

- Ruggengraat voor het klimaat -

## Hoe maken we onze scholen sneller duurzaam?



Een korte verkenning

Henk Diepenmaat (**Actors** Procesmanagement BV)

i.o.v. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Met medewerking van

Ruud van Vliet (Klimaatverbond Nederland, W-E Adviseurs)

Marco van Zandwijk (Ruimte-OK)

Met dank aan

deelnemers aan twee heidagen van het voormalige programmateam GDS  
en bijdragen vanuit Platform31 (Olivier Lauteslager en Donald van den Akker)

**Actors** Procesmanagement BV, Zeist

[www.henkdiepenmaat.nl](http://www.henkdiepenmaat.nl)

Juni 2018

## Inhoudsopgave

<b>Sprankelend onderwijs in uitstekende gebouwen .....</b>	<b>3</b>
<b>Ruggengraat voor het klimaat! .....</b>	<b>4</b>
<b>Leeswijzer .....</b>	<b>5</b>
<b>1: Wat ging goed, wat zijn volgende stappen? .....</b>	<b>6</b>
<b>2: Transacties vergen Ruggengraat .....</b>	<b>7</b>
<b>3: De conditie van de Ruggengraat .....</b>	<b>9</b>
<b>4: Van Maatschappelijke richting, Canvassen, Arrangementen en Transacties. ....</b>	<b>12</b>
<b>5. Samenvattende aanbevelingen .....</b>	<b>17</b>
<b>Bijlagen 1a en b: Het spelersveld [eenvoudig] en [complex] .....</b>	<b>22</b>
<b>Bijlagen 2a-c: Arrangementen op het canvas .....</b>	<b>24</b>
<b>Bijlage 3: Brontekst Ruggengraat uit "Het pad van de mensheid" .....</b>	<b>27</b>
<b>Bijlage 4: Mogelijke hoofdindicatoren conditie Ruggengraat .....</b>	<b>43</b>

*Dit rapport en zijn bijlagen (op groot formaat) zijn te vinden op [www.henkdiepenmaat.nl/scholen](http://www.henkdiepenmaat.nl/scholen)  
Informatie over de Ruggengraat is te vinden op [www.henkdiepenmaat.nl/ruggengraat](http://www.henkdiepenmaat.nl/ruggengraat)*

## Sprankelend onderwijs in uitstekende gebouwen

De Romeinen wisten het al: “*Mens sana in corpore sano*” (een gezonde geest in een gezond lichaam). En wat voor individuele mensen goed is, is ook goed voor ons onderwijs.<sup>1</sup>

Een gezonde, duurzame en prettige leer- en werkomgeving voor leerlingen en medewerkers is goud waard, zowel voor deze leerlingen en medewerkers als voor de toekomst van ons land. Daarom was het de missie van de GDS (Green Deal Scholen) precies dit te realiseren, in een voor schoolbesturen betaalbaar gebouw. Het programmadoel GDS vatte de koe direct bij de horens: “Schoolbesturen en gemeenten zijn toegerust om gezamenlijk de verduurzaming van schoolgebouwen aan te pakken, en komen daadwerkelijk in actie.”

Het programma van de Green Deal Scholen is net afgerond. Het werk is gedaan, evaluaties zijn of worden gemaakt. Een nieuw initiatief gaat van start, want het werk is nog niet af. Die mooie missie staat nog fier overeind. De afgelopen jaren zijn goede stappen gezet en belangrijke dingen geleerd. Die hebben we doorgesproken met nauw betrokkenen en willen we graag neerslaan in deze verkenning. We willen ze zo meenemen, doorgeven naar de toekomst.

De intenties zijn zonder meer goed en de koplopers zijn uit de startblokken. Toch blijkt het niet zo eenvoudig schaal te realiseren, volume te bereiken, een complex spelersveld grootschalig in beweging te krijgen richting duurzaamheid. Dit geldt voor scholen, maar ook voor de gebouwde omgeving in de volle breedte. Dat geldt ook voor andere sectoren als landbouw, mobiliteit en industrie. Dat geldt eigenlijk voor het integrale transitiebeleid richting duurzaamheid.

Precies dit was de reden waarom we twee korte “heidagen” en een klein aantal gesprekken hebben belegd met nauw betrokkenen. We wilden samen met hen scherper nagaan hoe we kunnen versnellen en opschalen, hoe we de stap naar nog meer rendement, nog meer resultaat kunnen organiseren.

Kort samengevat heeft deze notitie daarom zowel een condenserende als een verkennende kant. Het betreft een weergave van een aantal lessen en ervaringen inzake het verduurzamen van scholen, maar dit met speciale aandacht voor de wens in de toekomst sneller en met meer kracht op te kunnen schalen.

“De Ruggengraat” biedt de onderliggende structuur hiervoor. Hij is specifiek ontwikkeld voor het ondersteunen van maatschappelijke innovaties<sup>2</sup>, en past hierdoor naadloos bij de ambitie de Nederlandse schoolgebouwen duurzaam te maken. De notitie eindigt met een aantal aanbevelingen dat aankomende programma’s in het verduurzamen van scholen ter harte kunnen nemen.

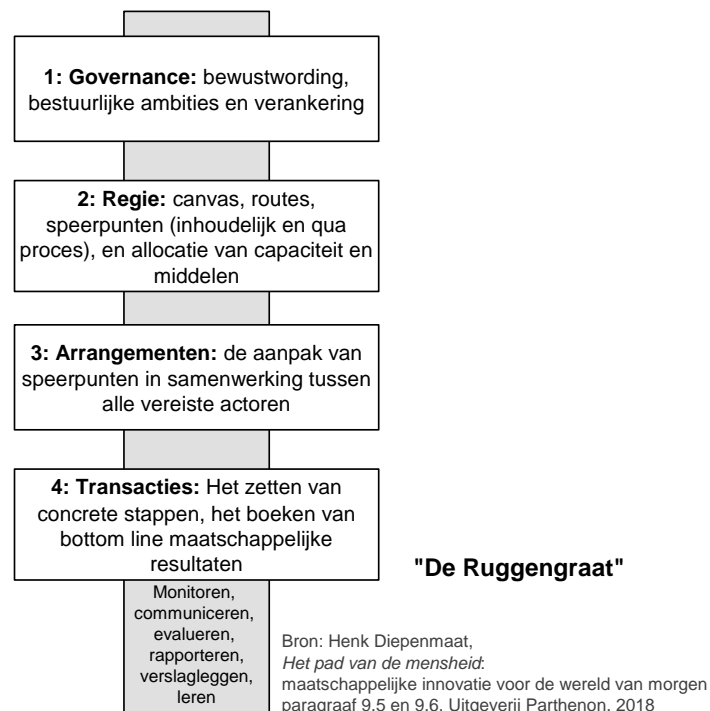
---

<sup>1</sup> Uiteindelijk geldt “*Mens sana in corpore sano*” voor alle maatschappelijke praktijken, zo ook de mens in zijn leefomgeving.

<sup>2</sup> Zie Bijlage 3.

## Ruggengraat voor het klimaat!

De “Ruggengraat” (zie [www.henkdiepenmaat.nl/ruggengraat](http://www.henkdiepenmaat.nl/ruggengraat)) is een manier van kijken en werken die ontwikkeld is voor het realiseren van verbeteringen in complexe maatschappelijke spelersvelden. Hij is toegesneden op maatschappelijke innovaties – zoals transitie richting duurzaamheid – zodat deze met meer kans van slagen en meer concreet resultaat aangepakt kunnen worden. De Ruggengraat neemt de gelaagde complexiteit van het spelersveld en de hierin aanwezige belangen en rollen serieus: dat wordt geen lastige situatie gevonden, maar is vertrekpunt. Daartoe worden vier lagen onderscheiden (vier wervels): Governance, Regie, Arrangementen en Transacties. Er is daarnaast sprake van een verbindende en samenhang brengende centrale zenuwstreng. (Zie figuur.) Transacties, *bottom line* duurzaamheidsprestaties dus, vergen een Ruggengraat die integraal in goede of liefst uitstekende conditie is.



### *“De Ruggengraat” voor maatschappelijke innovaties*

We hebben op 12 februari en 26 maart 2018 strategiedagen georganiseerd<sup>3</sup> rond duurzame scholen, en daarbij de Ruggengraat als kapstok gebruikt. Ook hebben we een klein aantal werksessies *en petit comité* gehouden. We hebben de zaken kritisch doorgesproken en belangrijke bevindingen in deze notitie neergeslagen conform de structuur van de Ruggengraat. De resultaten vindt u verderop.

<sup>3</sup> Aan deze dagen hebben leden van het programmateam Green Deal Scholen deelgenomen, inclusief de projectleider communicatie. De dagen werden geleid door Henk Diepenmaat van Actors Procesmanagement.

Deze notitie ondersteunt volgende stappen in de verduurzaming van de Nederlandse schoolgebouwen, op een dusdanige wijze dat er recht gedaan wordt aan de bijzondere randvoorwaarden van Maatschappelijke innovatie. Door een professionele inzet van de Ruggengraat wordt het speelveld beter beheersbaar, en kunnen we met meer succes volgende stappen in opschaling zetten in het verduurzamen van onze schoolgebouwen.

## Leeswijzer

De Ruggengraat staat hierboven al in zijn uiterste essentie toegelicht. Hierop aansluitend vindt u eerst een korte schets van de stand van zaken, zo precies tussen het afsluiten van het voorgaande programma (de Green Deal Scholen) en het losbranden van nieuwe initiatieven<sup>4</sup> in. Deze schets richt zich op twee vragen: wat ging al goed, en wat zullen zinvolle verdere stappen zijn (wat kan beter). Aansluitend worden centrale concepten uit de Ruggengraat verder toegelicht en in de verf gezet voor de verduurzaming van scholen. De verkenning sluit af met een aantal richtlijnen en adviezen voor het opschalen van de activiteiten rond de verduurzaming van scholen.

---

<sup>4</sup> Nieuwe initiatieven die zich hebben aangediend zijn het Deltaprogramma Duurzame Renovatie (DGBC) en de Bouwagenda. Het ministerie van BZK werkt daarnaast aan een nieuwe subsidieregeling voor pilots gericht op integrale renovatie. Binnen het nieuwe Klimaatakkoord krijgen scholen ook expliciete aandacht.

## 1: Wat ging goed, wat zijn volgende stappen?

In deze paragraaf vindt u een weerslag van belangrijke ervaringen rond de verduurzaming van schoolgebouwen. Het betreft twee aspecten: wat ging er goed, en wat kan verder verbeterd worden? Het betreft typische ervaringskennis: de bron ervan wordt gevormd door diverse mensen uit de “inner circle” van het programma GDS en verbonden deskundigen.

Steeds meer gemeenten en schoolbesturen plannen de kwaliteitsverbetering van hun gebouwen. Ook duurzaamheid *an 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 beleidsinstrumentarium voorhanden. Er lijkt sprake te zijn van een lichte rugwind. Dit gaat allemaal goed.

Kijken we iets dieper, iets kritischer ook, dan valt op wat de uitdaging is voor de ( nabije) toekomst. Schoolbesturen kwijten zich overal van hun taak, met veel inzet. 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 duurzaamheidsbureaus, gemeentelijke diensten, bouwbedrijven, energie coördinatoren en docententeams regelmatig langs elkaar heen en soms zelfs tegen elkaar in, omdat hun eigen belangen anders te weinig gediend worden. Er zijn vragen of de betrokken departementen wel voldoende in samenwerking meeschakelen met het invullen van de duurzaamheidsbehoeften, en of systeembarières (in de financieringsstructuren, de ingesloten onderwijspraktijken, de beleidskaders) niet gewoon te hardnekkig zijn en met meer aandacht, slagkracht en samenhang verbeterd moeten worden.

Er zijn vraagtekens bij de adequaatheid van het aanbod op de (bouw)markt, en wiens belangen daarmee nagestreefd worden. Of de praktijk van gebouwverbetering in de korte termijn onderwijspraktijk wel zo mooi is als de theorie suggereert. Een meer visionaire duurzaamheidsblik (een langere termijn maakt doorgaans meer en betere maatregelen rendabel) 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 duurzaamheidsvisie (met risico's, onzekerheden, veranderingen, gebrekkige garanties) de voorkeur te geven boven de veel zekerder en hen bekende korte termijn praktijk.

Duidelijke aanzetten, maar nog geen echte doorbraken, dat is het samenvattende beeld rond de verduurzaming van scholen. Aan de gangbare randvoorwaarden vanuit het beleid (kennis, informatie, bekendheid, voorbeelden, ...) wordt met verve invulling gegeven. Maar de echte randvoorwaarden voor een stevige opschaling zijn nog niet ingevuld. Daarom stellen we ons zelf op basis van het bovenstaande ook de volgende centrale vraag:

*Waarom precies is er zo weinig sprake van stevige opschaling? Waarom maken in dit geval schoolbesturen de daadwerkelijke omslag nog te weinig? Waarom zien we nog te weinig concrete transacties tussen aanbod en vraag van verduurzaming van schoolgebouwen?*

Niets is zo weerbarstig als een staande maatschappelijke praktijk. De stap van voorzien in kennis, instrumentarium, iconen, voorbeelden, ambassadeurs, pilots naar concreet eigen initiatief van de scholen zelf met resultaat (opschaling en massa) blijkt nog te vaak lastig te nemen.

## 2: Transacties vergen Ruggengraat

Hoe kunnen we het aantal en de kwaliteit van de transacties inzake de ambitie onze scholen te verduurzamen verder verbeteren?

Over transacties kun je *in abstracto* praten. Je kunt bijvoorbeeld vinden dat ze hard nodig zijn om aan een duurzamere samenleving invulling te geven. Je kunt vragen om meer transacties. En het gevoel van urgentie neemt zeker toe als je met steeds meer mensen steeds luider vindt dat er iets gebeuren moet.

De kern van de kwestie is echter dat duurzame transacties slechts plaatsvinden omdat en als de *direct betrokken spelers* (in dit geval de schoolbesturen en de partijen direct om hen heen) dat de beste manier vinden om door henzelf gezochte en te ervaren waarde te realiseren<sup>5</sup>. Concreet betekent dit dat de duurzame transacties voor deze direct betrokken spelers, in het geheel van de doorgaans door hen gebruikte én de bij hen bekende mogelijkheden, duidelijk eruit moeten springen als de meest gewenste, de keuze van voorkeur. Is dit het geval, dan zullen deze transacties ook inderdaad plaats gaan vinden, met meer duurzaamheid als resultaat. Is dit niet het geval, dan blijven de duurzame transacties achter, of zelfs uit.

De meest eenvoudige transactie voor verduurzamen van de kwaliteit van de onderwijshuisvesting is een vraag-aanbod transactie. Een bestuur vraagt bijvoorbeeld om een offerte voor het concreet duurzaam renoveren van een schoolgebouw, en een aannemer biedt dat aan. De transactie beschrijft hoe zij tot elkaar komen en is de aftrap voor het realisatietraject. Sleutelhouders zijn dan vooral de schoolbesturen: zij zetten de

---

<sup>5</sup> Zie de column "De verbeterparadox als oorzaak van onduurzaamheid" op [www.henkdiepenmaat.nl](http://www.henkdiepenmaat.nl)

bepalende handtekeningen. Als dit goed loopt is er sprake van duidelijke en succesvolle product-markt combinaties.

Maar zoals gezegd: duurzame transacties verlopen niet vanzelf, ze krijgen nog niet de voorkeur, getuige het achterblijven van de opschaling. Daarom zetten we al enige tientallen jaren beleidsmatig in op het bieden van facilitatie: derde partijen beogen eraan bij te dragen dat vraag en aanbod wél bij elkaar komen, en resultaten geboekt worden.

