

Management Samenvatting  
Business Plan Service Centrum Scholenbouw

Juli 2007

## Inleiding

Dit document bevat een samenvatting van het business plan voor het Service Centrum voor scholenbouw (SCS). Het business plan bestaat uit een serie deelrapportages waarin de verschillende onderwerpen in die deze samenvatting beschrijft, nader worden uitgewerkt.

## Waarom een Service Centrum voor scholenbouw?

Ministeries, gemeenten, schoolbesturenorganisaties en scholen hebben gezamenlijk geconstateerd dat innovatief aanbesteden een zinvolle bijdrage kan leveren aan betere onderwijshuisvesting. Door de gezamenlijke oprichting van een Service Centrum besluiten zij om één daadkrachtige organisatie in te stellen die ervoor zorgt dat scholen en gemeenten de voordelen van innovatieve aanbestedingsvormen kunnen benutten. Scholen en gemeenten zijn zelf te klein, decentraal of versnipperd om nu al te beschikken over de kennis, de ervaring en het benodigde instrumentarium die daarvoor nodig is.

## Wat is innovatief aanbesteden?

Het SCS richt zich op de toepassing van innovatief aanbesteden. Daarom maken we bij de uitwerking van dit Business Plan een helder onderscheid tussen innovatieve contractvormen als deelverzameling van alle mogelijkheden die de school of gemeente heeft, en PPS weer als deelverzameling van de innovatieve contractvormen. DBFM aanbestedingen zijn wat ons betreft op hun beurt weer een deelverzameling van PPS aanbestedingen.

Traditionele aanbestedingen nemen we niet mee, en privatiseringen ook niet.



Bij de vormgeving aan het SCS hebben we voor onszelf een duidelijke definitie van innovatieve aanbestedingsvormen gemaakt. Er is wat ons betreft alleen dan sprake van een innovatieve aanbesteding indien is voldaan aan de volgende voorwaarden:

- er is sprake van een grotere private betrokkenheid dan in een traditioneler aanpak;
- er is sprake van significante risico overdracht door de school en gemeente aan de private partij;
- er is sprake van een geïntegreerde aanpak van investeren en exploiteren/onderhouden; en
- er loopt privaat kapitaal risico bij het tot stand brengen van de onderwijshuisvesting.

Met deze definitie creëren we bewust een breder aandachtsgebied dan alleen de DBFM aanbestedingsvorm. Een innovatieve aanbesteding met deze signatuur wordt verondersteld een betere prijs-kwaliteitverhouding te leveren dan een meer traditionele aanpak. De waardedrijvers die zorgen voor een voordeel ten opzichte van traditionele vormgeving, hangen samen met de mate waarin risico's en verantwoordelijkheden worden overgedragen. De belangrijkste waardedrijvers zijn:

1. Het alloceren van risico's tussen publieke en private partijen zodat iedere partij die risico's draagt die hij het beste kan beheersen.
2. Optimaliseren van kosten over de levenscyclus van het project door verschillende projectfasen te laten uitvoeren door dezelfde partij.

3. Sturen op output, waardoor private partijen in staat worden gesteld om over de gehele levensduur van het project de beste oplossing te kiezen voor de huisvestingsvraag van de publieke partij. Door de huisvestingswens in termen van gewenste output te formuleren, kan optimaal gebruik worden gemaakt van innovatieve ideeën die bijdragen aan een betere prijs-kwaliteitverhouding.
4. Een mechanisme waarmee de prestaties van de private partij worden gemonitord en waarmee kortingen kunnen worden opgelegd als de prestaties niet voldoen aan de gestelde eisen.
5. Bedrijfsmatig risico- en kostenmanagement. Door gebruik te maken van de effectiviteit van private partijen in het beheersen van kosten en risico's, kunnen de totale kosten worden gedrukt.

