

## Verkenning: Ruggengraat voor het klimaat

Hoe maken we onze scholen sneller duurzaam?'

-- samenvatting --

Het programma van de [Green Deal Scholen](#) is op de eindmeting na nagenoeg afgerond. Een [nieuw initiatief](#) gaat van start, want het werk is nog niet af. De intenties zijn goed, er is volop aandacht voor duurzaamheid bij schoolbesturen. De koplopers zijn uit de startblokken. Toch blijkt het niet zo eenvoudig om dit op grote schaal te realiseren, volume te bereiken en een complex spelersveld grootschalig in beweging te krijgen richting realisatie van duurzaamheid. De afgelopen jaren zijn goede stappen gezet en belangrijke lessen geleerd. Om opgedane ervaringen neer te slaan en cruciale lessen door te kunnen geven naar de toekomst is door nauw betrokkenen vanuit het Green Deal Scholen programma onder begeleiding van Henk Diepenmaat een eindverkenning opgesteld. Deze verkenning '[Ruggengraat voor het klimaat](#)' ([incl. bijlagen](#)) is nu te downloaden. Naast een uitgebreide verkenning van de bestaande praktijk worden ook aanbevelingen gedaan voor de toekomst.

### Wat gaat goed?

Steeds meer gemeenten en schoolbesturen plannen de kwaliteitsverbetering van hun gebouwen. Ook duurzaamheid aan sich heeft de wind in de rug. Gemeenten, schoolbesturen, omgevingsdiensten, inspecties, GGD's en andere betrokken partijen weten elkaar beter te vinden. De koplopers zijn uit de startblokken, de eerste iconen zijn gerealiseerd. Ambassadeurs worden gehoord, er is sprake van voortgaande professionalisering op allerlei vlakken. De beschikbaarheid van informatie en kennis is (verder) verbeterd. Er worden eerste prestatiecontracten afgesloten, ook al gaat dat nog onwennig, en er is sprake van eerste voorzichtige innovatieprojecten. Er is een brede mix aan beleids-instrumentarium voorhanden. Er lijkt sprake te zijn van een lichte rugwind. Dit gaat allemaal goed.

### Wat kan beter?

Het gewenste resultaat (duurzaam presterende onderwijsgebouwen) laat zich tot nu toe nog moeilijk organiseren, zo leert de staande praktijk. Kijken we iets dieper, dan valt op wat de uitdaging is voor de ( nabije) toekomst. Sleutelspelers kwijten zich van hun taak. Het blijkt moeilijk hen van buitenaf daadwerkelijk tot een andere koers te bewegen, een structureel duurzame koers. Ze hebben hun eigen inzichten, werkwijzen en prioriteiten. De duurzaamheidsargumenten en steun "van buiten" zijn niet altijd overtuigend genoeg. Er zijn twijfels of het voorzien in kennis, informatie en instrumentarium (een ondersteunende van-buiten-naar-binnen strategie) de gangbare procesgang wel afdoende veranderen kan. Ook werken professionele partijen, neem adviesbureaus, gemeentelijke diensten, bouwbedrijven, energie coördinatoren en docententeams regelmatig langs elkaar heen en soms zelfs tegen elkaar in. Er zijn vragen of de betrokken departementen wel voldoende in samenwerking mee schakelen en of systeembarrrières niet gewoon te hardnekkig zijn en met meer aandacht, slagkracht en samenhang verbeterd moeten worden.

***“De markt gaat -uitzonderingen daargelaten- op korte termijn niet vanzelf richting duurzaamheid.”***

Er zijn ook vraagtekens bij de adequaatheid van het aanbod op de (bouw)markt, en wiens belangen daarmee nagestreefd worden. Ook wordt de open vraag gesteld of de praktijk van het verduurzamen van onderwijsgebouwen wel zo mooi is als de theorie suggereert. Een meer visionaire duurzaamheidsblik (blik op de langere termijn) verliest het nog vaak van de staande praktijken, ervaringen, mogelijkheden en behoeften. Er zijn daarom vragen bij schoolbesturen of het voor hen wel verstandig is aan de lange termijn (met risico's, onzekerheden, veranderingen, gebrekkige garanties) de voorkeur te geven boven de veel zekerdere en hen bekende korte termijn praktijk.