Idealiter is voor deze facilitatie een spelersveld aanwezig waarin de essentiële spelers elkaar steunen, dat samenhangt en samenspeelt. Er zal zeker sprake zijn van wederzijdse verkenning, aftasting, soms ook harde onderhandeling, maar uiteindelijk gaat het pas hard als ieder enerzijds vanuit zijn eigen kracht zijn eigen doelen realiseert en zo eigen waarde creëert, en anderzijds bijdraagt aan de gezamenlijke doelstelling van een duurzame onderwijshuisvesting en zo maatschappelijke waarde helpt creëren. Op het vlak van kwaliteitsverbetering van onderwijshuisvesting is deze samenhang en samenwerking tussen de relevante spelers zeker in ontwikkeling, maar kan hij ook nog veel beter. We bevinden ons hiermee in een bijzondere, kansrijke positie, want precies hierop richt de Ruggengraat zich.

“De Ruggengraat” is de metaforische naam voor een aanpak die het spelersveld rond in dit geval het verduurzamen van onze schoolgebouwen in lagen onderverdeelt, ordent en in onderlinge samenwerkende relatie brengt. Een Ruggengraat mikt op het realiseren van duurzame **transacties** (wervel 4) en doet dat door te bevorderen dat *alle* onderdelen van de Ruggengraat (wervels 1-4 en de centrale zenuwstreng) goed in orde zijn. Als alle onderdelen van de Ruggengraat in uitstekende conditie zijn dan *is* er sprake van transacties, *en masse* en als vanzelf.

*Bottom line* duurzaamheidsresultaten worden gerealiseerd op de Transacties laag (4). De roep om concrete duurzaamheidsresultaten in dit land (zie onderstaande figuur, links) plaatst de schijnwerper doorgaans vooral op deze vierde laag. We moeten opschalen, dat is hoog tijd, dat moet gebeuren door “te stoppen met praten”, “aan de slag te gaan”, en “de zaak praktisch aan te pakken”. De roep om opschaling klinkt steeds luider, want klinkende resultaten op grootse schalen worden steeds urgenter en blijken lastig te realiseren. En dat doe je door transacties te realiseren die de doelen concreet maken. Dat willen we allemaal.

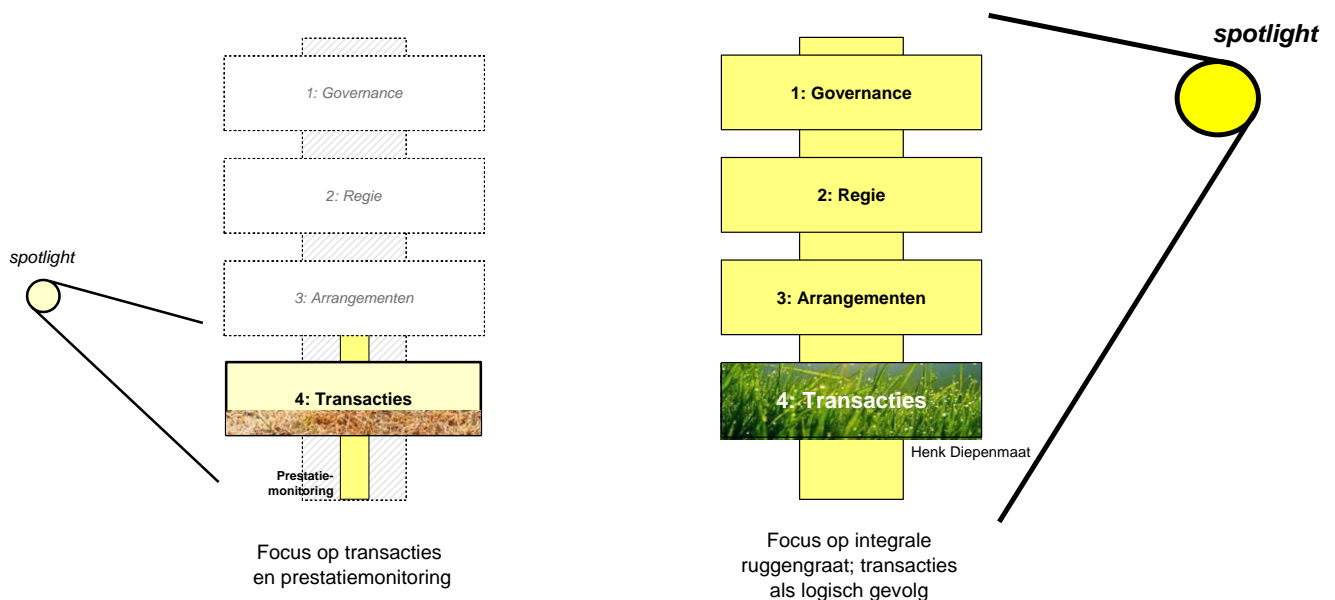
*Transacties, daar draait het om, dat is het oogmerk!*

Maar roepen om meer transacties, vragen 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. De weerstanden bevinden zich voor een groot deel in de context. Groeiend gras is een indicator voor een goede omgeving, en omgekeerd: gras groeit goed in een goede omgeving.



De Ruggengraat draait de zaak daarom diametraal om. Transacties (laag 4) vinden als vanzelf grootschalig plaats als de Arrangementen (laag 3), die deze transacties mogelijk maken, als afdoende aantrekkelijk of zelfs onvermijdelijk ervaren worden door de spelers die aan zet zijn. Dat vergt op *zijn* beurt een uitgekiende 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), die hiervoor - democratisch gelegitimeerd – zowel randvoorwaarden invult als systeembarrières helpt slechten.

Bondig samengevat: duurzame transacties volgen uit een professionele, meerlaagse aanpak. Is hierin voorzien, dan is het realiseren van transacties het logische gevolg, een *sine qua non*.



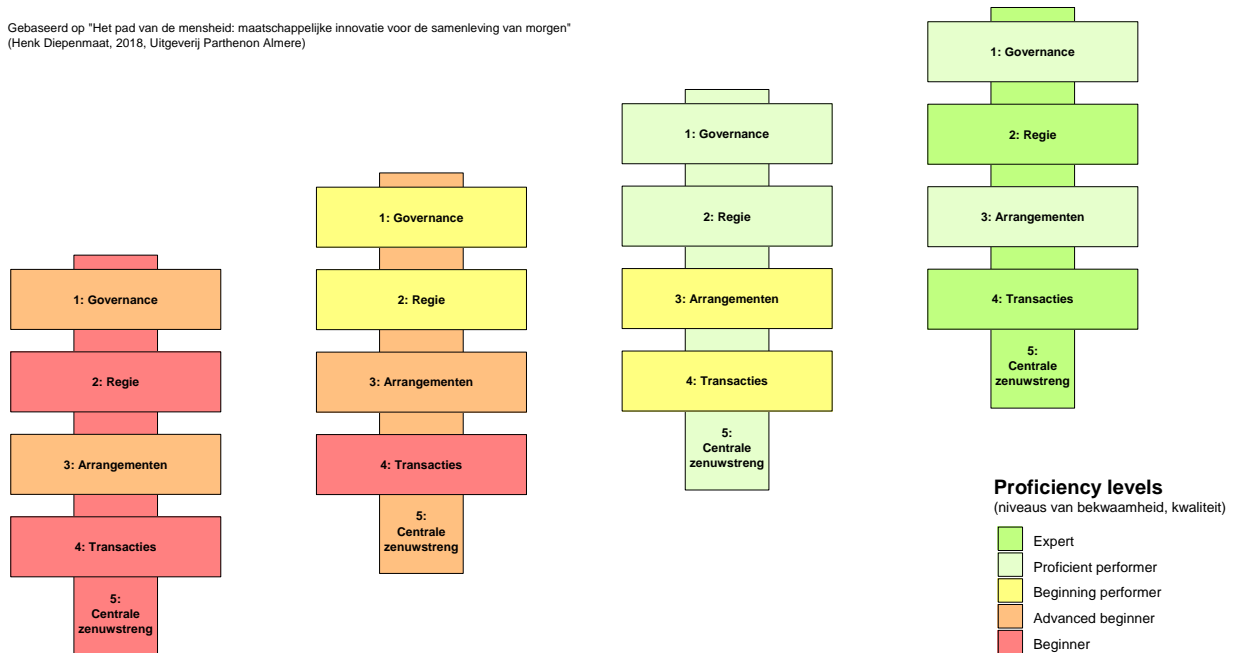
### Van "Transacties als focus" naar "Transacties als logisch gevolg"

Een Ruggengraat neemt de facilitatie van het feitelijke transactionele kernproces (wervel 4) dus bijzonder serieus, getuige de vijf onderdelen. De andere lagen (3: Arrangementen, 2: Regie en 1: Governance) en de centrale zenuwstreng geven scherpe en expliciete aandacht aan de vereiste randvoorwaarden voor het kunnen voltrekken van duurzame transacties.

### 3: De conditie van de Ruggengraat

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.

Gebaseerd op "Het pad van de mensheid: maatschappelijke innovatie voor de samenleving van morgen" (Henk Diepenmaat, 2018, Uitgeverij Parthenon Almere)



### *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.

Eigenlijk kan duurzame opschaling in een maatschappelijke context alleen 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 weerbarstigheid van transitie richting duurzaamheid. Het vergt samenspel op en tussen qua aard geheel verschillende lagen én spelers.

Een dergelijk samenspel is wel zeker mogelijk. Mensen halen werkelijk ongelooflijke kunststukjes uit. Heeft u wel eens over de Brug van Millau gereden? Je kunt niet anders dan onder de indruk zijn van dit staaltje meerlaagse multi-actor samenwerking dat het gehele spectrum van alfa-, beta- en gamma-vaardigheden beslaat, en op al deze terreinen innovatie liet zien. Het is niet eenvoudig, maar als we het zo professioneel als mogelijk aanpakken kunnen we wel zeker samenspel op meerdere lagen en hoge niveaus van professionaliteit aan (zie kader "Het Millau principe van maatschappelijke innovatie").

### *Het Millau principe van Maatschappelijke Innovatie*



Duurzame ontwikkeling is een variant van maatschappelijke innovatie. Ik vergelijk het wel eens met het ontwikkelen van de brug van Millau: heel anders, maar toch vergt ook dat proces een groot overzicht, doorzicht, inzicht en intense samenwerking tussen vele partijen. Het vergt een hoog professioneel niveau van werken. Als we bij duurzame ontwikkeling een vergelijkbaar niveau van professionaliteit inzetten als bij het realiseren van de brug van Millau, kunnen we wel zeker sneller vooruit komen. Dit streven naar een expliciete en hoge professionaliteit bij maatschappelijke innovaties noem ik daarom het Millau principe. We zitten pas aan het begin van dit traject, maar we maken samen wel zeker stappen vooruit. Multi-actor procesmanagement en het verder professionaliseren van “de Ruggengraat” dragen hieraan bij (zie [www.henkdiepenmaat.nl/pad](http://www.henkdiepenmaat.nl/pad)).

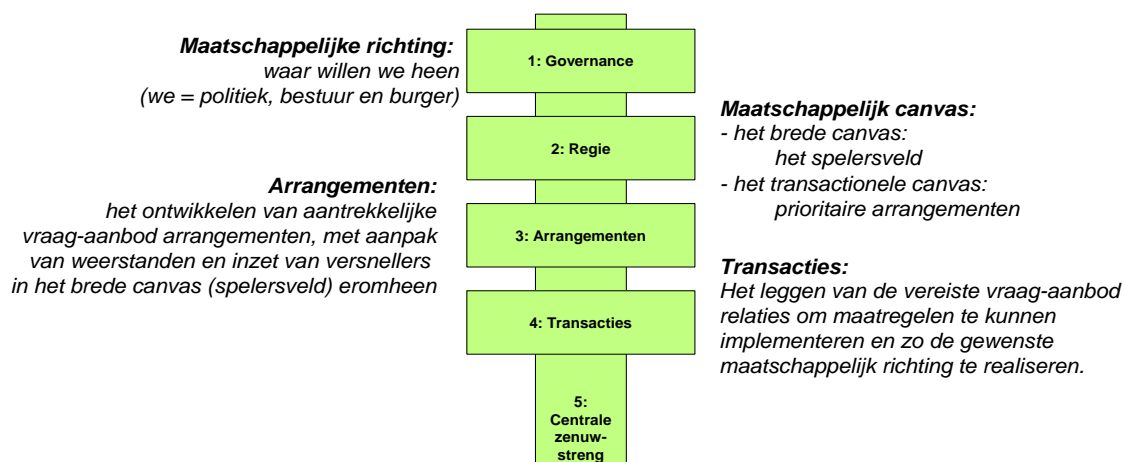
Je kunt transitie richting duurzaamheid natuurlijk niet 1-op-1 met unieke maatschappelijk-technologische iconen vergelijken. De brug van Millau is een technologisch unicum, en de aanpak van scholen is een parallel proces, het betreft vele scholen. Maar eigenlijk is het professioneel vormgeven aan transitie, zoals die inzake de verduurzaming van de gebouwenvoorraad van onze scholen, *qua complexiteit en vereiste professionaliteit minstens van éézelfde niveau als de brug van Millau*. Het gaat om zo'n 10.000 schoolgebouwen van verschillende bouwjaren en bouwstijlen voor verschillende onderwijsniveaus in geheel verschillende omgevingen. Het spelersveld is ronduit complex. Het omvat politiek en bestuur op verschillende lagen, regie, bouw- en installatietechniek, financiën, innovatie op al deze terreinen, en nog vele aspecten meer.

#### 4: Van Maatschappelijke richting, Canvassen, Arrangementen en Transacties.

Een Ruggengraat in conditie leidt tot duurzame transacties. Hoe breng je zo'n Ruggengraat dan in conditie? Het vereist vastberadenheid, het kost inspanning, en we hebben de wijsheid niet in pacht. Maar in ieder geval moet je ten eerste de vijf onderdelen apart beter begrijpen en ontwikkelen, en ten tweede de wijze waarop ze met elkaar in samenhang zijn steeds verder versterken. En dat doe je liefst tegelijkertijd.

Centrale begrippen in een Ruggengraat zijn (zie figuur):

- Maatschappelijke richting (laag 1: Governance),
- Maatschappelijk canvas (laag 2: Regie),
- Arrangementen (laag 3: Arrangementen) en
- Transacties (laag 4: Transacties).



Ze rusten op theorieën van maatschappelijke innovatie (Zie de download van sectie 3 van Het pad van de mensheid, handelend over maatschappelijke innovatie, op [www.henkdiepenmaat.nl/pad](http://www.henkdiepenmaat.nl/pad)). Hieronder wordt toegelicht wat er onder maatschappelijke richting, maatschappelijke canvassen, arrangementen en transacties verstaan wordt, en hoe ze met elkaar samenhangen.

**Maatschappelijke richting.** Onze maatschappijen lijken af en toe voort te denderen zonder dat iemand er veel grip op heeft. Dat leidt tot verbeteringen maar ook tot misstanden. Zo leidt de moderne (fossiele, suboptimaliserende, grondstoffen gebruikende en afvalstoffen genererende) inrichting van onze huidige maatschappijen tot een serieuze duurzaamheidsproblematiek. Een prominent onderdeel hiervan is de klimaatproblematiek.

Het is onder meer de taak van politiek en bestuur om maatschappelijk gewenste richtingen te duiden<sup>6</sup>, op te pakken en te vertalen naar beleid en maatschappelijke actie. En dat gebeurt ook, getuige Parijs, het klimaat- en energieakkoord en de huidige nationale, provinciale, regionale en gemeentelijke beleidsactiviteiten.