#### Welke behoeften bestaan er bij scholen en gemeenten met betrekking tot scholenbouw?

We hebben onderzocht welke behoeften er bestaan bij scholen en gemeenten op het vlak van innovatieve aanbestedingen van onderwijshuisvesting. Daartoe zijn tientallen gemeenten en scholen geraadpleegd. In het uitgevoerde marktonderzoek zijn enkele belangrijke trends geïdentificeerd die relevant zijn voor het toekomstige aanbod van diensten van het Service Centrum. De belangrijkste relevante trends zijn:

- Het aandeel van de traditionele, monofunctionele school neemt af in de nieuwe onderwijshuisvestingsplannen. Hier tegenover staat vooral een groei van het aandeel multifunctionele accommodaties (al dan niet met een brede school). Door het multifunctionele karakter van deze accommodaties, zijn steeds meer partijen betrokken bij het huisvestingsproject. Projecten worden groter en complexer.
- Daarnaast verschuift de focus van een gebouwgerichte benadering naar een benadering die meer gericht is op de ontwikkeling van een gebied. Ook dit zorgt voor een toename in projectomvang en complexiteit.
- Jaarlijks worden circa 100 tot 150 nieuwbouw- of grote renovatieprojecten binnen het PO gerealiseerd. Ook in het VO is de verwachting dat jaarlijks 100 tot 150 projecten worden gerealiseerd. Wanneer rekening wordt gehouden met de toename van de gemiddelde waarde van een project, ligt de totale investeringsbehoefte per jaar tussen € 1,5 miljard en € 2,25 miljard.

In het marktonderzoek is tevens aandacht besteed aan de vraagstukken en problemen waar scholen en gemeenten mee te maken krijgen in huisvestingsprojecten. Onderstaand worden de belangrijkste punten opgesomd.

#### *Relatie tussen gemeente en scholen in het huisvestingsproces*

- Scholen en gemeenten ondervinden hinder van trage besluitvorming, vooral bij complexe projecten.
- Gemeenten geven aan dat zij de regie willen voeren over onderwijshuisvesting. Het overdragen van deze regie-rol naar private partijen acht men onwenselijk.
- Vooral het voortgezet onderwijs voelt de wens tot doordecentralisatie.

#### *Aard van huisvestingsprojecten*

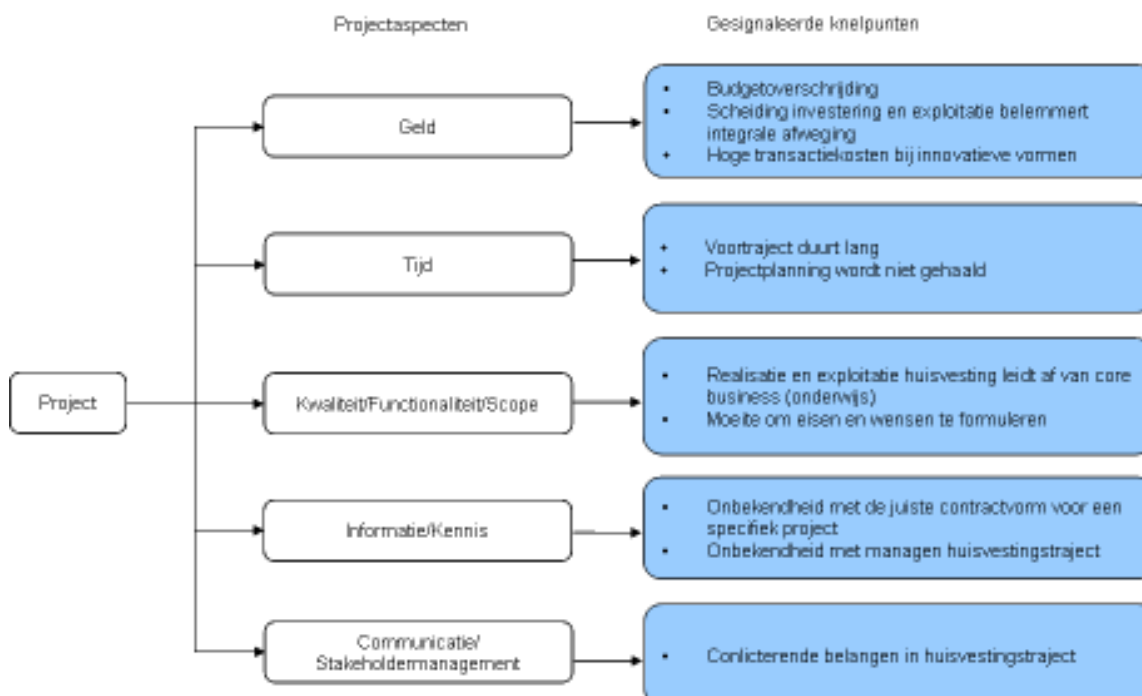
- Gebiedsontwikkeling is steeds vaker een argument om tot een huisvestingontwikkeling te komen. Daardoor wordt het schaalniveau groter en de vraagstelling complexer en het gebruik van innovatieve contractvormen waarschijnlijker.