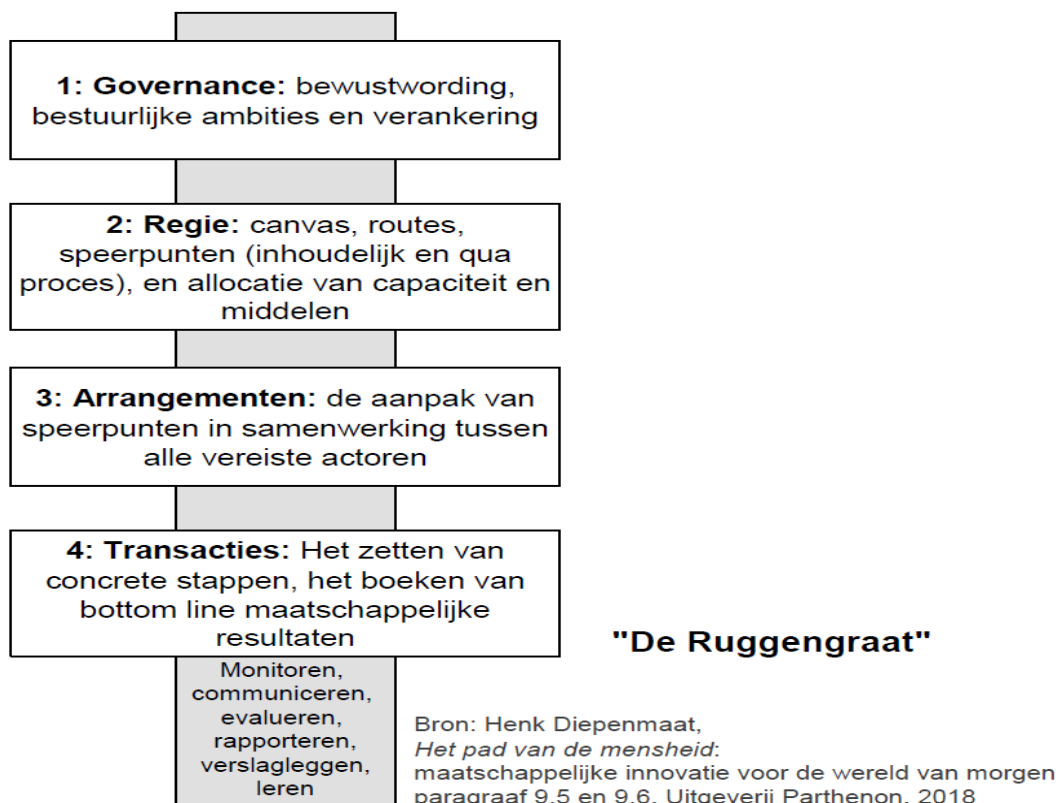
## Wat zijn volgende stappen?

Duidelijke aanzetten, maar nog geen echte doorbraken, dat is het samenvattende beeld. De echte randvoorwaarden voor een stevige opschaling zijn nog niet ingevuld. Er vinden nog te weinig concrete transacties plaats tussen vraag en aanbod. Centraal staat de vraag hoe het aantal en de kwaliteit van deze transacties verder kunnen worden verbeterd. De sleutel voor het antwoord op deze vraag ligt in de handen van de schoolbesturen en gemeenten. Zij zetten uiteindelijk de bepalende handtekeningen. Maar zoals de praktijk heeft laten zien: duurzame transacties verlopen niet vanzelf. Ze krijgen nog niet de voorkeur, getuige het achterblijven van de opschaling. Roepen om meer opschaling is hetzelfde als trekken aan gras. Dat werkt niet. Je doet er veel beter aan de randvoorwaarden voor grasgroei structureel te verbeteren door een uitgekiende bemesting, bewatering, structuurverbetering van de grond, verwijderen van onkruid en bijzaaien. Concreet; duurzame transacties vinden als vanzelf plaats als de (randvoorwaardelijke) condities op orde zijn. Ze zijn het onvermijdelijke resultaat van een professionele, meerlaagse aanpak waar samenhangende activiteiten elkaar versterken.