Concreet betekent dit voor scholen dat we er waarde aan hechten dat de huisvesting van betaalbare en hoogstaande kwaliteit is, dit inclusief duurzaamheidsoverwegingen als klimaat. Er is vastgesteld dat we hier een inhaalslag te maken hebben, en tegelijkertijd een innovatieve verbeteringslag kunnen realiseren. Precies dit is de reden van het vigerende duurzame scholenbeleid (en deze notitie).

**Maatschappelijk canvas en arrangementen.** Onze maatschappijen zijn altijd in beweging en verandering. Maatschappelijke innovatie vindt plaats in een golvend, bruisend en soms zelfs knetterend *maatschappelijk canvas*. Het maatschappelijke canvas is het geheel aan *maatschappelijke arrangementen* (maatschappelijke praktijken: interacties tussen actoren) dat onze maatschappij samenstelt. Governance (bestuur) vindt hier iets van, in termen van wat maatschappelijk gewenst of ongewenst is (zie *maatschappelijke richting*, hierboven), en laat zich hierin op haar beurt ook sturen door stemmers (althans in een democratie).

Voor de bestaande scholenvoorraad bestaat het maatschappelijk canvas uit de manieren waarop we onze scholen plannen, bouwen, slopen en herbouwen, beheren, renoveren, aanpassen, onderhouden en verbeteren. Een aantal andere voorbeelden om het idee van arrangementen verder in te vullen. Voor mobiliteit betreft het de verschillende wijzen waarop we ons vervoeren, ook in onderlinge samenhang. Voor landbouw betreft het de manieren waarop we gewassen verbouwen en verwerken in de voedselketen. Voor de industrie betreft het de business-to-business en business-to-consumer interacties die producten en diensten tot stand brengen en gebruiken. Die typische manieren zijn allemaal voorbeelden van *arrangementen*. Dat ze voorkomen toont aan dat ze een zekere levensvatbaarheid hebben: ze worden in stand gehouden door de eraan deelnemende partijen. Maatschappelijk canvas bestaat in essentie dus grotendeels uit maatschappelijke praktijken. In de Ruggengraat worden deze praktijken *arrangementen* genoemd, omdat een actief maatschappelijk innovatiebeleid vooronderstelt dat je actief met het ontwikkelen van duurzame praktijken bezig bent, dat je eraan werkt, dat je ze in conditie brengt.

Een professionele regiefunctie bewerkt het bij het beleidsdoel behorende *maatschappelijke canvas* op basis van de gewenste maatschappelijke richting, afkomstig van het bestuur, op basis van input en mandaat van de burger.

---

<sup>6</sup> Maatschappelijke richtingen kunnen goed geduid worden als maatschappelijk verbeterperspectief. Dit zijn visionaire verbeterperspectieven, in de zin van dat ze grootschalige en langere termijn maatschappelijke verbeteringen beschrijven die de inzet van vele spelers vereisen. Het betreft multi-actor perspectieven. Zie bijvoorbeeld Hoofdstuk 9: *Multi-actor verbeterperspectief en samengestelde intentionele logica's* in het boek *Multi-actor procesmanagement in theorie en praktijk* (Diepenmaat, 2011, Uitgeverij Parthenon, Almere).

Het maatschappelijke canvas in onze laat-moderne dagen is enorm complex. Het omvat productie- en consumptieketens, supply chains, diensten, ondersteunende activiteiten, retour- en afvalstromen, zorg- en onderwijsactiviteiten, innovatieactiviteiten, noem maar op. Het is op nog nooit eerder vertoonde schalen geketend en vernet in termen van actoren. Betrokken partijen zijn overheid, bedrijfsleven, consumenten, intermediairs en de kennisinfrastructuur (de *penta helix*, zie het boek *Het pad van de mensheid*).

Onze maatschappij, het is een multi-actor praktijk. Dat is geen onwenselijke situatie, in tegendeel, deze diversiteit in samenhang schept immers ook op vele manieren kansen en waarde. Het is daarom een gegeven waar we slim en professioneel mee om zullen moeten gaan. We zullen de aard van onze maatschappelijke arrangementen, die typische praktijken die het canvas grotendeels samenstellen, veel beter en dieper moeten gaan begrijpen, willen we er invloed op uit kunnen oefenen richting de gewenste maatschappijen van de toekomst. Neem de aanpak van de klimaatproblematiek. Doen we dat niet, dan duwen we aan en prikken we in een wolk.

Het laat-moderne maatschappelijke canvas vertoont grootschalige samenhang: er is sprake van wereldomspannende maatschappelijke praktijken. Maar ook het omgekeerde is af en toe waar: het gedraagt zich dan als ongrijpbare en onbestuurbare verzameling mannetjesolifanten (iedere sector, iedere belangengroep gaat zijn eigen gang, en de mate waarin daarbij rekening gehouden wordt met anderen wisselt). Maar niet getreurd. Lang niet alle onderdelen van ons maatschappelijke canvas zijn even relevant voor alle beleidsdoelen. We kunnen het canvas op een dusdanige wijze organiseren, representeren, dat het onze specifieke beleidsdoelen past.

Neem het effectief en duurzaam en economisch interessant aanpakken van de scholenvoorraad. Ook op dit moment worden scholen al gerenoveerd, aangepast, verbeterd, gesloopt en nieuw gebouwd. Er is sprake van een staande praktijk van diverse arrangementen op laag 3 van de Ruggengraat. Het gaat erom deze staande multi-actor praktijk te kantelen naar een meer duurzame praktijk.

Monumentale scholen vergen een geheel andere aanpak dan de vele scholen uit de jaren zestig, een kleine aanpassing is iets anders dan een volledige renovatie, en in een krimpgebied besluit en investeer je echt anders dan in een groeigebied. Opnieuw ook een paar voorbeelden uit andere sectoren, om illustratieve redenen. De grootschalige chemische industrie is echt anders dan het MKB, mobiliteit kent vele modaliteiten (het streven is ze meer te verbinden), en in de bestaande woningvoorraad vergen VvE's een geheel andere aanpak dan particuliere eigenaren en huurders (via corporaties).

Een professionele regie ordent het maatschappelijke canvas op dusdanige wijze in beleidsrelevante onderdelen dat ze ter hand genomen kunnen worden. Dat ordenen gebeurt vanuit de Regielaag van de Ruggengraat op twee manieren:

**1: Het spelersveld (het brede canvas).** Allereerst wordt een schets gemaakt van het integrale spelersveld dat betrokken is bij in dit geval de verduurzamingsopgave van scholen. Dit gebeurt met het oog van de zeearend (top-down): het spelersveld omvat alle partijen die op een begrijpelijke wijze relevant zijn voor het kunnen realiseren van de gewenste maatschappelijke richting, van politiek en bestuur tot en met de leerlingen. Het spelersveld wordt voorzien van aandachtspunten die helpen de maatschappelijk gewenste richting in te slaan. In bijlagen 2 vindt u een multi-actor schets van het spelersveld, het brede canvas, zoals dat in deze verkenning is opgesteld voor de verduurzaming van scholen. U vindt een schematische weergave van een onderliggende complexere schets. Heeft u ook interesse in deze onderliggende schets (neemt u het Millau principe serieus), dan vindt u rechts onderaan een url waar u deze onderliggende schets vinden kunt. Hij is echt veel complexer, het vergt even doorbijten, maar hij geeft uitstekend weer waar we mee van doen hebben.

[Bijlagen 1a en 1b: Het spelersveld \(het brede maatschappelijke canvas, allereerste versie\).](#) Zie voor grote versies [www.henkdiepenmaat.nl/scholen](http://www.henkdiepenmaat.nl/scholen).

**2: Kansrijke en/of prioritaire arrangementen (het transactionele canvas).** Ten tweede wordt het canvas op een begrijpelijke en samenhangende wijze opgedeeld in herkenbare aanpakken rond typische scholen: de zogenaamde arrangementen. Dit gebeurt met een timmermansoog (bottom-up): het totale canvas wordt met een klein aantal assen opgedeeld in herkenbare blokken waar die arrangementen in geplaatst kunnen worden waarvan we transacties willen zien. We hakken, kortom, het ter zake doende canvas in behapbare brokken. In essentie gaat het vooral om a) de kansrijke arrangementen, en b) de prioritaire arrangementen (de wellicht lastige maar wel hoog scorende arrangementen in termen van de gewenste maatschappelijke richting). U vindt in bijlagen 3 eerst een schets van dit transactionele canvas, voorzien van voorbeeldscholen. Aansluitend vindt u een schets van ditzelfde canvas, maar nu met een beschrijving van eerste mogelijke arrangementen die passen in de aanwezige vakken.

[Bijlagen 2a-c: Arrangementen \(het transactionele maatschappelijke canvas, allereerste versie\).](#) Zie voor grote versies [www.henkdiepenmaat.nl/scholen](http://www.henkdiepenmaat.nl/scholen).

**Het managen van arrangementen.** Hoe kunnen we nu de arrangementen die we wensen slim bevorderen, en de ongewenste afbouwen? Hier gaat de regietaak (laag 2) over in een specifiek arrangementenmanagement (laag 3). We hebben hier in het kader van deze korte verkenning niet aan gewerkt, maar wel over gesproken, en hier vindt u de weerslag.

Ieder relevant arrangement dient voorzien te worden van een specifiek arrangementenmanagement, scherp op de bal. Dit management bevordert dat dit gewenste arrangement

daadwerkelijk aantrekkelijk<sup>7</sup> wordt voor de betreffende primaire spelers. Dit vooronderstelt natuurlijk dat het arrangement hen bekend is, maar dat is niet genoeg. Omgekeerd geldt immers even zo goed dat echt aantrekkelijke arrangementen pijlsnel bekend worden en razendsnel opschalen. (Zie de diffusie van smartphones). Pas als push en pull allebei sterk zijn gaat het hard, het gaat om een zekere balans.

Willen we arrangementen veranderen, verzwakken (de ongewenste) en verbeteren (de gewenste, de duurzame), dan moeten we dus allereerst precies weten welke actoren deze arrangementen samenstellen. We hebben per arrangement te maken met verschillende partijen in en in de directe omgeving van de scholen, zoals schoolbestuur, energiecoördinator, leraren en leerlingen, adviseurs, innovatieprogramma's, aannemers, installateurs, financiers. Het draait bij een echt kansrijk arrangement steeds om diversiteiten aan actoren, spelersvelden dus, die in samenhang *bereid zijn om hun moverende redenen* hier invulling aan geven door middel van transacties. En dat pakt voor verschillende onderdelen van het canvas heel anders uit. We zullen dus veel scherper dan voorheen moeten mikken op en werken met de motieven van de actoren zelf.

Ieder kansrijk en/of prioritair arrangement vergt daarom een specifiek op dit arrangement toegesneden management, dat er vanuit de principes van professioneel multi-actor procesmanagement zorg voor draagt dat dit arrangement maximaal passend, "op maat" gemaakt wordt voor de cruciale actoren. Het spreekt vanzelf dat deze werkzaamheden een uitgekende mix vereisen tussen professionele multi-actor procesmanagers, partijen uit de staande en/of gewenste arrangementenpraktijk en innovatiespecialisten.

Bijlage 3: De brontekst van de Ruggengraat, uit "Het pad van de mensheid". Voor verdere informatie, zie [www.henkdiepenmaat.nl/pad](http://www.henkdiepenmaat.nl/pad).

Bijlage 4: Een eerste schets van indicatoren die kunnen helpen bij het vaststellen en verbeteren van de conditie (de proficiency, de mate van professionaliteit) van de Ruggengraat voor een specifiek beleidsgebied zoals groene scholen. Zie ook [www.henkdiepenmaat.nl/scholen](http://www.henkdiepenmaat.nl/scholen) en [www.henkdiepenmaat.nl/ruggengraat](http://www.henkdiepenmaat.nl/ruggengraat).

---

<sup>7</sup> "Aantrekkelijk" hier in de brede zin van gewenst én onvermijdelijk. Ook heffingen en belastingen kunnen er immers toe bijdragen dat maatschappelijk gewenste arrangementen ook metterdaad gekozen worden door primaire spelers.

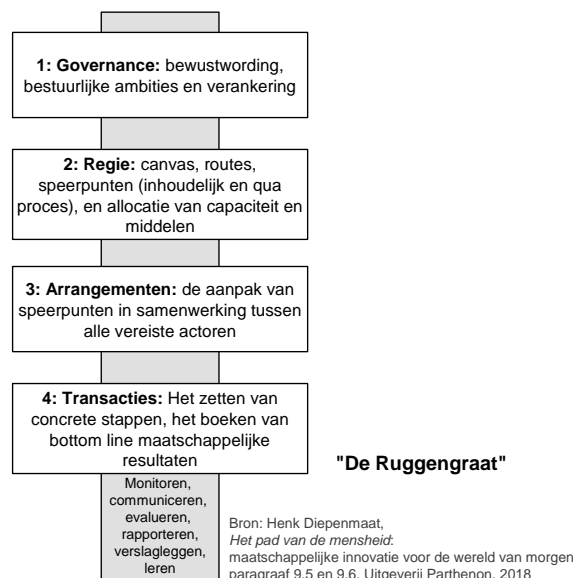


## 5. Samenvattende aanbevelingen

In de Green Deal Scholen lag het accent nog sterk op het voorzien in kennis en informatie van buitenaf naar primaire spelers. De bekendheid onder schoolbesturen van de duurzaamheidsopgave is hierdoor inmiddels goed. Nu is het tijd de focus te verleggen van informering van buitenaf naar drijfveren van binnenuit, en dit op verschillende lagen. De Ruggengraat biedt een kader hiervoor. Dit leidt tot opschaling van concrete transacties die onze schoolgebouwen duurzamer maken.

De “Ruggengraat” is de metaforische naam voor een manier van kijken en werken, specifiek ontwikkeld voor het ondersteunen van maatschappelijke innovaties, zoals het verduurzamen van schoolgebouwen. De Ruggengraat neemt de gelaagde complexiteit van het spelersveld en de hierin aanwezige belangen en rollen serieus: dat is geen lastige situatie, maar de realiteit van onze maatschappelijke praktijk en hiermee dus vertrekpunt.

Daartoe worden vier lagen onderscheiden (vier wervels): Governance, Regie, Arrangementen en Transacties. Er is daarnaast sprake van een verbindende en samenhang brengende centrale zenuwstreng. (Zie figuur, herhaald.)



Transacties, *bottom line* duurzaamheid bevorderende prestaties dus, volgen als natuurlijk uit een Ruggengraat die integraal in goede of liefst uitstekende conditie is, zowel in zijn onderdelen als in zijn samenhang. De Governance laag (1) richt zich op gedragen maatschappelijke richting. De Regie laag (2) verkent en bewerkt het maatschappelijke canvas: het geheel aan interacties van en tussen actoren die onze maatschappelijke praktijken – in dit geval rond verduurzaming van schoolgebouwen - samenstellen. Regie herkent hierin kansrijke én prioritaire arrangementen (3): praktijken die actief door een arrangementenmanagement ontwikkeld en geborgd moeten worden op de

Arrangementenlaag. Daadwerkelijk aantrekkelijke arrangementen leiden als vanzelf tot duurzame transacties (4).

Vanuit de optiek van de Ruggengraat wordt de breed gangbare gedachte dat *transacties* de maximale aandacht moeten hebben dus radicaal op zijn kop gezet. Er is niet zozeer een gebrek aan transacties, maar juist een tekort aan aantrekkelijke (niet te vermijden) arrangementen. Die kunnen goed ontwikkeld worden door een professionele regie op basis van arrangementen en begrip van hun plek in het maatschappelijke canvas. En een dergelijke regie kan alleen plaatvinden vanuit politiek-bestuurlijke steun, zowel qua randvoorwaarden als bij het opheffen van systeembarrrières die de arrangementen blokkeren.

Als de Ruggengraat van de duurzaamheidsopgave voor scholen in goede tot uitstekende conditie is, zijn duurzame transacties op grote schaal een logische consequentie, een *sine qua non*.

