijkheid**. Het SCS heeft zich ten doel gesteld scholen en gemeenten op een zakelijke manier de afweging tussen innovatieve en meer traditionele vormen van aanbesteden te laten maken.

Dienstbaarheid en zakelijkheid vormen daarmee ons inziens de twee centrale thema's waarlangs het SCS moet gaan opereren. Zij vormen als het ware de **onderliggende waarden** (het fundament voor de cultuur) van het SCS en moeten gaan dienen als de lijm die de organisatie bij elkaar houdt.

4.2 Hoe veranker je deze cultuur in je organisatie?

Omdat het SCS een nieuwe organisatie is, bestaat er nog geen cultuur. Om toch te bereiken dat het SCS gaat werken conform de onderliggende waarden die in de vorige paragraaf geformuleerd zijn, staat het SCS het volgende te doen.

Ten eerste zal bij de opstartfase van de nieuwe organisatie de cultuur in grote mate bepaald worden door de oprichters, i.c. de eerste werknemers. Bij het selecteren van medewerkers voor het SCS wordt het dan ook van groot belang te testen of zij de gewenste geïntegreerde invulling kunnen geven als het gaat om dienstbaarheid en zakelijkheid. De opvattingen en de overtuigingen van de mensen die starten met het SCS worden bepalend voor de vraag of het SCS succesvol wordt (en succesvol op een manier die de initiatiefnemers voor ogen staat). Een zware verantwoordelijkheid ligt vooral bij de leidinggevende van het SCS. Bij hem of haar ligt een grote voorbeeldfunctie. Zodra het SCS door de initiële opstartfase heen is, zullen de centrale thema's ook een prominente rol krijgen bij het promotiebeleid. Een medewerker kan een promotie mislopen, als er gerede twijfel bestaat over zijn commitment aan de onderliggende waarden van het SCS.

Ten tweede zal dienstbaarheid en zakelijkheid in het ontwerp en de structuur van de organisatie moeten terugkomen. In paragraaf 3.4 is het organogram van het SCS geschetst die op deze uitgangspunten aansluit.

Ten derde zal bij het verder ontwerpen van systemen, procedures en werkwijzen continu gehamerd moeten worden op de thema's dienstbaarheid en zakelijkheid. Bijvoorbeeld als het gaat om het registreren van verzoeken om informatie en het aanleveren van informatie zal het SCS uitstralen dat ze de klanten begrijpen en bereid zijn zich in te spannen om de klant van een optimaal advies te voorzien. Het SCS haalt de termijnen die ze zichzelf opstelt en als dat onverhoopt niet het geval is, wordt de klant daar proactief en op een zakelijke manier van op de hoogte gesteld (inclusief een nieuwe termijn die wel gehaald wordt).

Ten vierde kan er zelfs aan worden gedacht om bij de inrichting van de fysieke locatie van het SCS rekening te houden met de gewenste uitstraling. Ook de huisstijl zal in eenzelfde lijn gebracht zijn als de inrichting van het gebouw en de houding van de mensen.

4.3 Wat zijn bedreigingen voor deze organisatiecultuur?

We zien grote kansen voor de hierboven beschreven wijze van werken, langs de twee centrale thema's dienstbaarheid en zakelijkheid. Het past sterk bij adviesgeoriënteerde beroepen als consultancy en (juridisch) adviseurs. We zien op twee punten potentiële dreiging.

Ten eerste ligt de belangrijkste bedreiging in de aansluiting met de doelgroepen. Op het punt van dienstbaarheid voorzien we op voorhand weinig problemen. De grootste uitdaging ligt in het vinden van de maximale rek tussen de noodzakelijke zakelijkheid passend bij innovatieve aanbestedingsvormen en de huidige situatie. De uitdaging van het SCS zal er in liggen om de juiste dosis aan zakelijkheid aan de dag te leggen, die er toe leidt dat scholen en gemeenten zich aangetrokken voelen tot de voordelen van innovatieve vormen van aanbestedingen en ze ook uit de werkwijze van het SCS begrijpen dat het een zakelijke en professionele houding vraagt.