**”Roepen om meer opschaling is hetzelfde als trekken aan gras. Dat werkt niet.”**

## De ‘Ruggengraat’ als methode (zie voor uitgebreide toelichting ook bijlage 3)

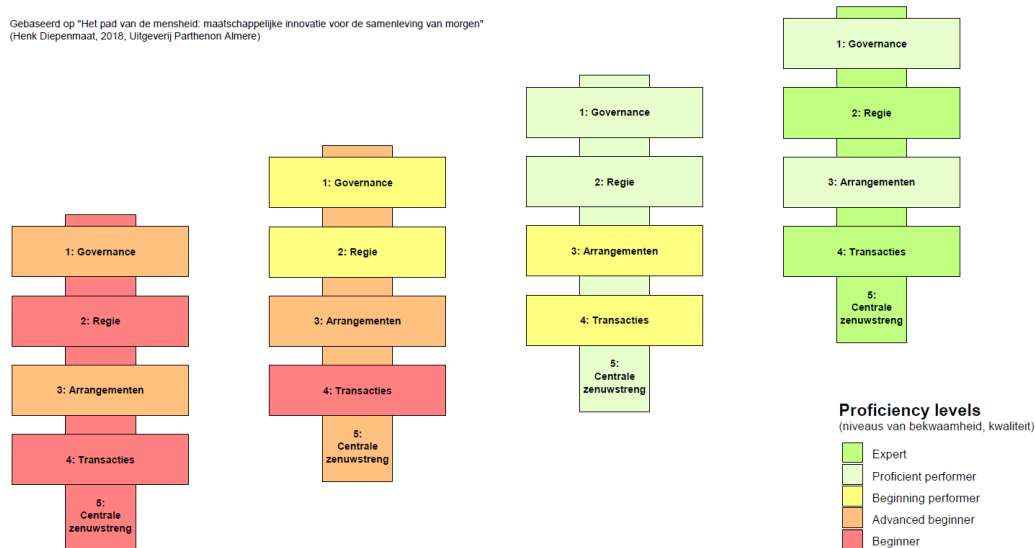
In de Green Deal Scholen lag het accent nog sterk op het voorzien in kennis en informatie van buitenaf naar primaire spelers. Nu is het tijd de focus te verleggen van informeren van buitenaf naar drijfveren van binnenuit, en dit op verschillende lagen. De verkenning maakt gebruik van “[De Ruggengraat](#)”. Een manier van kijken en werken die Diepenmaat specifiek ontwikkeld heeft voor het realiseren van verbeteringen in complexe maatschappelijke spelersvelden.



Figuur 1. "De Ruggengraat" als methode voor maatschappelijke innovaties

De Ruggengraat methode (zie figuur 1) is toegesneden op maatschappelijke innovaties (zoals transitie richting duurzaamheid), zodat deze met meer kans van slagen en meer concreet resultaat aangepakt kunnen worden. Uitgangspunt binnen de Ruggengraat methode is dat transacties (met als resultaat duurzaam presterende onderwijsgebouwen) als vanzelf plaats vinden als de conditie van de ruggengraat op vier lagen (de wervels) in orde is. Arrangementen (laag 3) die transacties (laag 4) mogelijk maken dienen als afdoende aantrekkelijk of onvermijdelijk ervaren te worden door de spelers die aan zet zijn. Dat vergt op zijn beurt een uitgekende en professionele Regie (laag 2) toegespitst op het bevorderen van de ontwikkeling van deze aantrekkelijke of onvermijdelijke Arrangementen. En, weer een slag verder, een nauw betrokken Governance (laag 1).

Eigenlijk kan duurzame opschaling in een maatschappelijke context alleen plaatsvinden als alle wervels van afdoende kwaliteit zijn en in samenhang de last dragen. Knelpunten en kansen komen in verschillende onderdelen van deze Ruggengraat voor. Ze zijn daarom sterk verschillend van inhoudelijke aard, en in handen van verschillende spelers. En hier zien we een belangrijke reden voor de weerbaarheid van transitie richting duurzaamheid. Het vergt samenspel op en tussen qua aard geheel verschillende lagen én spelers. Het antwoord op de vraag “Hoe grootschalig duurzame transacties dan wel te realiseren?” is daarom eigenlijk erg eenvoudig: “Breng je Ruggengraat in conditie!” Onderstaande figuur laat dit zien.