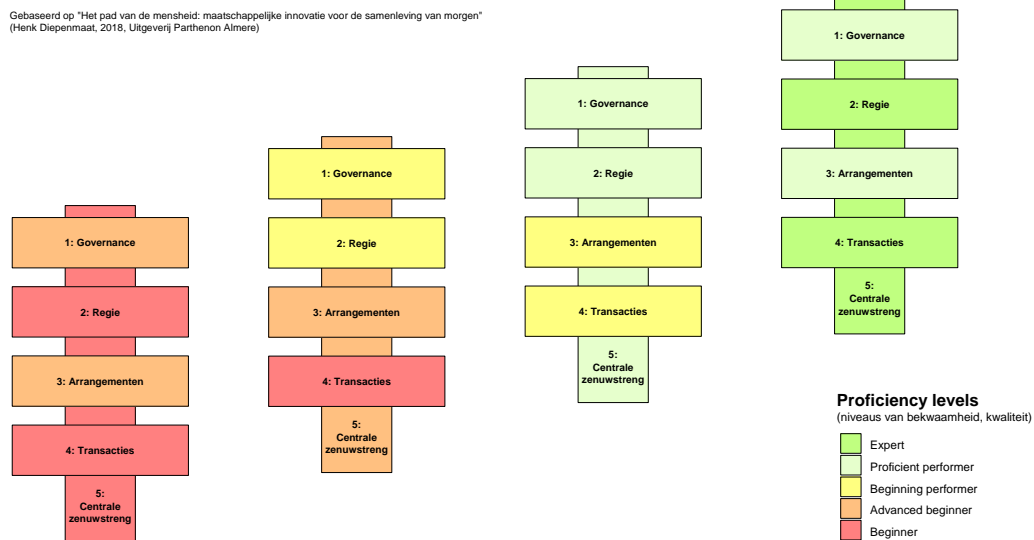
Deze verkenning heeft aangetoond dat in de conditie van de Ruggengraat van de verduurzaming van schoolhuisvesting nog grote verbeterstappen te maken zijn. We vonden grote verbetermogelijkheden op a) de Arrangementenlaag en b) de Regielaag. Arrangementen dienen scherper en beter gemanaged te worden in termen van kun aantrekkelijkheid en kansrijkheid, en Regie dient zich zowel te richten op het *gehele spelersveld* (dat ook kansen en knelpunten in de omgeving van maatregelen omvat) en *het transactionele canvas* dat focust om het aantrekkelijk maken van product-markt-combinaties door de directe omgeving aandacht te geven.

Het bovenstaande leidt tot de volgende koers:

Focus in aankomende programma's gericht op de verduurzaming van scholen op het identificeren, ontwikkelen en bevorderen van *heldere* arrangementen die *daadwerkelijk aantrekkelijk* zijn voor de beoogde deelnemers aan deze arrangementen (zowel vraag- als aanbod- als faciliterende spelers). Dit vergt op zijn beurt een professionele *regie* die het brede maatschappelijke canvas in maar ook rond scholen (het spelersveld, dit inclusief Governance en innovatie) uiterst serieus neemt en ook bewerkt in termen van deze arrangementen. Een professionele regie kan op zijn beurt niet slagen zonder een adequate politieke en bestuurlijke verankering die de randvoorwaarden voor deze regie borgt en die optreedt bij door deze regie vastgestelde systeembarrrières.

We roepen dus niet om meer transacties, maar draaien de zaak om: een krachtige Governance maakt een professionele Regie mogelijk die de ontwikkeling van voor primaire spelers aantrekkelijke Arrangementen leidt. Transacties zijn het resultaat. De onderdelen van de Ruggengraat hebben elkaar nodig: onderpresteren op één plek leidt tot een suboptimaal resultaat.

**De hoofdaanbeveling luidt daarom:** Een groene Ruggengraat leidt tot de gewenste opschaling. Breng daarom de Ruggengraat van de verduurzaming van scholen in goede conditie. Onderstaande figuur visualiseert deze hoofdaanbeveling.



Concreet betekent dit:

**Aanbeveling 1:** Laat een regiefunctie expliciet het canvas bewerken als spelersveld en in termen van arrangementen.

**Aanbeveling 2:** Ga over tot een professioneel en nationaal arrangementenmanagement op kansrijke en prioritaire arrangementen.

**Aanbeveling 3:** Betrek de Governance (politiek en bestuur) expliciet, ook tijdens het proces: ze scheppen 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 op een dergelijke wijze dat ze een vitaal onderdeel vormen van de conditionering van de Ruggengraat.

Een slag dieper:

**Aanbeveling 1: Laat een krachtige regiefunctie expliciet het canvas bewerken.**

Richt een krachtige en professionele regiefunctie in die het *gehele* canvas van de verduurzaming van scholen (dus zowel het brede canvas als het arrangementencanvas, zie bijlagen 1 en 2) expliciet tot zijn werkgebied rekent en bewerkt.

Deze regiefunctie kent gemeentelijke, regionale, provinciale en een nationale pendant. Verschillende spelers bieden zich aan op al deze niveaus. De Regiefunctie is hierdoor veelzijdig, maar niet krachtig. Er bestaan op en tussen deze pendants veel meer

mogelijkheden tot synergie, samenhang en samenwerking dan dat op dit moment tot uiting komt. Dit potentieel dient serieus benut te worden; een samenhang brengende activiteit is op zijn plaats.

Laat deze regiefunctie in nauwe samenspraak met het veld vaststellen wat de kansrijke en prioritaire arrangementen zijn, en bij deze arrangementen een arrangementenmanagement inrichten (zie Aanbeveling 2).

### **Aanbeveling 2: Ga over tot een professioneel en nationaal arrangementenmanagement.**

Ga voor alle relevante arrangementen over tot een professioneel arrangementenmanagement dat zich expliciet richt op het aantrekkelijk maken van de gewenste arrangementen.

Een arrangement is pas dan aantrekkelijk als het de primaire spelers daadwerkelijk en op grote schaal tot handelen aanzet: het resulteren in transacties is het keiharde evaluatiecriterium. Een arrangementenmanagement bouwt een arrangement dus op óf af (dit laatste i.g.v. ongewenste arrangementen).

Hoewel uiteindelijk ieder school in detail anders is, kennen arrangementen ook sterke verwantschappen door het gehele land heen. Het ligt daarom in de rede dat arrangementenmanagement sterke nationale en provinciale trekken krijgt. De regio's en gemeenten vormen als het ware het cruciale "real life" laboratorium hiervoor.

Laat het ontwikkelen van een arrangement (of een groep sterk verwante arrangementen) de taak zijn van een team waarin zowel ervaren multi-actor procesmanagers, inhoudelijke deskundigen als de primaire spelers (scholen, besturen, aanbieders, overheden) deelnemen, en sla de ontwikkeling van deze arrangementen steeds professioneel neer (verbeteren en disseminatie ten behoeve van breder hergebruik in alle regio's).

Neem bij het beoordelen van de kwaliteit en aantrekkelijkheid van arrangementen als belangrijk eerste criterium de beleving van deze betrokken primaire spelers zelf, en niet die van faciliterende spelers in de ringen eromheen. Een helder arrangement dat daadwerkelijk aantrekkelijk is onderscheidt zich immers positief door het genereren van transacties door de primaire spelers (vraag en aanbod). 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. Deze oorzaken kunnen divers zijn: het gehele brede canvas (het spelersveld) dient als werkgebied (zie bijlage 1). Daar waar de obstakels de jurisdictie van het arrangemententeam te boven gaan, neemt de regiefunctie (zie aanbeveling 2) het tijdelijk over.

**Aanbeveling 3: Betrek Governance expliciet en intensief, niet alleen bij de start maar ook tijdens het proces.**

Betrek Governance (politiek en bestuur) ook als actieve motor bij het inrichten en de werkzaamheden van de integrale Ruggengraat. Dit is onontbeerlijk in het verzetten van bakens en het lostrekken van het proces bij weerbarstige systeemfouten.

Als je duurzaamheidsprogramma's moet geloven mislukt er weinig in ons land. Toch is de maatschappij weerbarstig en de voortgang vaak lastig, en is het goed de redenen hiervoor scherp op tafel te leggen. Politiek en bestuur spelen naast hun initiërende en maatschappelijk sturende activiteiten ook een systeembarrrière-verhelpende functie in het aantrekkelijk maken van kansrijke en vooral ook prioritaire arrangementen. Betrek daarom 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 in het opheffen van systeembarrrières die nu eenmaal inherent zijn aan maatschappelijke innovaties. Zij zijn dan aan zet. Voor duurzame scholen zijn bijvoorbeeld belangrijke systeembarrrières gevonden inzake de incompatibiliteiten tussen de verschillende betrokken departementen: specifiek de duurzaamheid bevorderende en de beherende departementen. Dit dient nader uitgezocht te worden.

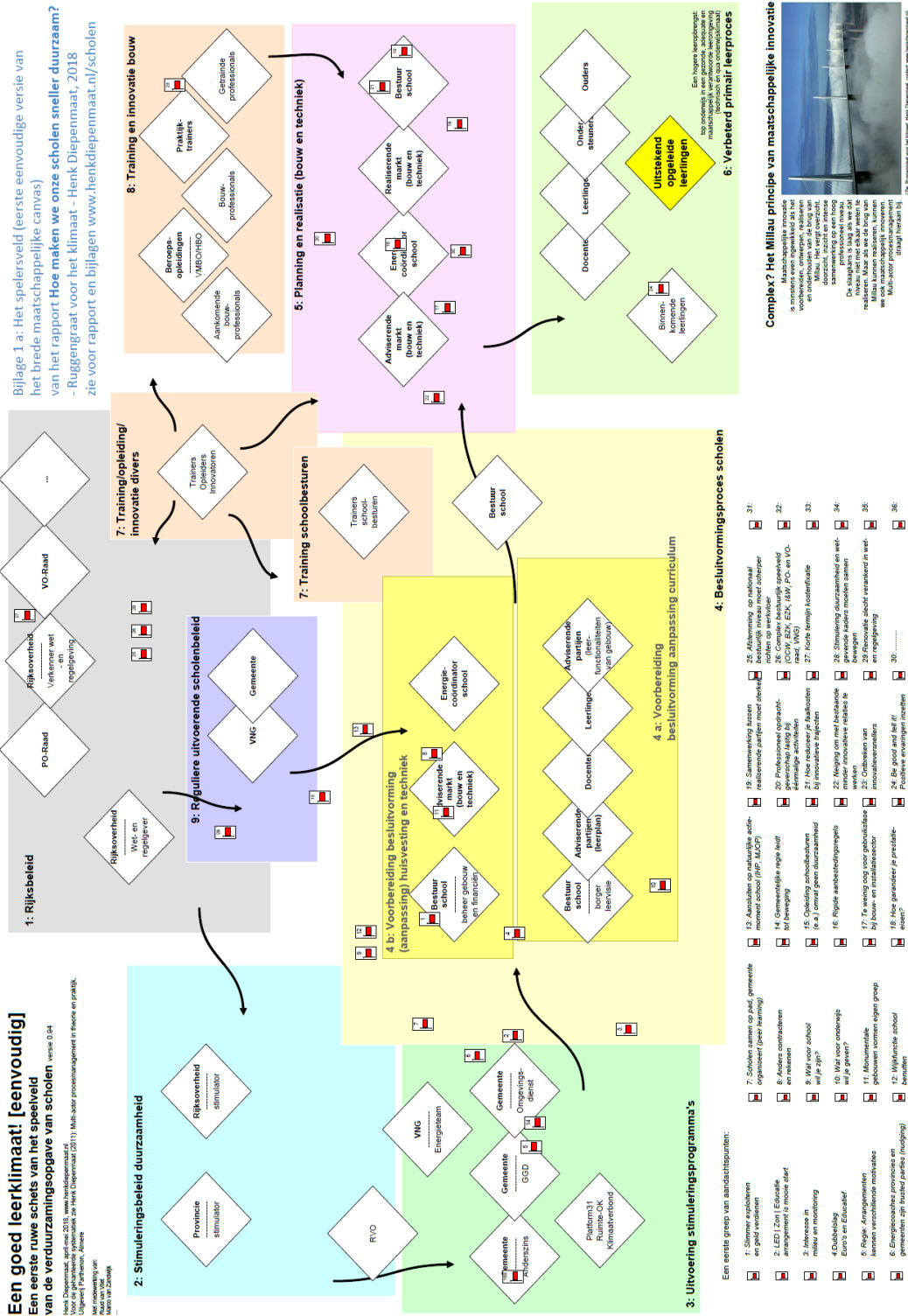
**Aanbeveling 4: Monitor en evalueer op een dergelijke wijze dat ze een vitaal onderdeel vormen van de conditionering van de Ruggengraat.**

Richt een evaluatie- en monitoringssysteem en een gezamenlijk Ruggengraatoverleg in, onder regie van de regisseursfunctie, dat strikt beoogt de kwaliteit van de Ruggengraat te beschrijven en verbeteren (zowel procesmonitoring als prestatie-monitoring; zie ook bijlage 4). Het ligt in de rede dat hierbij waar mogelijk gebruik gemaakt wordt van onderdelen van bestaande systemen, maar deze zijn vaak niet expliciet afgestemd op de behoeften van maatschappelijke innovatie. Het is van cruciaal belang dat een monitoring- en evaluatiesysteem en een overlegsysteem naadloos passen bij het objectsysteem (in dit geval de transacties, arrangementen, regiefunctie en governance van de duurzaamheidsopgave voor scholen). Beter is daarom deze centrale zenuwstreng functie serieus en zelfstandig op te zetten, nauw verbonden met de regiefunctie, en optimaal gebruik makend van wat er uit andere bronnen gebruikt kan worden.

Kort en bondig komt het bovenstaande neer op het gestaag beter in conditie brengen van de Ruggengraat voor verduurzaming van scholen. Duurzame transacties zijn dan het onvermijdelijke resultaat. Graag helpen wij u met het zetten van verdere stappen in deze.

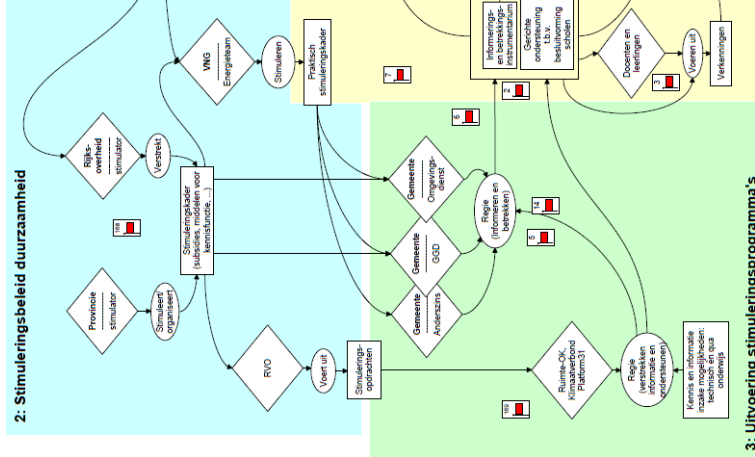
# Bijlagen 1a en b: Het spelersveld [eenvoudig] en [complex]

Bijlagen 1a en 1b: Het spelersveld (het brede maatschappelijke canvas, allereerste versie). Zie voor grote versies [www.henkdiepenmaat.nl/scholen](http://www.henkdiepenmaat.nl/scholen).