Ten tweede kunnen dienstbaarheid en zakelijkheid met elkaar in conflict komen. Een te zakelijke houding, bijvoorbeeld als het gaat om het handhaven van termijnen waarbinnen een klant kan reageren, kan als minder klantvriendelijk (wellicht wat ambtelijk) overkomen. Het zal aan het management van het SCS zijn om beide onderliggende waarden in gelijke mate binnen het SCS in ere te houden.

5 Implementatie

5.1 Inleiding

Het Business Plan Service Centrum Scholen formuleert een integraal plan over de wijze waarop het toepassen van innovatief aanbesteden een zinvolle bijdrage kan leveren aan betere huisvesting. Met het afronden van het Business Plan wordt de planvorming afgerond. Een plan is echter pas geslaagd als het ook wordt uitgevoerd. Het vertalen van plannen naar realiteit is een uitdagende stap. Gezien de forse ambities krijgen de initiatiefnemers maar één kans om scholen en gemeenten te overtuigen van de toegevoegde waarde en de kwaliteiten van het Service Centrum. De tijdsdruk is groot, gezien het streven om in oktober van dit jaar te starten en uiterlijk in maart 2008 een volwaardig operationeel SCS te hebben ingericht. Dit is mogelijk, als de initiatiefnemers er in slagen actie, daadkracht en snelheid te organiseren. Het “halen” van de deadline oktober 2007 betekent kortom dat er met het implementeren hard “gelopen” zal moeten worden. Om deze werkzaamheden zorgvuldig te structureren is dit implementatieplan opgesteld. Dit plan helpt de initiatiefnemers met het zetten van de eerste concrete vervolgstappen gericht op het tot leven brengen van het Service Centrum. We houden rekening met het feit dat het Service Centrum van de grond af aan moet worden opgebouwd. De opzet van het plan is als volgt:

Ready?	Voordat met de implementatie kan worden begonnen is het noodzakelijk het business plan formeel te laten goedkeuren door de initiatiefnemers.
Set	De constructie van de organisatie, het werven van mensen en het operationaliseren van systemen en structuren en het starten met voorbereidende inhoudelijke werkzaamheden waardoor het Service Centrum echt vorm en inhoud krijgt.
Go!!	De start van de activiteiten van het Service Centrum en het verder afronden van de (laatste) voorbereidende werkzaamheden. We gaan op dit moment uit van een ingroeimodel. Per oktober 2007 zijn enkele wezenlijke zaken operationeel, zodat het Service Centrum kan starten. Dit plan maakt duidelijk welke dat zijn en wat daarna nog wordt uitgewerkt en afgerond.

De activiteiten die in bovenstaande drie onderdelen worden uitgevoerd zijn niet met een fileermesje van elkaar te onderscheiden. Gezien de tijdsdruk lopen sommige activiteiten enigszins door elkaar heen. Dit hoeft geen probleem te zijn, als er een goede regie op het totaal aan activiteiten wordt gevoerd. In eerste instantie zal deze regie van de stuurgroep moeten komen. De regiefunctie kan voordat hij wordt overgedragen aan de nog te benoemen directeur van het Service Centrum, tijdelijk worden uitgevoerd door een door de stuurgroep te benoemen projectgroep. We sluiten dit implementatieplan af met een overzicht waarin de te ondernemen acties in de tijd zijn uitgezet.

5.2 Are you ready?

De eerst volgende stap na het afronden van het business plan is het formeel vaststellen van de inhoud van het plan. Dit betekent niet alleen dat binnen de werkgroep overeenstemming moet bestaan over de inhoud. Ook de stuurgroep zal instemming moeten verlenen aan het gehele plan. Ten slotte zullen ook de

minister van Financiën en de staatssecretarissen van OCW formeel hun goedkeuring moeten verlenen aan het oprichten van het Service Centrum. Het is onze inschatting dat deze activiteiten ultimo augustus kunnen worden afgerond. De verantwoordelijkheid voor de regie over het verkrijgen van de formele goedkeuring ligt bij de stuurgroepvoorzitter. Hij zal er voor moeten zorgen dat het totale business plan via werkgroep en stuurgroep door de betrokken bewindspersonen wordt geaccepteerd en omarmd.