Figuur 2. Een Ruggengraat in steeds betere conditie leidt tot transacties

De groene Ruggengraat, rechts boven, zal massa's duurzame transacties laten zien. Op ieder niveau wordt gepraat, gedacht én gehandeld (denken en handelen versterken elkaar hier) en de samenhang klopt. De rode Ruggengraat, linksonder, laat nauwelijks tot geen duurzame transacties zien. Precies daarom moeten we de conditie van onze Ruggengraat verbeteren. In andere woorden: we moeten onze activiteiten inzake maatschappelijke innovatie verder versterken, op elkaar afstemmen, professionaliseren.

## Viertal aanbevelingen

De eindverkenning sluit af met vier aanbevelingen die helpen een noodzakelijke meerlaagse aanpak verder te organiseren. De vier aanbevelingen zijn;

**Aanbeveling 1:** Laat een regiefunctie, met kennis van staande praktijk en spelersveld, expliciet het spelersveld bewerken. Laat deze regiefunctie in nauwe samenspraak met het veld (primaire spelers) vaststellen wat de kansrijke en prioritaire arrangementen zijn. Dit zodat gewenste arrangementen (aanbeveling 2) tot stand kunnen komen.

**Aanbeveling 2:** Ga over tot professioneel en nationaal (of provinciaal gestuurd) arrangementenmanagement. Dit om kansrijke en prioritaire arrangementen aantrekkelijk(er) te maken. Het ligt in de rede dat arrangementenmanagement sterke nationale en provinciale trekken krijgt. De regio's en gemeenten (aanbeveling 3) vormen als het ware het cruciale "real life" laboratorium hiervoor. Het resulteren in transacties is het keiharde evaluatiecriterium.

**Aanbeveling 3:** Betrek Governance structuren en spelers expliciet en intensiever dan tot nu toe bij de regiefunctie. Laat ze niet alleen de duw aan het begin geven, maar betrek ze ook actief tijdens het proces. Politiek en bestuur scheppen immers niet alleen de startvoorwaarden voor Regie en Arrangementen, maar zijn ook onontbeerlijk in het tussentijds verzetten van bakens en het lostrekken van het proces bij weerbarstige systeemfouten in het gehele spelersveld.

**Aanbeveling 4:** Monitor en evalueer de tot stand gekomen transacties. Doe dit in een breed maatschappelijke context van het spelersveld. Richt onder regie van de regisseursfunctie een evaluatie- en monitoringssysteem in. Borg een goede conditionering van de Ruggengraat.

## Pleidooi voor krachtig arrangementen management

De bij de verkenning opgestelde bijlagen laten zien waar systeem barrières als ook routes voor gewenste verbetering zitten. Krachtige, nieuwe maatschappelijke arrangementen vormen de noodzakelijke context voor duurzame transacties op afdoende schaal. Als we te weinig concrete transacties zien komt dit omdat er te weinig aantrekkelijke arrangementen zijn. Innovatieve arrangementen moeten starten en verbeteren, slecht lopende arrangementen moeten tussentijds verbeteren of stoppen, kansrijke arrangementen moeten opschalen en volwassen arrangementen moeten revitaliseren of afbouwen.

Een helder arrangement dat daadwerkelijk aantrekkelijk is onderscheidt zich positief door het genereren van transacties door de primaire spelers (vraag en aanbod). De faciliterende spelers in de ringen eromheen zijn daarvan afgeleid. Het is goed mogelijk dat in het begin de condities volgens deze primaire spelers nog niet optimaal zijn. Een professioneel arrangementenmanagement gaat dan op zoek naar de oorzaken, en zet alles in het werk deze te verhelpen.

In de verkenning zijn twee bijlagen opgenomen die de staande praktijk verder uitdiepen.

Bijlage 1 maakt het spelersveld binnen staande praktijk inzichtelijk.