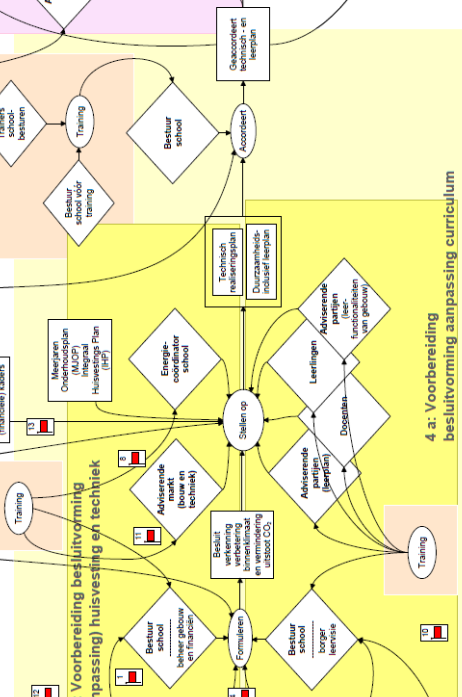
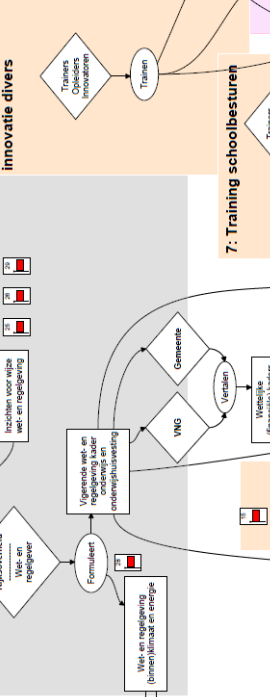
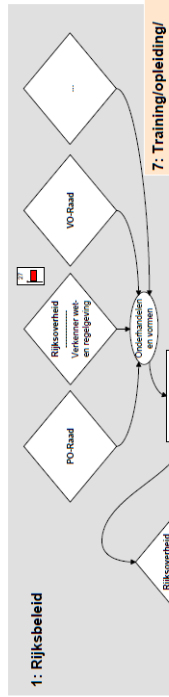


### Een goed leerklimaat! [complex] Een eerste ruwe schets van het spelveld van de verduurzamingsopgave van scholen

Henk Diepenmaat, april/mei 2018, www.verduurzamen.nl  
Uitgeverij Partners, Almere  
Met medewerking van:  
Aldo van den Broek

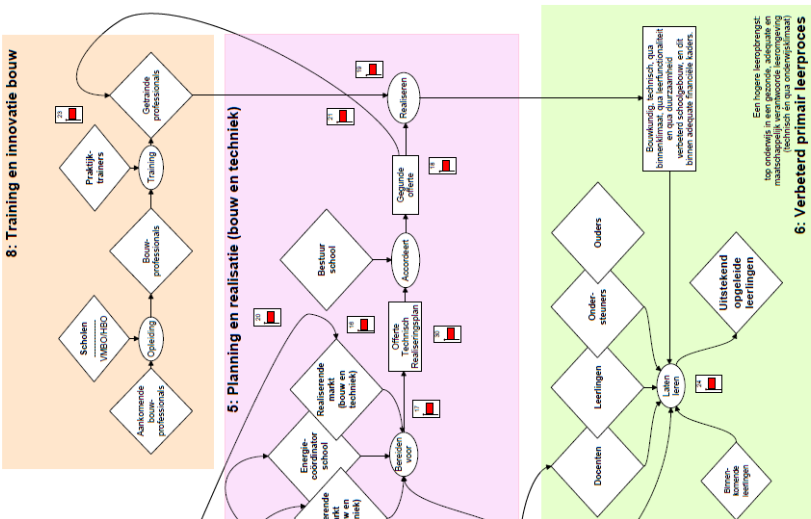


- 3: Uitvoering stimuleringsprogramma's**
- 1: Stimuleringsacties en geld verdelen
  - 2: LEI | Zon | Educatie arrangement | energie start
  - 3: Inbreng in milieu en monitoring
  - 4: Dubbelrol Educta en Educatief
  - 5: Regie- Arrangementen kennen verhoudingen motivatie
  - 6: Energieadvies voorstellen en genereren op gebied Partes (aandrag)
- Een eerste greep van aandachtspunten:
- 7: Scholen samen op pad, gemeente organiseren (peer learning)
  - 8: Anders contracteren en rekenen
  - 9: Wat voor school wil je zijn?
  - 10: Wat voor onderwijs wil je geven?
  - 11: Monumentale gebouwen vormen eigen groep
  - 12: Wijfdrade school benutten
  - 13: Analisten op zakelijke schil moment coörd (P/P, M/G)
  - 14: Gemeentelijke regie leidt tot beweging
  - 15: Oudleiding schoolbesturen (e.o.) omdat geen duurzaamheid
  - 16: Ryde aanbestedingangs
  - 17: Te weinig voor gebouwfase
  - 18: Hoi grandeur je prestatie-bestant
  - 19: Samenwerking basen relaties: partijen met diverse rollen op werkvloer
  - 20: Professioneel opdracht-gewenschap laag bij gemeentelijke activiteiten
  - 21: Gemeentelijke activiteiten bij innovatie trajecten
  - 22: Nijng om met bestaande minder innovatie relatie te maken
  - 23: Ontbreken van innovatieverrekeners
  - 24: Be goed and tel je voor opvoeding
  - 25: Afscherming op nationale richtlijnen op werkvloer
  - 26: Complex bestuurlijk speelveld (OCW, BZK, EZK, I&M, PO- en VO-raad, WNS)
  - 27: Grote termijn kostenfaal bij innovatieve trajecten
  - 28: Stimulerings duurzaamheid en wetgevinge kader moeten samen
  - 29: Removatie slecht verankerd in wetgeving
  - 30: Be goed and tel je voor opvoeding
  - 31: ...
  - 32: ...
  - 33: ...
  - 34: ...
  - 35: ...
  - 36: ...



- 4: Besluitvormingsproces scholen**
- 10: ...
  - 11: ...
  - 12: ...
  - 13: ...
  - 14: ...
  - 15: ...
  - 16: ...
  - 17: ...
  - 18: ...
  - 19: ...
  - 20: ...
  - 21: ...
  - 22: ...
  - 23: ...
  - 24: ...
  - 25: ...
  - 26: ...
  - 27: ...
  - 28: ...
  - 29: ...
  - 30: ...
  - 31: ...
  - 32: ...
  - 33: ...
  - 34: ...
  - 35: ...
  - 36: ...

Bijlage 1 b: Het spelersveld (eerste complexe versie van het brede maatschappelijke canvas) van de verduurzamingsopgave van scholen - Ruggengraat voor het klimaat - Henk Diepenmaat, 2018 - zie voor rapport en bijlagen www.henkdiepenmaat.nl/scholen



**Complex? Het Milieu principe van maatschappelijke innovatie**  
De missies zijn: een kwaliteitsvolle en duurzame innovatie, met een focus op milieus en een focus op sociaal en economisch. Het gaat om een proces van samenwerken, met een focus op milieus en een focus op sociaal en economisch. Het gaat om een proces van samenwerken, met een focus op milieus en een focus op sociaal en economisch.

## Bijlagen 2a-c: Arrangementen op het canvas

Het transactionele canvas: een duurzame ambitie as (horizontaal) en een samenwerkings as (verticaal)			
Besparen, incrementeel: schoolbestuur kan het zelf grotendeels wel aan		Investeren, met stappen en sprongen: bredere (financiële) arrangementen	
	Inzicht en gedrag	Losse maatregelen	Geïntegreerde maatregelpakketten
<p><b>Een goed leerklimaat! [concept]</b>  <b>Het canvas van de "Green Deal Scholen"</b> versie 0.06                      Henk Diepenmaat, april 2018, <a href="http://www.henkdiepenmaat.nl">www.henkdiepenmaat.nl</a></p> <p>Met medewerking van:                      Marco van Zandwijk                      Piet Scheerhooft                      Ruud van Vliet                      ...</p> <p><b>Collectief</b>                      Schaalvoordelen,                      Coördinatie en regie,                      wederzijds leren,                      burden sharing</p> <p><b>Individueel</b>                      Snel vooruit,                      autonomie</p>			
			<b>Energie/klimaatneutraal</b>

Bijlage 2a: Arrangementen (het transactionele maatschappelijke canvas, eerste versie) van het rapport **Hoe maken we onze scholen sneller duurzamer?** - Ruggengraat voor het klimaat - Henk Diepenmaat, 2018 zie voor rapport en bijlagen [www.henkdiepenmaat.nl/scholen](http://www.henkdiepenmaat.nl/scholen)



**Een goed leerklimaat! [concept]**  
**Het canvas van de "Green Deal Scholen"** versie 0.00

Henk Diepenmaat, april 2018, [www.henkdiepenmaat.nl](http://www.henkdiepenmaat.nl)

Met medewerking van:  
 Marco van Zandwijk  
 Piet Scheerhoorn  
 Ruud van Vliet  
 ..

**Voorbeeldscholen uit programma Green Deal Scholen**

<p>50 scholen Energiecoaches Overijssel                  15 scholen Schoolding vd dthruzaamheid                  31 Scholen Conexus Nijmegen                  130 scholen Drechtsteden                  6 Scholen SPOM Maas en Waal</p>	<p>19 scholen Gelderweste Achterhoek                  40 Frisse scholen Groningen                  7 scholen Essentius in Achterhoek                  16 scholen SOOOG oost Groningen                  89 scholen onderwijsbureau meppel                  26 basisscholen Tilburg                  45 scholen Haarlemmermeer                  2 scholen Heiloo en Hilversum                  11 Scholen stichting Poolster Lochem                  4 scholen Viviani Emmen                  4 scholen WSKO Westland</p>	<p>10 basisscholen Amsterdam Zuid                  30 scholen st Spaarnesant Haarlem</p>	<p>nvt</p>
<p>Beiaard Houten                  Oranjeschool Katwijk                  Lorentzschool Leiden                  OBS Fontein Warsveld                  Pieter Wijten Waalwijk                  Mondial College Nijmegen                  Bekkersschool Groningen                  Kameleon den Dolder                  Maaswaal College Wijchen                  Meidoorn Kerkdriel                  AOC Oost Doetichem                  RSG NO Veluwe Epe                  OBS de Achtbaan Moordrecht</p>	<p>Mariaschool Ulf                  Stredelijk gymnasium Nijmegen                  Barchschole te Barchem                  De Handreiking Eindhoven                  Danielschool Soest                  IJburg College Amsterdam                  Stredelijk gymnasium Leeuwarden                  Rijnlands lyceum Oegstgeest                  Brederoschool Groningen                  Aloysiuschool Geesteren                  Binnendijk Monickendam                  Regenboog in Lelystad                  Piter Jelles Leeuwarden                  Lek &amp; Linge Culemborg                  Energiemonitoring Voorschoten                  Cambreur College Dongen                  Cluisius College Castricum                  Helicon VMBO den Bosch                  OBS de Piramide Haarlem</p>	<p>School aan de Vijver Venlo                  Adriaan Holtschool Bergen                  De Smaragd Zwolle                  Wijzer aan de Vecht Utrecht                  Cyriacuschool Hoonhorst                  Vellessen College IJmuiden                  Cluisius College Alkmaar                  PCC Heiloo Alkmaar                  OBS startblok Achterveld                  De Rank Sprang Capelle                  Ety Hilversum het Vlier Deventer                  Rudolf steiner Krimpen Ad IJssel                  Regenboog Eindhoven                  Regenboog Haarlem</p>	<p>Blauwe Ster Monickendam                  OBS de Wilgenstam Rotterdam                  CBO de Sluis Zeist                  Schakel Vlaardingen                  Biezenhof Halsteren</p>
<p><b>Inzicht en gedrag</b></p>	<p><b>Losse maatregelen</b></p>	<p><b>Geïntegreerde maatregelenpakketten</b></p>	<p><b>Energie/klimaatneutraal</b></p>

De Scholier - Achterhoek

Teresiaschool Waalwijk

Poolster Maklum

Educatiecollege Den Haag

Wijze school Wierden

Henk Diepenmaat, 2018

Eben haezerschool Hollandscheveld

Myrtilschool Venlo

HWC Amstelveen

SMDB Zuulichem

Kohusiammschool Goes

St. Jorisschool Borculo

Bijlage 2b: Arrangementen (het transactionele maatschappelijke canvas, zie versie 0.00 van het rapport **Hoe maken we onze scholen sneller duurzaam?** - Ruggen van de Scholier) zie voor rapport en bijlagen [www.henkdiepenmaat.nl/scholen](http://www.henkdiepenmaat.nl/scholen)

**Een goed leerklimaat! [concept]**  
**Het canvas van de "Green Deal Scholen"** versie 0.90

Voorbeeld arrangementen uit programma Green Deal Scholen

Henk Diepenmaat, april 2018, [www.henkdiepenmaat.nl](http://www.henkdiepenmaat.nl)  
 Met medewerking van:  
 Marco van Zandwijk  
 Piet Scheerhoorn  
 Ruud van Vliet

Collectief

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Advisering energiebeheer door energiecoaches in gemeente of breder (regionaal, provinciaal, nationaal)</li> <li>- Schooldag Duurzaamheid (bewustwording bij een grotere groep op en rond de scholen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collectieve aanbesteding PV panelen (bv 26 basisscholen Tilburg, scholen Meppel)</li> <li>- ESKO Prestatiecontract, PV plus LED verlichting (bv 11 scholen Poolster Lochem)</li> <li>- Prestatiecontract verlichting, (bv WSKO Westland)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrale pakketten plus prestatiecontracten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het speelveld van de toekomst ?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezoek energiecoach aan individuele school</li> <li>- Schoolduurzaamheidsdag</li> <li>- Energiemonitoring met of zonder inzet leerlingen</li> <li>- Leraar en energiecoördinator nemen het voortouw samen met leerlingen</li> </ul> <p><b>Inzicht en gedrag</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanschaf PV panelen</li> <li>- LED verlichting</li> <li>- LED verlichting met prestatiecontract</li> <li>- Combi PV en verlichting</li> <li>- Individuele ESKO/ prestatiecontracten op maatregel</li> </ul> <p><b>Losse maatregelen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovatieprojecten individuele scholen, GPR plus prestatiegerichte uitvraag (duurzaaminclusief)</li> </ul> <p><b>Geïntegreerde maatregelpakketten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diverse icoonvoorbeelden (stevig gefaciliteerd, lastig opschikbaar, maar ze spannen wel de denkruijme op!)</li> </ul> <p><b>Energie/klimaatneutraal</b></p>

Individueel

Bijlage 2c : Arrangementen (het transactionele maatschappelijke canvas, eerste versie) van het rapport **Hoe maken we onze scholen sneller duurzaam?** - Ruggengraat voor het klimaat - Henk Diepenmaat, 2018 zie voor rapport en bijlagen [www.henkdiepenmaat.nl/scholen](http://www.henkdiepenmaat.nl/scholen)

### Bijlage 3: Brontekst Ruggengraat uit “Het pad van de mensheid”

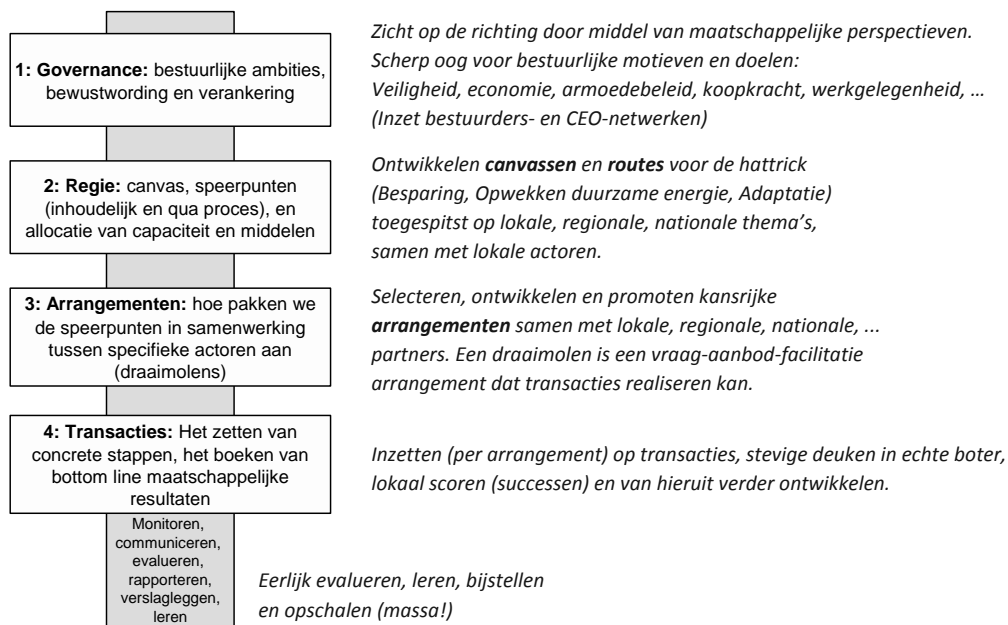
< De nu volgende tekst is gelijk aan bladzijden 977 – 995 uit het boek “Het pad van de mensheid: maatschappelijke innovatie voor de samenleving van morgen” van Henk Diepenmaat (Uitgeverij Parthenon, Almere, 2018). Zie [www.henkdiepenmaat.nl/pad](http://www.henkdiepenmaat.nl/pad)>

## 9.5 De Ruggengraat <Algemene introductie hoofdstuk 9.5 is weggelaten>

### Ruggengraat voor het klimaat

Een Ruggengraat beoogt een complexe en warrige en duistere multi-actor context meer transparant en beter hanteerbaar te maken. Sinds kort (2015) wordt een Ruggengraat gehanteerd als strategisch kader bij Het KlimaatVerbond Nederland, een vereniging van circa 150 decentrale overheden in Nederland die gezamenlijk de klimaatproblematiek aan willen helpen pakken. Het lijkt<sup>8</sup> dat in deze situatie een Ruggengraat van vier wervels goede diensten bewijst. Het betreft een governance laag, een regie laag, een arrangementen laag en een transactie laag<sup>9</sup>.