Deze omarming is van groot belang. Immers, om het Service Centrum op een juiste manier te kunnen positioneren adviseren we een formeel startmoment te organiseren, waarbij bijvoorbeeld de genoemde bewindspersonen een handtekening zetten onder een instellingsbesluit. Het doel hiervan is het bereiken van een zogenaamde implementatiestimulans. De bewindspersonen treden op als sponsoren van het Service Centrum. De organisatorische voorbereidingen van en uitvoering door het Service Centrum kunnen nog zo goed zijn, als de sponsoren zich niet voor de volle 100% achter dit initiatief scharen, is dat een gemiste kans. Het Service Centrum wint aan kracht als de bewindspersonen hun 'hoop, geloof en vertrouwen' uitspreken en overdragen aan de beoogde doelgroepen. Er is veel voor te zeggen om dit moment te organiseren vlak voor de start van het Service Centrum (oktober van dit jaar). Een dergelijke "formele kick-off" is tevens een prachtige gelegenheid om free publicity te genereren.

5.3 Set

Na de formele autorisatie door de initiatiefnemende organisaties, maar voor de kick-off start het feitelijk op- en inrichten van het Service Centrum. In deze fase onderscheiden we de verschillende thema's, die hieronder worden toegelicht. Naast het praktisch op- en inrichten van het Service Centrum zal ook energie gestoken moeten worden in het verder voorbereiden van de aan te bieden producten en het vermarkten van het dienstenaanbod en het Service Centrum zelf.

Te behandelen thema's in deze fase:

a. Structuur:

Allereerst zal het in het business plan opgenomen organisatieontwerp moeten worden verwezenlijkt. Dit organisatieontwerp gaat er van uit dat er een relatief klein kernteam wordt ingericht (het Service Centrum), een bestuur wordt benoemd en de IOOB wordt ingesteld. Voor deze structuren geldt dat de volgende werkzaamheden ter hand moeten worden genomen.

Kernteam:

Vorbereiding Oprichting Stichting Service Centrum scholen. Hiervoor zijn nodig:

- statuten (doel, taken en levensduur zijn te destilleren uit het business plan)*
- bankrekeningnummers en zorgdragen financiering conform overeengekomen voorstel
- huisvesting (adres) inclusief meubilair en werkende ICT-systemen
- huisstijl en stationary (briefpapier etc)
- beschrijving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het Service Centrum en de medewerkers binnen het Service Centrum*
- overzicht van arbeidsvoorwaarden (inclusief prestatiebeloning) en opstellen van functieprofielen van de medewerkers van het Service Centrum en de IOOB*

- nader uitwerken en operationaliseren aansturingsskpi's ten minste voor jaar 1

Het is noodzakelijk dat bovenstaande punten in ieder geval eind september zijn afgerond. Desalniettemin is het denkbaar dat ook al bij de werving van de directeur van het SCS het nodig is dat de taken met een * reeds zijn afgerond.

Bestuur:

Aanstellen Bestuur. Hiervoor is nodig:

- Profiel leden van het bestuur
- Concept statuten met daarin vermeld taken en verantwoordelijkheden bestuur

IOOB:

Instellen IOOB. Hiervoor is nodig:

- Concept Instellingsbesluit met daarin opgenomen doel, te verrichten taken, frequentie van overleg en vergoedingen voor de leden (zie ook business plan). De deadline hiervoor is eind augustus. Het bestuur van de Stichting zal dan na formele oprichting de instelling van de IOOB bekrachtigen.

b. Personeel

Werving van de juiste mensen op de juiste posities is uitermate belangrijk. Het succes van het Service Centrum is in hoge mate afhankelijk van het aantrekken van het meest geschikte personeel. Voor het Servicecentrum geldt dat in ieder geval op kort termijn gekomen moet worden tot het aanstellen van een directeur, een marketing manager en ten minste één kennismanager en één financieel specialist.