- Er zijn steeds meer partijen betrokken in een afweging rond de huisvesting (en de organisatie) waardoor het proces en de afwegingen complexer worden.
- Scholen en gemeenten ondervinden hinder van een gebrek aan deskundigheid bij elkaar en zichzelf. Hoe complexer het project, hoe groter het probleem.
- De exploitatie van gebouwen wordt steeds meer betrokken bij de investeringsbeslissing. Gemeenten hebben moeite om de rol van exploitant adequaat in te kunnen vullen.

### Contractvormen

- Scholen en gemeenten associëren traditionele contractvormen met betrokkenheid, regie en veiligheid, terwijl innovatievere aanbestedingen in het algemeen en PPS in het bijzonder worden gezien als commercieel en zakelijk.
- Scholen en gemeenten erkennen in toenemende mate de noodzaak om bouw en exploitatie gezamenlijk te beschouwen in het huisvestingstraject en erkennen de nuttige bijdrage die innovatieve contractvormen daarbij kunnen spelen.
- Omdat de complexiteit en de financiële risico's van projecten toeneemt, ontstaat behoefte om meer kennis te vergaren over innovatieve contractvormen.
- Tegelijkertijd erkennen partijen dat zij over te weinig kennis beschikken om een afweging te maken tussen de verschillende mogelijke (innovatieve) contractvormen,

Onderstaand figuur vat de belangrijkste gevoelde knelpunten bij het vormgeven aan innovatieve aanbestedingen samen. Dit overzicht is het uitgangspunt geweest voor de verdere invulling van het toekomstige dienstenaanbod van het SCS.



### Wat zijn de doelstellingen van het Service Centrum?

We hebben vastgesteld welke problemen leven op het gebied van onderwijshuisvesting en hoe innovatieve contactvormen kunnen bijdragen aan het mitigeren van deze problemen. Naast het stimuleren van innovatieve aanbestedingsvormen, kan het SCS mogelijk op andere manieren bijdragen aan het oplossen van gevoelde problemen. Dit alles leidt tot een drietal doelstellingen voor het Service Centrum:

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

### Aan welke eisen moeten de producten en diensten van het Service Centrum voldoen?

Om deze doelstellingen te kunnen waarmaken, dienen de producten en diensten van het Service Centrum tenminste te voldoen aan deze eisen:

#### *Eis 1: toegevoegde waarde*

Het aanbod van het SCS dient een duidelijk toegevoegde waarde te hebben ten opzichte van de kennis en kunde die al beschikbaar is in de sector.

#### *Eis 2: geen oneigenlijke concurrentie*

Het op te richten SCS zou zichzelf als huisregel # 1 op moeten leggen dat zodra zij vermoedt dat er concurrentie plaats vindt tussen het SCS en een (adviserende) marktpartij, het SCS een stapje terug doet.

#### *Eis 3: buitengewone vermogens*

Het SCS moet een onderscheidend vermogen hebben op basis van toegevoegde waarde. Om echt een verschil te maken zal het SCS over instrumenten dienen te beschikken die haar – tenminste tijdelijk – een unieke positie geven. Deze instrumenten maken het doorlopen van een innovatieve aanbesteding onweerstaanbaar voor scholen en gemeenten, ondanks de bedingen die deze partijen hebben van deze nieuwe methode.

Met deze eisen als randvoorwaarden, hebben we de strategie voor het SCS nader ingevuld.