Deze vier wervels worden verbonden door een centrale zenuwstreng die zich vooral richt op *communiceren, leren, verslagleggen en rapporteren, evalueren en monitoren*. De resulterende Ruggengraat voor het klimaatbeleid staat in de figuur hieronder weergegeven. Ik bespreek de wervels direct aansluitend nader.

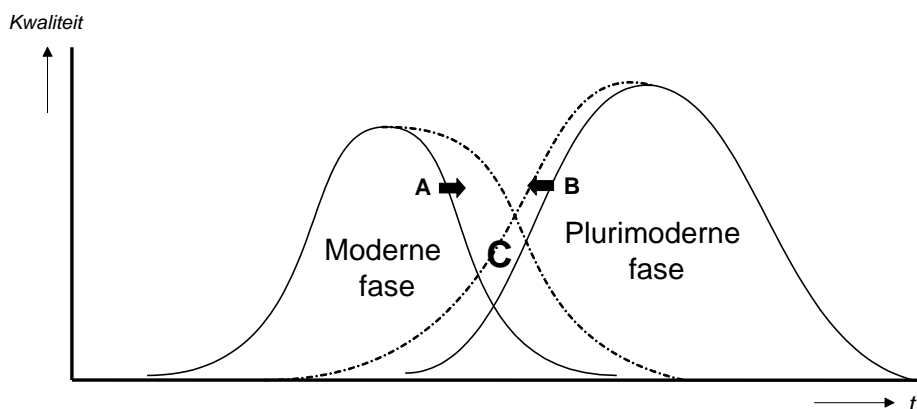


### De Ruggengraat van het klimaatbeleid.

<sup>8</sup> Mede uit de genoemde globale analyse van 80 klimaatactiviteiten.

<sup>9</sup> Terwijl dit boek zijn weg naar de drukker vindt, werk ik aan een rapport dat de ruggengraat uitwerkt voor het aanpakken van de klimaatproblematiek. Deze notitie heeft als werktitel: “Ruggengraat voor het klimaatbeleid”. Op te vragen bij de auteur.

Er is behoefte aan integrale en gedragen sturing (**Governance**, wervel 1 in de figuur hierboven). Minimaal uit zich dit hier als gedragen maatschappelijke verbeterperspectieven, waarin de huidige en de gewenste situatie scherp maar op hoofdlijnen beschreven wordt. Het maatschappelijke perspectief is eenvoudig genoeg, maar dat geldt voor de meeste problematische maatschappelijke verbeterperspectieven: we moeten van véél broeikasgasemissies naar géén broeikasgasemissies, en van grote maatschappelijke risico's naar kleine, en wel snel. Plaatsen we dit in een nog breder maatschappelijk perspectief, dan moeten we van een laat-moderne naar een plurimoderne maatschappij, en wel in hetzelfde tempo. Zie ook "de kameel", hier herhaald:

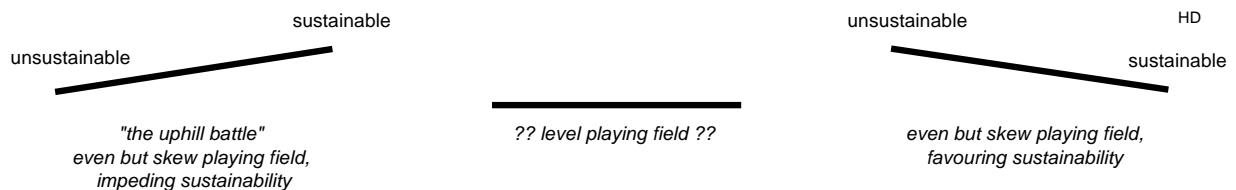


*De kameel: de plurimoderne transformatie van moderniteit naar plurimoderniteit. Activiteiten A optimaliseren en bestendigen het moderne systeem. Activiteiten B verkennen en halen het duurzame plurimoderne systeem naderbij. Idealiter helpen we vanuit een integraal governance perspectief ongewenste moderne (onduurzame) maatschappelijke praktijken met afbouwen (we draaien pijl A om), en gewenste plurimoderne (duurzame) maatschappelijke praktijken met opbouwen.*

Gedragen maatschappelijke verbeterperspectieven worden herkend en actief gesteund door vele burgers, en ze worden doorleefd bevorderd en gestimuleerd door bestuurders (uit beleid en bedrijf), resulterend in een krachtige en samenhangende en gedragen realisatie- en verbeterpiraal met een lange adem. Deze situatie ontbreekt op dit moment voor klimaatperspectief. We hebben een klimaatakkoord van Parijs, najaar 2015, en allerlei gemeentelijke, regionale, provinciale en nationale akkoorden en plannen, nog veel meer programma's, en zij vormen even zovele ankerpunten. Maar breed en doorleefd maatschappelijk leven doet de klimaatproblematiek nog lang niet. Het klimaatperspectief is voor velen een ver-van-hun-bed show, de activiteiten zijn nog veel te zwak en versnipperd, en dan gebeurt er te weinig en te laat. Wellicht dat in de nieuwe Nederlandse klimaatwet de klimaatproblematiek met vaart ter hand genomen gaat worden.

Een belangrijke taak voor Governance is het verhelpen van systeembarrrières. Duurzame alternatieven voeren op dit moment een *uphill battle* tegen de gevestigde onduurzame giganten. Neem een eenvoudig voorbeeld als elektrische warmtepompen als alternatief voor hoog rendement gasketels. Gasketels zijn volledig uitontwikkeld, leveren een uitvoerig in de praktijk bewezen uitstekende prestatie (op het klimaataspect na) en worden geleverd voor

een uiterst scherpe prijs. Je kunt een nieuwe gasketel zonder problemen installeren, precies op de oude aansluitingen, fluitje van een cent. Een elektrische warmtepomp staat nog steeds aan het begin van zijn life cycle, is matig in de praktijk bewezen en vrij duur in aanschaf. Installatie vergt verschillende ingrepen, waaronder mogelijk een hogere prijs voor het vastrecht van je elektriciteitsaansluiting. Ze maken herrie. Vindt u het raar dat nog steeds zo veel mensen liever voor een nieuwe gasgestookte hoogrendementsketel kiezen? In het verleden was het integrale bedrijfsleven een stuk defensiever ten aanzien van duurzaamheid dan nu, en werd vaak de *“level playing field”* kaart gespeeld. Voor iedere speler, vaak werd ook specifiek gemikt op buitenlandse concurrenten, moesten dezelfde condities gelden. Daar is vanuit een bedrijfsoptiek zeker iets voor te zeggen, want waarom zouden zij als nationaal bedrijfsleven in isolement de pijn moeten pakken voor een internationaal probleem? Maar de simpele waarheid is dat duurzame initiatieven fors op achterstand staan ten opzichte van onduurzame alternatieven, al is het maar omdat ze afwenteling van negatieve effecten naar anderen proberen te vermijden. Op dit moment is het speelveld dus helemaal niet *“level”* voor de duurzame initiatieven (zie figuur).



*Op dit moment voeren duurzame alternatieven een uphill battle (links). Een “even but skew” speelveld dat duurzaamheid bevordert (rechts) is echter cruciaal voor een succesvolle transitie.*

Daarom moet het speelveld minimaal gelijk gemaakt worden voor de duurzame alternatieven, bijvoorbeeld door het beprijzen van onduurzame afwentelingen naar anderen. Een voorbeeld is een broeikasgasbelasting. Maar feitelijk moeten we naar een *“even but skew playing field”*, waarin duurzamere alternatieven meer rugwind hebben dan onduurzamere (zie bovenstaande figuur rechts). En dat liefst structureel, zodat het bedrijven helpt bij het maken van hun strategische keuzen en het nemen van hun bedrijfsbeslissingen. Een structureel *“even but skew”* speelveld dat duurzaamheid bevordert brengt transitie vanzelf aan het rollen, zelfs zonder dat overheden en programmaraden inhoudelijk vooringenomen keuzen hoeven te maken.

Ook is er een enorme behoefte aan concrete broeikasgasemissies (w.o. CO<sub>2</sub>) verlagende handelingen en activiteiten en processen, die resulteren uit **Transacties** (wervel 4) tussen aanbod- en vraagpartijen (denk aan bouw- en installatiepartijen en bewoners). We moeten als bewoners onze huizen aanpakken, we moeten werken aan de duurzaamheid van onze mobiliteit, onze industrieën moeten veranderen van oliegebaseerd naar bio-gebaseerd, onze kringlopen moeten sluiten, we moeten naar duurzame energie en nog een heel scala meer. Een aanpak van de klimaatproblematiek vereist concrete transacties tussen burger-consumenten, overheden en bedrijfsleven. Die zien we te weinig. We weten overigens

*precies* onder welke condities actoren actie ondernemen: als ze verbeterperspectief ervaren. Omgekeerd: als actoren *niet* acteren, ontbreekt bij hen verbeterperspectief. De conclusie op de laag van de transacties is daarom dat er te weinig concrete wervende en aantrekkelijke verbeterperspectieven zijn, die tot transactie aanzetten. De oplossing bevindt zich hier niet in het constateren van deze omissie. Over naar Arrangementen.

Vanzelf tendeert onze maatschappij niet naar een vermindering van broeikasgasemissies, in tegendeel. Juist daarom staat de wervel **Arrangementen** (laag 3) prominent in de Ruggengraat. (De wervel Regie wordt even overgeslagen en komt zo meteen aan de beurt.) Een arrangement is een herkenbare en pluriforme combinatie van actoren die in uitgekende samenhang en samenwerking specifieke waarde kan creëren.

Doorgaans leiden arrangementen tot vele Transacties (hun verhouding is 1:n). Krachtige, nieuwe maatschappelijke arrangementen vormen de noodzakelijke context voor duurzame transacties op afdoende schaal. Neem producenten, aannemers en woningeigenaren die, in nauwe samenwerking met partners, woningen energetisch verbeteren. Neem automobilisten en overheden en autoproducenten die samen de automobieliteit verder vergroenen. Als we te weinig concrete **Transacties** zien (wervel 4) komt dit omdat er te weinig voor de (beoogde) deelnemers aantrekkelijke arrangementen zijn (wervel 3). De Transacties laag staat of valt dus met de aanwezigheid van vitale duurzame arrangementen. Een vitaal duurzaam arrangement is in essentie een arrangement dat maatschappelijk compleet is, en waarvan de verbeterperspectieven en dus de intentionele logica's van de deelnemende spelers samenhangen in één grotere samengestelde intentionele logica (één groter samengesteld verbeterperspectief).

De duurzame arrangementen die op dit moment al wél werken (denk aan zonnepanelen of schilisolatie van woningen) kunnen inmiddels op eigen kracht de competitie met niet-duurzame alternatieven of “niets doen” doorstaan (als ten minste de fiscale en andere stimuleringsregels<sup>10</sup> stabiel zullen blijken). Maar als dit niet zo is, zullen de arrangementen beter, en de transacties aantrekkelijker gemaakt moeten worden, in hierop toegesneden coalities. Hiervoor staat een heel beleids- en maatschappelijk arsenaal open.

In het Nederlandse gemeentelijke beleidsjargon spreekt men graag van product-markt combinaties, ook deze verhouden zich in theorie als 1:n tot transacties. Zonnepanelen en particuliere woningeigenaren vormen een voorbeeld. De naam product-markt combinaties doet echter aan het feitelijke concept van arrangementen te weinig recht. Uit “product-markt combinatie” spreekt dat de markt vooral zelf aan het roer staat. Daar lijkt iets voor te zeggen: als de maatschappij in transitie richting duurzaamheid wil, is het aan diezelfde maatschappij dat te realiseren. Maar de markt gaat – uitzonderingen daargelaten – op de korte termijn niet vanzelf richting duurzaamheid. We vergeten dan dat de reguliere maatschappelijke tendens gedurende de moderniteit (met zijn grootschalige, monomane grondstoffen verbrassende lineaire ketens) juist steeds harder richting onduurzaamheid is,

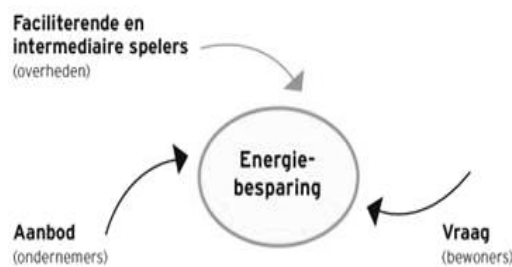
---

<sup>10</sup> Ik refereer hier bijvoorbeeld aan salderingsregels bij particuliere PV installaties en subsidies. Ik verwacht overigens niet dat deze permanent zullen worden, ze zijn immers niet voor niets *ad hoc*.

en het doorbreken van deze tendens vereist actieve en structurele ompoling. Dat gaat niet vanzelf, daarvoor moet je de hieraan ten grondslag liggende niet-duurzame verbeterperspectieven aanpakken, en in ons laat-moderne tijdgewricht zijn we dit nog maar net aan het leren. Het zijn juist maatschappelijk complete multi-actor *Arrangementen*, gebaseerd op gezamenlijke afspraken, als onderdeel van een continue vitale verbeterspiraal (*Governance* en *Regie*), die het aangaan van *Transacties* richting duurzaamheid zullen gaan realiseren. Ik denk zelf dat het fiscaal of door kapitaliseren van afwentelgedrag nog veel schever zetten van het algehele speelveld richting klimaatneutraliteit (het reeds genoemde *even but skew playing field favouring sustainability*, zie de eerdere figuur met de verschillende hellingen), hierin een regiematige en bestuurlijke *sine qua non* is. Gezamenlijk ontwerp van maatschappelijke arrangementen binnen een stevige maatschappelijke beleidscontext (overheid, bedrijf én consument) is daarom bikkelhard nodig.