De selectie van de directeur is een taak van de stuurgroep, die moet worden geautoriseerd door de genoemde bewindspersonen en de andere initiatiefnemende organisaties. In september is de beoogde directeur geselecteerd. Het ligt voor de hand de werving van de overige functies zoveel als mogelijk is door de directeur zelf te laten uitvoeren, of in ieder geval de beoogd directeur daarbij te betrekken. Met een bezetting van vier kan het Service Centrum in oktober van wal steken. Het verder aanvullen van het team kan tegen het einde van het jaar begin volgend jaar volledig afgerond worden. Bij het selecteren van alle medewerkers zijn de in het business plan beschreven waarden van een dienstverlenende attitude en zakelijkheid uiteraard belangrijke selectiecriteria. Daarnaast adviseren we het team van het Service Centrum te laten bestaan uit een evenwichtige mix van mensen met een bedrijfsleven achtergrond en mensen met een meer publieke achtergrond.

Ook het selecteren van de beoogde leden van het IOOB zal met voortvarendheid ter hand genomen moeten worden. Een belangrijke taak van het IOOB wordt immers het mede selecteren van de beoogde pilotprojecten. Het IOOB zou eigenlijk bij de kick-off van het Service Centrum aanwezig moeten zijn. Dit betekent dat eind augustus, na de formele autorisatie, een short list met namen is opgesteld. We kunnen ons voorstellen dat deze personen, gezien het vereiste gewicht, uit hoofde van de bewindspersonen gevraagd worden zitting te nemen in het IOOB.

c. Faciliteiten en systemen

Om te kunnen werken is huisvesting noodzakelijk. Het streven is erop gericht het Service Centrum in de loop van september een volledig geoutilleerd kantoor te laten betrekken (kantoorruimte met PC's, printers, email, internetaansluitingen voor website etc).

Aanbod dienstverlening

Het Service Centrum gaat producten aanbieden op drie niveaus, die in het Business Plan uitgebreid zijn omschreven als kennisdisseminatie, procesbegeleiding en stimuleren. Om vanaf oktober een vliegende start te kunnen maken, zullen de diverse toolkits in belangrijke mate uitgewerkt moeten zijn. Het vanaf de openingsdag positief verrassen van scholen en gemeenten van de kwaliteit van het Service Centrum vraagt een concrete set direct toepasbare instrumenten. Een nadere concretiseringslag dient voor het eind van de schoolvakanties te zijn afgerond. Het beoogde personeel zal zich de inhoud van de toolkits eigen maken. Zij worden geselecteerd op hun kennis en ervaring met innovatieve aanbestedingsvormen. Het inruimen van tijd is onontbeerlijk om binnen het nieuwe team inhoudelijke afstemming te zoeken door onder andere te trainen met de toolkits (september). Voordeel hiervan is dat tegelijkertijd geoefend kan worden met de gewenste manier van werken en opstelling in de richting van de doelgroep (kweken van de gewenste cultuur).

Nader uitwerken dienstenaanbod en opstellen brandings- en communicatieplan

Naast de inhoudelijke voorbereidingen van de aan te dienen dienstverlening zal veel tijd en energie gestoken worden in het bekend maken van het Service Centrum en het uitleggen waar de dienstverlening uit bestaat. In het marketingplan is een uitgebreide toelichting gegeven op het op te stellen brandings- en communicatieplan. We adviseren dit plan zo snel mogelijk gereed te hebben en te beginnen met het uitvoeren van de daarin opgenomen acties (eind augustus). De activiteiten vanuit verkoopondersteuning sluiten hier op aan (ontwikkelen foldermateriaal plus verspreiding naar de doelgroepen en het inrichten en van content voorzien van de website). De te organiseren kick-off meeting biedt een concrete deadline voor het afronden van deze voorbereidende werkzaamheden.

Met het organisatorisch inrichten van het Service Centrum, het verder inhoudelijk uitwerken van de aan te bieden dienstverlening en het starten met het creëren van positieve publiciteit rondom het Service Centrum is een formele start eind dit jaar mogelijk. Alle genoemde voorbereidende activiteiten starten ons inziens in augustus van dit jaar. Daarbij geldt dat geen onomkeerbare stappen worden gezet totdat formele autorisatie door de initiatiefnemende partijen heeft plaatsgehad.