### Welke strategie past bij het Service Centrum?

De strategie die het SCS tot een succesvolle organisatie moet maken, moet antwoord geven op een aantal belangrijke uitdagingen:

- i. Hoe kan het SCS, ondanks het feit dat het een geheel nieuwe organisatie is en gegeven alle spelers die al in het veld aanwezig zijn, snel een duidelijke bijdrage leveren in de kennis van en aandacht voor innovatieve aanbestedingen?
- ii. Hoe kan het SCS het feit dat ze gaat werken met op maat gemaakte dienstverlening benutten om (i) het SCS een betrouwbaar imago te geven, (ii) snel tot successen te komen en (iii) daarmee de bewindspersonen van OCW en Financiën in staat te stellen om voor vernieuwing in het onderwijsveld te zorgen?
- iii. Hoe zorgen we ervoor dat het SCS aan de start kan bewijzen dat innovatieve aanbestedingsvormen in het onderwijsveld werken?
- iv. Hoe kan het SCS voorkomen dat het door scholen en gemeenten wordt afgewezen en dat projecten als te complex worden ervaren als het SCS uitsluitend kennis overdraagt, het proces begeleidt en het gebruik van innovatieve contracten stimuleert?
- v. Hoe kan het SCS zorgen voor een evenwichtig ambitieniveau, waarbij ambities niet te hoog gesteld worden om zo teleurstelling te voorkomen, maar waarbij ambities ook niet te laag gesteld worden waardoor het SCS geen overtuigingskracht heeft?

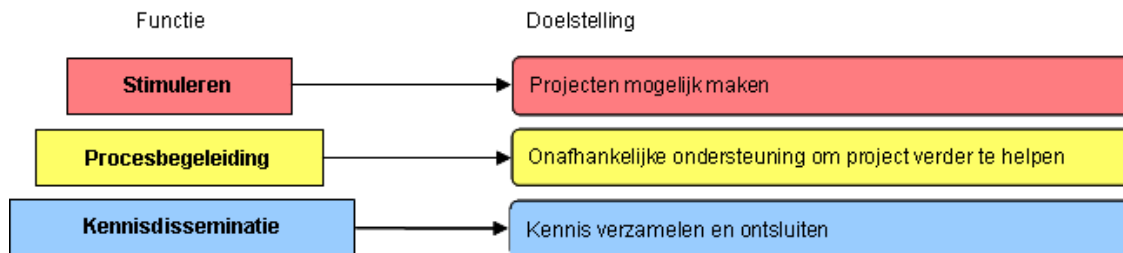
De enige manier waarop het SCS bovenstaande uitdagingen succesvol gaat realiseren is door na te streven dat het op de kortst mogelijke termijn:

- a. 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;
- b. 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';
- c. 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;
- d. 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);
- e. scholen en gemeenten bij het vormgeven aan 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
- f. het SCS bekend staat bij scholen en gemeenten als het onafhankelijke servicecentrum dat scholen en gemeenten daadwerkelijk, met raad en daad helpt bij het oplossen van ingewikkelde

huisvestingsvraagstukken. Daarbij onderscheidt het SCS zich door haar unieke positie en door de financiële instrumenten waarmee zij door de Ministers van Financiën en OCW is toegerust.

Met welk dienstenaanbod geven we invulling aan deze strategie?

Bij de vormgeving van het dienstenaanbod van het Service Centrum, maken we onderscheid naar producten en diensten op drie verschillende niveaus.



niveau 1: Kennisdisseminatie: deze functie is gericht op het verzamelen, vastleggen en verspreiden van kennis. Deze kennis moet iets toevoegen ten opzichte van bestaande kennisbanken.

niveau 2: Procesbegeleiding: deze functie omvat het leveren van begeleiding bij projecten, waarbij uitdrukkelijk wordt voorkomen dat een dienst wordt gecreëerd waar al voldoende (markt)partijen voor bestaan.

niveau 3: Stimuleren: omdat het SCS wordt toegerust met enkele bijzondere faciliteiten kan het SCS bestaande problemen wegnemen om zodoende projecten mogelijk te maken die zonder interventie van het Service Centrum niet tot stand kunnen komen. Problemen die mogelijk door de bijzondere faciliteiten worden gemitigeerd zijn:

1. Institutionele en budgettaire complexiteit door verschillende budgettaire stromen samen te brengen.
2. Marktperfecties, zoals de kleine schaal van scholenprojecten
3. Diverse risico's, zoals de beheersbaarheid van het proces

Uitgangspunt hierbij is dat het Service Centrum voor de eerste pilotprojecten de specifieke knelpunten wegneemt en in die pilots duidelijk toegevoegde waarde biedt. Op termijn zullen deze extra stimuleringsmaatregelen minder hard nodig zijn en zullen partijen het Service Centrum inschakelen omdat zij bewezen heeft dat zij toegevoegde waarde biedt.

Het voorstel is om tenminste het SCS tenminste met 2 faciliteiten toe te rusten:

*Vergoeding voor transactiekosten*: vaak wordt verondersteld dat innovatief aanbesteden hogere transactiekosten kent dan traditioneel aanbesteden en dat dit dus belemmerend werkt. In eerdere pilots zijn echter al aanzienlijke leereffecten bereikt en handleidingen en standaarddocumenten ontwikkeld. Hierdoor hoeft voor vervolgpiloten minder expertise te worden ingehuurd. In de beeldvorming bij schoolbesturen en gemeenten worden transactiekosten echter wel als een knelpunt gezien. Het SCS kan dit gevoelde knelpunt

wegnemen door, als de transactiekosten van innovatief aanbesteden toch substantieel hoger zijn, de hogere transactiekosten te vergoeden. Het voorstel is om de afspraak te maken dat *“indien bij de pilotprojecten uit een objectieve beoordeling blijkt dat de transactiekosten prohibitief zijn voor het toepassen van innovatieve aanbestedingen, zal de minister van Financiën zich inspannen om die hogere transactiekosten te mitigeren”*.

*Participeren door goedkoop vermogen te verschaffen:* Onbekendheid met de financiële zakelijkheid van innovatieve aanbestedingen en het risicoprofiel dat daarmee samenhangt, zorgt ervoor dat scholen en gemeenten huiverig zijn voor de toepassing van innovatieve aanbestedingen. Het SCS kan zich als partner aan de zijde van scholen en gemeenten scharen en daarmee de huiver wegnemen, indien zij beschikt over het instrumentarium om het risicoprofiel of de kosten te verlagen. Het SCS straalt ook commitment uit door te beschikken over de mogelijkheid om zelf goedkoop vermogen te verschaffen. Dit commitment kan schoolbesturen en gemeenten het vertrouwen geven om – indien de innovatieve contractvorm de beste prijs-kwaliteit biedt – te kiezen voor een complex en nieuw traject van innovatief aanbesteden.

In dit kader denkt het ministerie van OCW aan het vormgeven aan een fonds. Dit fonds dat gevuld zou moeten worden door publieke en private partijen zou dan via het SCS goedkoop vermogen ter beschikking kunnen stellen aan scholen en gemeenten ten behoeve van innovatieve aanbestedingen.

#### Hoe marketen we de producten en diensten van het Service Centrum?

Het marketingplan, waarin we omschrijven hoe de dienstverlening van het SCS aan de doelgroepen wordt ‘verkocht’, is op vier pijlers gestoeld:

- Corporate marketing; deze activiteiten werken ondersteunend bij het vormgeven van de strategische positionering van het SCS. Corporate marketing richt zich dan ook nadrukkelijk op de lange termijn.
- Marketing management; hierbij maken we onderscheid tussen enerzijds het verder ontwikkelen van de producten (product management) en anderzijds het verder in kaart brengen van de beoogde doelgroepen (markt management).
- Marketing analyse; marketinganalyse richt zich op het vullen van een database door het continu monitoren van ontwikkelingen in het onderwijsveld die van invloed zijn op het op het toepassen van innovatieve aanbestedingsvormen.
- Verkoopondersteuning; de aangeboden dienstverlening zal op diverse manieren bij de doelgroepen geïntroduceerd moeten worden. Verkoopondersteuning geeft aan hoe dit gebeurt.