### De draaimolen als metafoor voor slimme arrangementen

Denken in product-markt combinaties maakt de focus helder. Toch is dat lang niet genoeg om transactionele dynamiek richting duurzaamheid te veroorzaken. Daarom heb ik als uitbreiding op het product-markt denken op het arrangementenniveau ergens rond 2005 de metafoor van de draaimolen bedacht (zie figuur). In kleinere speeltuinen zien we vaak een draaimolen met een ring aan de buitenkant, waaraan verschillende ouders (of iets oudere kinderen) kunnen draaien. Dat gaat het beste als verschillende mensen een zetje geven naar vermogen, in de juiste richting. Als dit goed gebeurt krijg je vliegwielerwerking: het gaat steeds beter en makkelijker. Draaien verschillende partijen verschillende kanten uit, dan gaat het mis. Draaien er te weinig partijen, dan wordt het zwoegen. Steeds meer partijen toevoegen, daarvan stopt de meerwaarde op een gegeven moment. Zoals iedere draaimolen op iedere schaal zijn eigen optimale aanduwconfiguratie heeft, zo geldt dat ook bij een arrangement dat, feitelijk tegen de maatschappelijke trend in, duurzame transacties moet gaan realiseren. Dat vergt in ieder geval vraag-, aanbod- en faciliterende partijen (zie figuur). Ze zijn gevisualiseerd in een draaimolen.



Maar een slag dieper opent zich doorgaans een breed spelersveld. En zolang de coalitie niet maatschappelijk compleet is, de benodigde partijen dus niet meedoen en de verbeterperspectieven niet goed op elkaar aansluiten, zal het arrangement (wervel 3) zijn ambities in het realiseren van transacties (wervel 4) nog niet waar kunnen maken. Ik geef een paar zeer summiere voorbeelden. Voor zorg zijn de spelers op hoofdlijnen onder andere de zorgbehoevenden, de zorgaanbieders, de verzekeraars en de beleidsbetrokkenen. Voor energiebesparing in woningen zijn dit bewoners, aanbieders (vaak installateurs, aannemers,

klusbedrijven, isolatiespecialisten, financiële partijen en gedragsspecialisten) en faciliterende partijen (waaronder het beleid). Voor afval betreft het huishoudens, ophaal- en verwerking, de veroorzakers van afval (verpakkers, producenten, retailers e.d.) en beleidspartijen. In alle gevallen betreft het ook partijen verder voorin of achterin de ketens en netwerken, en op regionale, provinciale en (inter)nationale schalen.

Het gaat erom dat we partijen in een nieuwe samengestelde intentionele logica brengen, waarin de verbeterperspectieven dus goed op elkaar aansluiten. Zodra een dergelijk arrangement “werken” kan, noemen we het maatschappelijk compleet. Werkt het nog niet, dan moeten we terug naar actoren, verbeterpotenties en intentionele logica's. Draaimolens bieden een eerste eenvoudige weergave van minimale arrangementen. Maar vaak vereist het ontwikkelen van vitale duurzame arrangementen ingrepen op meerdere plekken tegelijk. Arrangementen kunnen daarom uitstekend weergegeven worden door middel van intentionele multi-actor modellen (zie hiervoor Multi-actor Procesmanagement en Deel 4 van de serie Samenleving in perspectief: Multi-actor Procesmanagement in theorie en praktijk).

Dat brengt ons op Regie. Gedragen bestuurlijke ambities (Governance, wervel 1) dienen omgezet te worden naar Transacties (wervel 4). Dit vereist, tussen Governance en Arrangementen in, een professionele **Regie**, wervel 2.

De huidige generatie duurzaamheidsprogramma's kent doorgaans een regiefunctie, belegd bij programmamanagement en programmaregisseurs. Deze is gebaseerd op een programmamissie, een nulmeting en één of meerdere ambitieuze lange termijn *roadmaps* (schetsen van het te lopen pad in de tijd) die een projectenportfolio legitimeren en ordenen. Betrokkenen in raden van advies, begeleidingscommissies of begeleidingstafels zorgen dan voor de brede verankering in en relatie met de maatschappij.

Programmamanagement komt dan neer op het beheren van een projectenportfolio plus een aantal brede activiteiten daar bovenop, ten behoeve van het realiseren van de roadmap. Op de kleine schaal van programma's zou je klimaatproblematiek zo aan kunnen pakken. Maar een beoogd duurzaamheidspad wordt zelden of nooit gerealiseerd met slechts één programma. Sowieso suggereert de term “roadmap” dat er meerdere routes naar Rome leiden (dat is in zijn algemeenheid zeker waar), maar dat het landschap niet verandert als je van route wijzigt, en *dat doet een maatschappelijk canvas nu juist wél*. Onze maatschappijen zijn altijd in verandering. Maatschappelijke innovatie vindt plaats in een golvend, bruisend en soms zelfs knetterend *maatschappelijk canvas*. Het maatschappelijke canvas is het geheel aan *maatschappelijke arrangementen* (maatschappelijke praktijken, interacties tussen actoren) dat onze maatschappij samenstelt. Er is sprake van stevige padafhankelijkheden en vaak zelfs regelrechte *lock in*, denk aan hoe de breed aanwezige gasinfrastructuur in Nederland een overstap naar andere infrastructuren in de weg staat.

Als we de huidige lappendeken bekijken van programma's en regelingen die zich richten op duurzaamheid en klimaat, en deze versnippering afzetten tegen de integrale doelen om onze



maatschappij vanuit een onduurzame laat-moderne situatie naar een duurzame plurimoderne situatie te transitioneren, dan blijkt deze programmatische aansturing toch inadequaat. Hier zijn echt nog grote stappen nodig.

Belangrijke aspecten van een professionele regie zijn:

- Maatschappelijke canvassen die de huidige broeikasgas emitterende processen en bijbehorende verbetermaatregelen dekken, en
- Routes die aangeven hoe deze maatschappelijke canvassen door middel van een arrangementenmanagement (zie verderop) gestaag verbeterd worden.

Hieronder staat een maatschappelijk canvas voor de emissie van broeikasgassen weergegeven.

<b>Zeggenschap</b> (proces)	Direct energiegebruik & Geen zeggenschap	Samen energiegebruik & Geen zeggenschap	Indirect energiegebruik & Geen zeggenschap	<b>Geen zeggenschap</b> (alleen anderen)
	Direct energiegebruik & Gedeelde zeggenschap	Samen energiegebruik & Gedeelde zeggenschap	Indirect energiegebruik & Gedeelde zeggenschap	<b>Gedeelde zeggenschap</b> (zelf en anderen)
	Direct energiegebruik & Volledige zeggenschap	Samen energiegebruik & Volledige zeggenschap	Indirect energiegebruik & Volledige zeggenschap	<b>Volledige zeggenschap</b> (alleen zelf)
	<b>Direct</b> (door jezelf)	<b>Samen</b> (door jezelf en anderen)	<b>Indirect</b> (door anderen)	

**Emissie broeikasgassen**  
(inhoud)

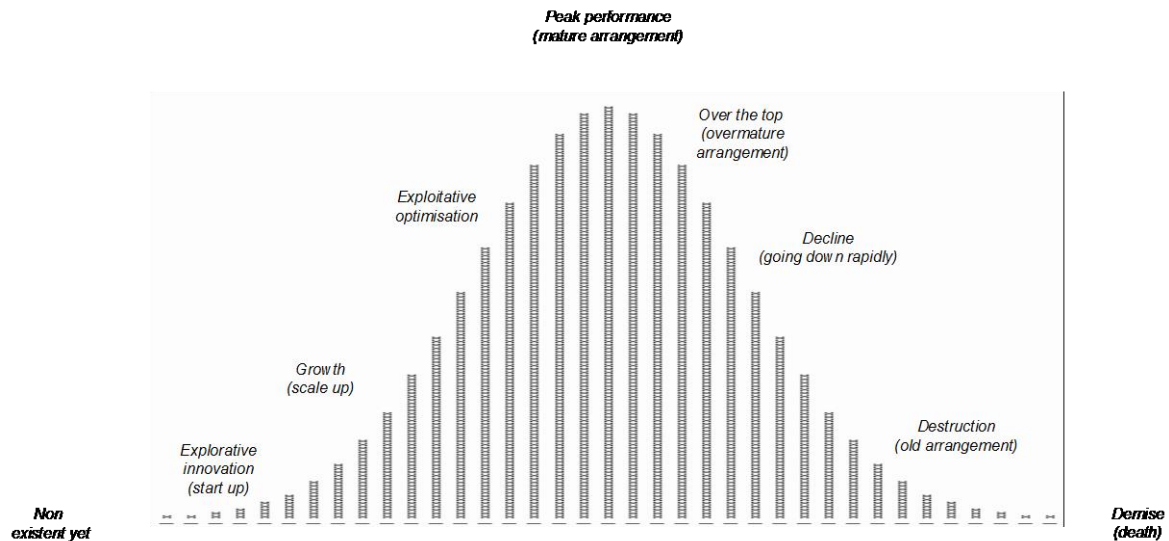
*Een abstract maar volledig canvas voor de emissiekant van de klimaatproblematiek, opgesteld vanuit een specifieke actor (bijvoorbeeld een overheid of een bedrijf), dat proces en inhoud in samenhang onderscheidt.*

In ieder geval zou een flink deel van wat nu projecten heet doorontwikkeld moeten worden tot een professionele en gestage bewerking van maatschappelijke canvassen door middel van arrangementen, met de bijbehorende ambitie deze maatschappelijk compleet te ontwikkelen. Een pilot richt zich dan erop cruciale arrangementen werkend te maken, op welke manier dan ook. Dat de samengestelde intentionele logica's van de gewenste arrangementen dan moeten kloppen en werken is het oogmerk. Pas dan kunnen deze arrangementen opschalen. Doorgaans vereist dit het aanpakken van systeembarières, en het realiseren van een even but skew playing field favouring sustainability (zie de eerdere figuur).

Kerntaak van *Regie* is dus om bestuurlijke ambities effectief en efficiënt te richten op hout snijdende activiteiten die deze ambities kunnen gaan realiseren, en deze activiteiten te

ondersteunen. Een professionele regie weet het integrale canvas te ordenen in een aantal heldere, qua aard van elkaar te onderscheiden arrangementen. Soms liggen de routes voor de hand, maar met name als het maatschappelijke innovatie betreft is de inhoudelijke aard van de veranderingen vaak hoogst onzeker. Ik noemde al dat inhoudelijke toekomstverkenningen van 30 en 50 jaar geleden hooguit amusant zijn. Onze maatschappij kent hoogst imposante, veelzijdige en onverwachte verbetermechanismen. Het zou daarom wijs zijn enige terughoudendheid te betrachten inzake *winner picking*, en ondersteuningsprogramma's open te stellen voor *alle* inschrijvers die menen het maatschappelijke verbeterperspectief (zie governance) significant te kunnen ondersteunen. In de huidige praktijk worden innovatieprogramma's veelal omgeven door ingewijden uit bedrijf en kennisinfrastructuur (de triple helix). Voor een deel is dat terecht, maar een veel groter deel van de programma's zou open kunnen staan voor onverwachte ideeën uit andere hoeken. Arrangementenmanagement, het managen dus van een portfolio van arrangementen die slim op het veranderen van een maatschappelijk canvas inspelen, is een cruciale regietaak in maatschappelijke innovatie, zoals in het klimaatbeleid. Het betreft hogeschool innovatiemanagement, waarbij de keerzijde van innovatie, te weten afbouw, ook expliciete aandacht verdient (denk hier aan Schumpeters creatieve destructie). Een route vindt immers zijn beslag door het activeren en afbouwen van arrangementen. Zie onderstaande figuur voor een ideaaltypisch beeld van de levenscyclus van arrangementen (vele kalligrafische wendingen komen voor, maar recursief perspectivisch gesproken is de binomiale klokkromme de te verwachten gemiddeld vorm).

Bij de klimaataanpak bevinden zich diverse arrangementen in verschillende stadia van hun levenscyclus. De fossiele niet-cyclische arrangementen zijn in hun prime time, op peak performance (sommige zijn wellicht net eroverheen). Veel duurzame arrangementen bevinden zich aan de linker voet van de curve, en hebben het moeilijk. Zolang we de moderne en de plurimoderne multi-actor praktijken zonder heldere governance hun battles laten voeren zal het niet hard gaan met duurzaamheid. Maar juist daarom is een maatschappelijk gedragen verbeterperspectief en sturing op governance niveau zo cruciaal. Het helpt de ongewenste onduurzame moderne arrangementen af te bouwen, met oog voor de verliezers, en de gewenste duurzame plurimoderne arrangementen op te bouwen. Als je de maatschappelijke krachten op de korte termijn hun werk laat doen zonder enige actieve maatschappelijk gedragen sturing, als je kortom de nieuwe plurimoderne initiatieven laat vechten met de moderne, zijn we slechts kleine stappen verder dan de jagers-verzamelaars, die binnen hun groepen een redelijke balans wisten te creëren, maar tussen hun groepen bittere en bloedige gevechten voerden, getuige prehistorische vondsten. De plurimoderne innovatoren zullen het dan afleggen, totdat het echt niet anders meer gaat. Dan zullen we nog diepe dalen doormaken voordat we de nieuwe hogere toppen van de plurimoderne maatschappij van *Team Wereld* zullen bereiken.



De gemiddelde levenscyclus (life cycle) van een arrangement. Ook het begrip levenscyclus is recursief, en dus terug te zien op verschillende schaalniveaus.

Een maatschappelijk innovatieve regiefunctie, gedragen door een sterk bestuur, is daarom cruciaal. Innovatieve arrangementen moeten starten en verbeteren, slecht lopende arrangementen moeten tussentijds verbeteren of stoppen, kansrijke arrangementen moeten opschalen, laat volwassen arrangementen moeten revitaliseren of afbouwen. De life cycle van een arrangement (zie hierboven) toont dit. En ongewenste (onduurzame) arrangementen moeten versneld afgebouwd worden, om zo ruimte te maken voor de nieuwe. De regiefunctie is dus verantwoordelijk voor zaken als:

- het beschrijven van de maatschappelijk te innoveren delen van de maatschappij in heldere canvassen,
- het opdelen van deze canvassen in arrangementen, en te voorzien van routes,
- het selecteren, toezien op en bemiddelen bij de afbouw van ongewenste arrangementen en de totstandkoming van gewenste maatschappelijk complete en kansrijke arrangementen,
- het snel laten toetsen van de performance qua transacties van de gewenste arrangementen onder pilotcondities (aan megalomane plannen immers geen gebrek, aan kansrijke en opschaalbare en werkende arrangementen wel),
- het constateren van wezenlijke barrières en het bijdragen aan het opheffen hiervan (zoals het ontbreken van CO<sub>2</sub> heffingen of het anderszins stimuleren van klimaatvriendelijke en breed duurzame oplossingen),
- het steunen van initiatieven in diverse stadia van de reis van conceptie naar volwassen en schaalmakend maatschappelijk arrangement, door het verdelen van steun en middelen over alle zes de innovatieve waardeoriëntaties van de Innovatiekubus, ook in samenhang.