5.4 Go!!

Na de formele autorisatie en de genoemde voorbereidende werkzaamheden start het Service Centrum in oktober/november van dit jaar via een officiële kick-off meeting met het aanbieden van zijn diensten. Dit wil niet zeggen dat op dat moment het Service Centrum volledig up and running is. Een aantal meer voorbereidende werkzaamheden zullen nog doorlopen. We verwachten dat dit bijvoorbeeld geldt voor personeel, dat door bijvoorbeeld opzegtermijnen pas na de start zal instromen. Het streven moet erop gericht zijn om voor het einde van het jaar alle voorbereidende werkzaamheden te hebben afgerond. 2008 zal dan het eerste volledige jaar zijn waarop het Service Centrum zich kan concentreren op de inhoud.

Samenvattend ontstaat zo de volgende planning:

1. eind augustus besluitvorming schoolbesturenorganisaties over de concept-eindversie business plan
2. begin/medio september besluitvorming stuurgroep over de concept-eindversie business plan en gezamenlijke opdracht aan interim-directeur om binnen zes maanden business plan uit te werken en SCS praktisch op te zetten
3. medio september discussiesessie door Rebelgroep/ICS met scholen en gemeenten, bedoeld als input voor de praktische uitwerking van het business plan
4. medio/eind september business plan ter akkoord aan minister van Financiën en staatssecretaris OCW
5. uiterlijk maart 2008: opdracht interim-directeur afgerond; Service Centrum operationeel; onder meer directeur, bestuursleden en raad van advies aangesteld

6 Bekostiging

6.1 Uitgangspunten

Het voorstel is om de bekostiging uit te werken aan de hand van de volgende uitgangspunten:

- OCW en Fin garanderen de bekostiging van het SCS voor een periode van 3 jaar onder de voorwaarde dat het SCS de prestaties zoals overeen te komen naar behoren invult;
- Daarna houdt de garantie op te bestaan en ontvangt het SCS in principe geen bijdrage meer van de beide ministeries.

6.2 Cijfermatige invulling

Onderstaand is, gebaseerd op het voorgaande, een tentatieve begroting opgesteld. De directeur, zodra die is aangesteld, zal een meer gedetailleerde begroting opstellen. Dat betekent de dekking die voor de hierna gepresenteerde begroting nodig is, nog besluitvorming behoeft.

De in deze rapportage opgenomen inschattingen van kosten alsmede de gedane suggesties ten aanzien van de bekostiging hebben wij verwerkt in een cijfermatige opstelling. Deze cijfermatige opstelling houdt geen rekening met:

- De instelling van de stimuleringsinstrumenten; en
- De kosten die gemaakt worden tot aan de start van het Service Centrum.

Zodra daarover meer duidelijkheid bestaat, kunnen deze verwerkt worden in de concept begroting van het SCS.

BEGROTING SERVICE CENTRUM

000 euro's

	2007	2008	2009	2010
KOSTEN				
SALARIS KOSTEN				
Directeur	42	174	179	184
Marketing manager	27	111	115	118
Specialist Aanbesteding	0	97	100	103
Specialist Financieel	25	209	215	221
Specialist Kennismanagement	24	97	100	103
Analysts	0	181	186	192
Communicatiemedewerker	0	83	86	89
Secretariaat	17	70	72	74
subtotaal	135	1.022	1.053	1.084
OVERIGE KOSTEN				
Huisvestingskosten	13	103	106	109
Inrichtingskosten	100			
Overige kantoorkosten	31	258	265	273
CRM systeem - eenmalig	100			
CRM - systeem jaarlijks	50	52	53	55
Externe ondersteuning en advies	50	206	212	219
subtotaal	344	618	637	656
TOTAAL KOSTEN	479	1.640	1.689	1.740
OPBRENGSTEN				
Bijdrage OCW	239	820	845	870
Bijdrage Fin	239	820	845	870
Overige eigen inkomsten	0	0	PM	PM
TOTAAL OPBRENGSTEN	479	1.640	1.689	1.740