Inzicht in het spelersveld maakt duidelijk via welke route(s), relevante partijen en systemen wij onze scholen plannen, bouwen, beheren, onderhouden, renoveren, aanpassen, slopen, herbouwen en verbeteren. Het spelersveld omvat alle partijen die op een begrijpelijke wijze relevant zijn voor het kunnen realiseren van gewenste arrangementen. Om aantrekkelijke arrangementen te kunnen vormen zullen wij deze staande praktijken veel beter en dieper moeten gaan begrijpen, willen we er invloed op uit kunnen oefenen. Met als doel deze richting een meer duurzame praktijk te laten bewegen.

Bijlage 2 brengt de staande praktijk van arrangementen in samenhang in beeld.

Inzicht in kansrijke en/of prioritaire arrangementen ontstaat door opgedane ervaringen uit de staande praktijk op een begrijpelijke samenhangende wijze op te delen in herkenbare aanpakken (zie figuur 3) Ook hiervoor geldt dat wij ze moeten begrijpen om er invloed op uit te kunnen oefenen. In het managen van de arrangementen gaat er om deze staande multi-actor praktijk te kantelen naar een meer duurzame praktijk. Willen we arrangementen veranderen, verzwakken (de ongewenste) en verbeteren (de gewenste), dan moeten we dus allereerst precies weten welke actoren deze arrangementen samenstellen. We zullen dus veel scherper dan voorheen moeten mikken op en werken met de motieven van de actoren (gemeenten en schoolbesturen) zelf.

### Een goed leerklimaat! Het canvas van de "Green Deal Scholen"

Het transactionele canvas: een duurzame ambitie as (horizontaal) en een samenwerkings as (verticaal)

	Besparen, met vele kleine stapjes achter elkaar: vanuit bestaande bekostiging		Investeren, met stappen en sprongen: bredere (financiële) arrangementen	
Collectief Schaalvoordelen, Coördinatie en regie, wederzijds leren, burden sharing				
Individueel Snel vooruit, autonomie				
	Inzicht en gedrag	Losse maatregelen	Geïntegreerde maatregelpakketten	Energie/klimaatneutraal

Dit maatschappelijke canvas is gebaseerd op de opgedane ervaringen vanuit de Green Deal Scholen. Een toelichting op het canvas is te lezen in het rapport

'Hoe maken we onze scholen sneller duurzaam?' - Ruggengraat voor het Klimaat - Henk Diepenmaat, 2018. Dit rapport is te downloaden via [www.GreenDealScholen.nl](http://www.GreenDealScholen.nl)

Figuur 3. Het canvas om arrangementen in samenhang in beeld te krijgen

### Meer informatie:

Dit document betreft een samenvatting van de eindverkenning. Het volledige rapport 'Ruggengraat voor het klimaat- Hoe maken we onze scholen sneller duurzaam?' en zijn bijlagen (op groot formaat) zijn te vinden op [www.henkdiepenmaat.nl/scholen](http://www.henkdiepenmaat.nl/scholen)

In de verkenning zijn vier bijlagen opgenomen.

Bijlage 1 maakt het spelersveld binnen staande praktijk inzichtelijk.

Bijlage 2 brengt de staande praktijk van arrangementen in samenhang in beeld.

Bijlage 3 geeft een verdere uitleg van de gebruikte 'Ruggengraat-methode'

Bijlage 4 schetst de indicatoren om voortgang te kunnen monitoren

Bijlagen 1 en 2 van het rapport zijn (vanwege leesbaarheid) apart te downloaden op A3 formaat.

Bijlagen 3 en 4 zijn in de rapportage zelf opgenomen.

Informatie over de Ruggengraat is te vinden op [www.henkdiepenmaat.nl/ruggengraat](http://www.henkdiepenmaat.nl/ruggengraat)

Opgedane ervaringskennis rond de verduurzaming van schoolgebouwen is gebundeld te vinden op de online kennisportal [www.GreenDealScholen.nl](http://www.GreenDealScholen.nl)



Deze samenvatting is opgesteld door:

Marco van Zandwijk, Ruimte-OK  
Henk Diepenmaat, Actors Procesmanagement BV,  
27 augustus 2018