#### Hoe ziet de organisatie van het Service Centrum Scholen er uit?

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.<sup>1</sup> 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.

#### *Organisatie-cultuur*

Voor wat betreft de gewenste organisatiecultuur, zijn twee elementen van groot belang. 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:

- 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 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.

#### *Organisatie-ontwerp*

Het SCS beschikt uiteindelijk over een team van ca. 10 ervaren professionals. Enerzijds zijn er mensen die in dagelijks contact staan met scholen en gemeenten en anderzijds mensen die de frontoffice ondersteunen in het primaire proces. Het voorstel is om deze kernorganisatie te ondersteunen met een op te richten IOOB: een Innovatieve Onderwijshuisvesting Ontwikkel Board. Deze IOOB, bestaande uit tenminste 10 ervaren practitioners uit het bedrijfsleven en de scholensector, fungeert als een soort van buitenboordmotor voor het SCS. De IOOB vertegenwoordigt gezamenlijk de state of the art kennis op het

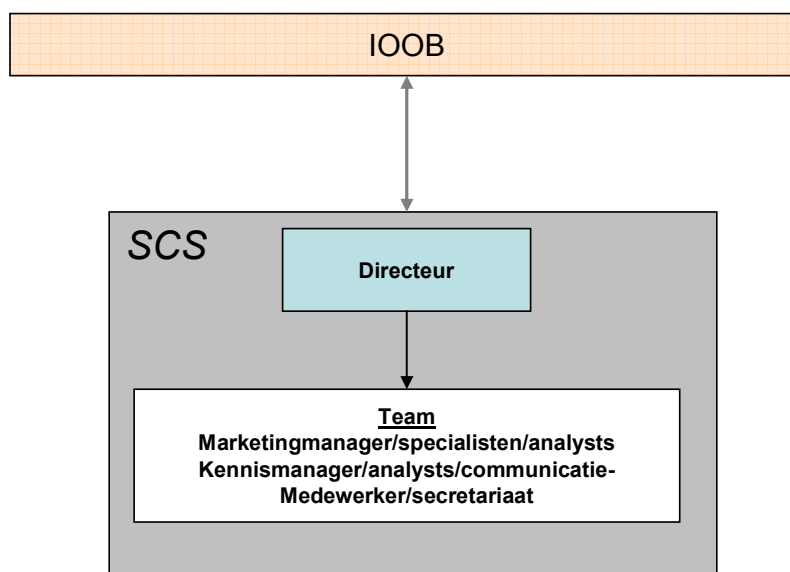
---

<sup>1</sup> 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.

gebied van vraagarticulatie, outputspecificeren, aanbesteden, financieren, contracteren en managen van innovatieve aanbestedingen. De taken van de IOOB 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.

Dit is afgebeeld in onderstaand figuur:



Het kernteam, in bovenstaand figuur afgebeeld in het SCS-vlak, bestaat grofweg uit een klein managementteam en enkele specialisten. Zij worden ondersteund door een paar analisten en een backoffice. Aan dit kernteam worden een paar belangrijke eisen gesteld:

- Het is essentieel dat het personeel van het SCS professioneel en ervaren is. Het SCS moet het hebben van zijn toegevoegde waarde, kennis en ervaring en kan het zich niet permitteren om de mensen van het SCS te trainen on the job. Het moet in 1 keer goed en dat vraagt om ervaring.
- Het is 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 ervoor zorg te dragen 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.

*Prestatie-beloning*

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.

Wat is het ingroei scenario voor het SCS?

De beoogde start van het SCS is in eerste instantie oktober 2007. Volwaardige bezetting dient gerealiseerd te zijn per begin 2008. 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 mogelijkwerwijs 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' boord 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.

#### Wat zijn de uitgangspunten voor de bekostiging?

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.

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.

#### Hoe wordt het SCS opgehangen en wat is de aansturing?

Bij de ophanging van het SCS is het 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.

Met de initiatiefnemende organisaties sluit het SCS samenwerkovereenkomsten af. Deze kunnen gaan over detachering van personeel, het voeren van de projectadministratie, overige backoffice activiteiten en huisvesting.