Hiermee zijn de vier wervels globaal besproken. Ze worden verbonden door een **centrale zenuwstreng** die zich vooral richt op *communiceren, leren, verslagleggen en rapporteren*,

*evalueren en monitoren*. . Ik zie dit als vitale, maar ook secundaire processen die beogen om de feitelijke centrale realisatie- en verbeterpiraal te ondersteunen. Ik kan mij soms niet aan de indruk onttrekken dat het aantal mensen dat bezig is met deze secundaire processen wat groot is in verhouding tot de capaciteit en prestaties die we neerzetten in daadwerkelijke realisatie van emissiereductie. Daarom hier een stevig pleidooi om weer centraal te zetten wat centraal zou moeten staan: de (ontwikkeling van) feitelijke maatschappelijke arrangementen waarin emissies inderdaad gereduceerd kunnen worden. Ik vat de bespreking van de Ruggengraat hierboven samen.

Op de **Governance** laag (wervel 1) moeten we werken aan *gedragen* maatschappelijk verbeterperspectief, en de doorvertaling hiervan naar een krachtige ontwikkelings-, realisatie- en verbeterpiraal. Een basale Ruggengraat zal vanuit deze laag opgericht en bestendig moeten worden.

Op de **Regie** laag (wervel 2) moeten we veel minder voorschrijven welke thema's en welk type projecten voor steun in aanmerking komen. We moeten terughoudend zijn in *winner picking* en het berijden van *hobby horses*, maar juist de enorme maatschappelijke innovatiekracht maximaal zijn werk laten doen, gemotiveerd door draagvlak (zie punt hierboven). Dit impliceert een stevige inzet op het ontwikkelen van zicht op het onderhavige maatschappelijke canvas, het voorzien van deze canvassen van veranderroutes via arrangementen, en het ondersteunen van de ontwikkeling van arrangementen, van welke snit en van welke herkomst dan ook, die transacties bevorderen die de emissiereductiedoelen helpen halen. Optimaliserende waardeoriëntaties (1-3) kunnen al vrij snel renderen, en verbeteren bestaande arrangementen. Grensverleggende waardeoriëntaties (4-6) vereisen een langere ontwikkelingstijd en resulteren in nieuwe arrangementen. Een al vroeg ingezet breed portfolio aan arrangementen dat telkens geëvalueerd en gesnoeid wordt, en dat maximale ruimte geeft aan nieuwkomers, heeft hier verreweg de voorkeur boven een te vroege *lock-in* op basis van inhoudelijke beleidskeuzen.

Op de **Arrangementen** laag (wervel 3) moeten we werken aan coalities (draaimolens) die voor alle betrokkenen leiden tot aantrekkelijke verbeterperspectieven. Als transacties van zichzelf niet aantrekkelijk genoeg zijn, is er actie van overheden en andere maatschappelijke partijen nodig om samen coalities te ontwikkelen, mikkend op arrangementen die wél tot transacties leiden. Ondersteuning met multi-actor modellen en scherp oog voor samengestelde intentionele logica's draagt er zorg voor dat deze arrangementen ook maatschappelijk compleet zijn (dat wil zeggen dat er geen spelers missen).

Op de **Transacties** laag (wervel 4) moeten we werken aan voor vraag en aanbod concreet én aantrekkelijk verbeterperspectief. We moeten bevorderen dat vraag en aanbod elkaar ontmoeten, en dat de kwaliteit van de arrangementen (wervel 3) dusdanig is dat er dan ook uitstekende concrete resultaten en conversiegraden gehaald worden.

De **Centrale zenuwstreng** die de wervels verbindt is geen doel op zich, maar ondersteunend aan het primaire proces zoals hierboven geschetst. Het moet dus niet de hoofdrol krijgen, en

dient zich te concentreren op *verbinden, communiceren, leren, verslagleggen en rapporteren, evalueren en monitoren*.

Een kansrijk klimaatbeleid heeft aandacht voor al deze lagen in onderlinge verbinding. Het primaire proces richting klimaatneutraliteit dient zich flexibel te kunnen ontwikkelen in een continue realisatie- en verbeteringspiraal. Een versnipperd veld met programma- en projectensturing schiet hiervoor ten eenmale te kort.

Bij het werken aan maatschappelijke opgaven geldt: zelfs een slecht uitgedachte Ruggengraat is beter dan het ontbreken ervan, en een goed functionerende Ruggengraat beweegt een maatschappelijk lichaam het beste vooruit. Daarmee ondersteunt een Ruggengraat de kern van maatschappelijke verbeteringen volgens een perspectivische multi-actor interpretatie. Het brengt de beleefwerelden van verschillende actoren op verschillende lagen met elkaar in samenhang en samenwerking.

Wellicht de meest cruciale vereiste is dat je vanaf dag 1 begint met op grote schaal samenhangend te acteren op *alle lagen*. Want dat is de grootste maatschappelijke pathologie die iedere keer weer te zien is: bijziendheid, versnippering, suboptimalisatie en koersen op eigenbelangen. Dat er wel activiteit is op de ene laag, maar niet op de andere. Of dat activiteiten op verschillende lagen slecht met elkaar verbonden zijn. Als een dronken man wankelt het klimaatbeleid dan rond. Of welke andere gewenste maatschappelijke ontwikkelingsactiviteit dan ook. Of we dat *willen*, of we dat *kunnen opbrengen*, of we dat *doen*, dat is helemaal aan ons. Maar dit alles laat één ding onverlet: we *kunnen* het volgens mij wel zeker. We hoeven maar te kijken naar die tijden en plekken waar de mensheid zich toont in zijn volle kracht. Kijk naar de wederopbouw na de wereldoorlogen, of na rampen.

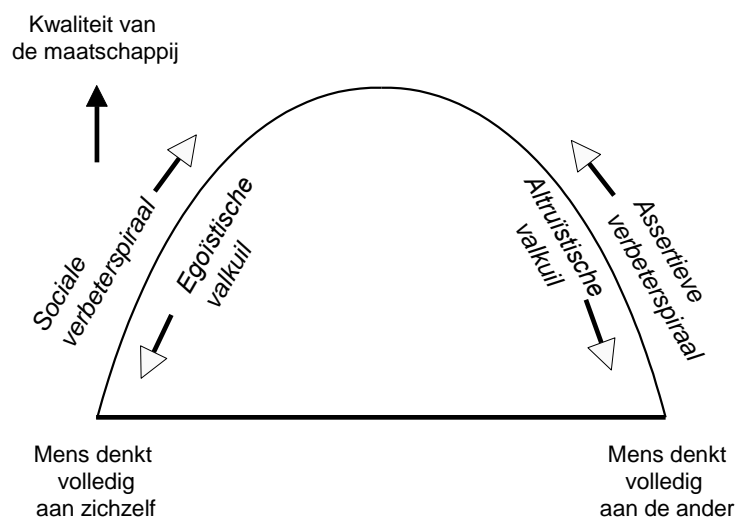
Ik persoonlijk zou het aflopen van de moderniteit niet slechts willen ondergaan, als lemmingen, maar graag ook samen met u *Het pad van de mensheid* actief willen gaan opzoeken en omhoog volgen. We kunnen de grootschalige maatschappelijke ontwikkelingen niet langer hun autonome wegen laten gaan, met alle risico's van dien. Het tonen van Ruggengraat, in welke precieze vorm dan ook, vormt volgens mij één van de cruciale randvoorwaarden voor succes.

## 9.6 Proficiency levels in maatschappelijke innovatie

Mensen leven hun levens vanuit hun eigen perspectivische beleefwerelden. Nu is het per definitie zo dat je slechts vanuit je eigen beleefwereld kunt ervaren, zelfs als je de beleefwerelden van vele anderen hierin hebt opgenomen, zo goed en zo kwaad als dat kan. Dat is nu eenmaal hoe je identiteit tot stand komt, en van waaruit je verbeteringen waardeert: vanuit je eigen beleefwereld (zie ook de radicale actorthese). Hier kan en wil ook ik niets aan veranderen.

Maar juist in onze laat-moderne tijd doet zich steeds fnuikender de situatie voor dat, in termen van perspectief, de kleine maatvoering van onze actorspecifieke beleefwerelden (ook van onze leiders) en de enorme maatvoering van onze integrale multi-actor maatschappijen veel te ver uiteen zijn gegroeid. Hierdoor wordt het steeds lastiger om in samenhang en samenwerking de maximale kwaliteitspotenties van onze maatschappijen te realiseren, of zelfs maar enigszins te benaderen.

In reactie hierop sluiten we ons relatief af, en optimaliseren we vooral onze directe eigen belangen, we bewaken en verdedigen ze soms als een bok op de haverkist. Onze beleefwerelden zijn te benauwd, te bijziend! Ik haal hier het beeld van het Maatschappelijke Balansmodel uit Sectie I weer aan: ik meen om mij heen te bespeuren dat we, naarmate de moderniteit voortschrijdt, en onze laat-moderne maatschappelijke praktijken steeds harder groeien, maar ook piepen en knarsen, steeds dieper in de egoïstische valkuil stappen. Dit vormt een formidabele hobbel voor verdergaande maatschappelijke innovatie langs *Het pad van de mensheid*.



*Het balansmodel en maatschappelijke verschuivingen*

We zullen de sociale verbeteringspiraal en de assertieve verbeteringspiraal weer bewust moeten activeren, en dit is precies wat de plurimoderne transformatie beoogt. De plurimoderne transformatie krijgt mede vorm en inhoud door inzet van methoden uit Multi-actor Procesmanagement, de Verbeter- of Innovatiekubus, de Ruggengraat en de zo meteen te bespreken Proficiency levels.

Als generaal denk- en werkkader spreekt een Ruggengraat veel mensen best wel aan. Maar uit eigen ervaring weet ik ook dat wij mensen vaak met desinteresse, en soms zelfs als door een wesp gestoken reageren, als er gesuggereerd wordt dat er een andere route bestaat naar verdere maatschappelijke ontwikkeling dan degene die zij voor zichzelf zien. Dit vereist immers dat we onze grondslagen, werkwijzen en activiteiten (het GWP model) moeten gaan

heroverwegen. Dat doen we niet graag, daar is immers een groot deel van ons leven tot dan toe in geïnvesteerd. Dit geldt net zo hard voor mensen die zeggen aan duurzaamheid te werken als voor mensen die werken bij de meest onduurzame sectoren. Ook mijzelf is deze reflex niet vreemd. Als gevolg hiervan krijg je een plurimoderne maatschappelijke innovatie en een stevige Ruggengraat niet zomaar voor elkaar.

Juist om deze reden opper ik, helemaal aan het einde van dit boek, een instrument dat ons kan helpen over onze eigen preoccupaties heen te stappen, en samen voortvarend aan maatschappelijke innovatie te kunnen werken. Dit betreft de zogenaamde *Proficiency levels in maatschappelijke innovatie*.

*Proficiency levels* beschrijven vijf competentieniveaus in maatschappelijke verbetering, die in toenemende mate consequenties trekken uit inzichten rond maatschappelijke innovatie:

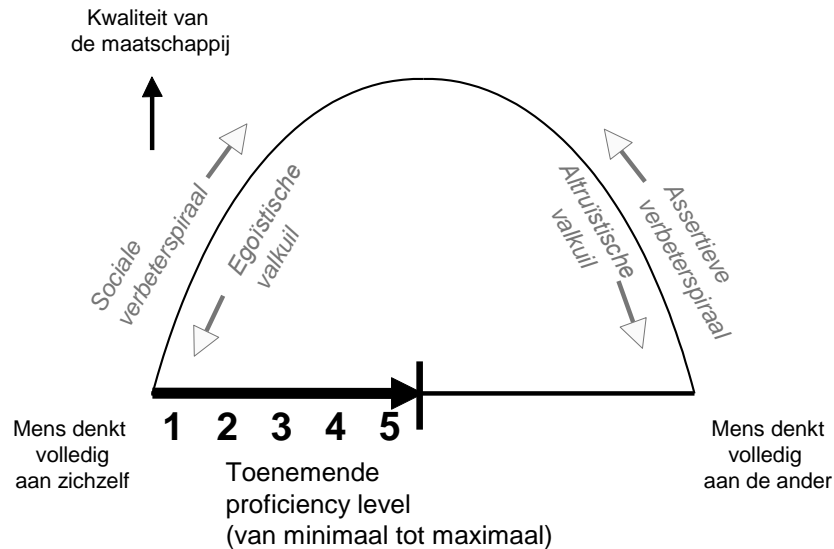
- 1 “Beginner”
- 2 “Advanced Beginner”
- 3 “Beginning Performer”
- 4 “Proficient Performer”
- 5 “Expert”

Ze beogen inzichtelijk te maken hoe een specifieke maatschappelijke innovatie er qua randvoorwaarden voorstaat, en waar er nog extra randvoorwaarden ingevuld moeten worden. Pakken we een maatschappelijke innovatie aan, dan maken we onze proficiency, onze professionaliteit dus inzichtelijk aan de hand van deze levels. Iedereen kan dan zien hoe we de zaak organiseren, hier zijn eigen licht op laten schijnen, en verbeteringsuggesties doen. Een coalitie die zich richt op maatschappelijke innovatie zou minimaal moeten streven naar Proficiency level 4: Proficient Performer.

De beleefwerelden van de diverse betrokkenen hangen vaak niet samen, drijven soms zelfs uiteen, en zijn bij elkaar grotendeels onbekend. En de risico's zijn voor veel partijen veel te groot dat ze *zelf* achteruit boeren ten behoeve van maatschappelijke verbeteringen. We gaan erg slecht met verliezers om, maatschappelijk gesproken, dus blijf je graag ver van die categorie weg, als het moet ook ten koste van maatschappelijkheid. Waar het doorgaan aan ontbreekt is overzicht, samenhang en samenwerking. Er is een schrijnend tekort aan wederzijdse sensitiviteit. We kunnen de enorme maatschappelijke potenties maar moeilijk verzilveren. We zetten elkaar zo op slot.

*Proficiency levels* beschrijven daarom in essentie in welke mate aandacht en ruimte voor samenhang en samenwerking, voor wederzijdse sensitiviteit in de aanpak van een maatschappelijk innovatietraject verankerd is. We zijn het aan onszelf verplicht de enorme maatschappelijke potentie van *Het pad van de mensheid gericht* te gaan ontsluiten, en precies om deze reden heb ik de *Proficiency levels* toegevoegd. Ze geven aan in welke mate een maatschappelijk innovatieve activiteit aan de randvoorwaarden voor een plurimoderne transformatie tegemoet komt. Ze proberen zo de randvoorwaarden om samen naar het

optimum van het Maatschappelijke Balansmodel te schuiven vaker te realiseren en te borgen (zie figuur hieronder, aangepast).



*Proficiency levels beogen de basisvoorwaarden voor maatschappelijke innovatie: maatschappelijke sensitiviteit, inzichtelijk te maken, en hierdoor het realiseren van maatschappelijke kwaliteit beter te borgen.*

Je wordt beter als je *meer* onderdelen van een Ruggengraat adresseert in *hogere* samenhang. Dit impliceert bijvoorbeeld voor de Ruggengraat van de klimaatproblematiek, hierboven al weergegeven, dat er minimaal vijf aandachtspunten voor proficiency zijn: Governance, Regie, Arrangementen, Transacties en de Centrale zenuwstreng. Ieder van deze vijf aandachtspunten kent op zijn beurt dezelfde niveaus, van “Beginner” via “Advanced Beginner”, “Beginning Performer”, “Proficient Performer” naar “Expert”. Als we nu de vijf aandachtspunten concreet beoordeelbaar maken, en aan de niveaus cijfers toekennen van 1-5, is er een maximale score mogelijk van 25 punten (vijf niveaus maal vijf aandachtspunten). Ik geef een eerste voorzet.

Voor de **Governance** laag geldt bijvoorbeeld *idealiter* dat heldere en gedeelde maatschappelijke perspectieven aanwezig zijn (maatschappelijk gedeeld!), dat de politici en bestuurders een krachtige Ruggengraat bevorderen, op alle vijf de onderdelen, en de hiervoor benodigde randvoorwaarden ook daadwerkelijk invullen (inclusief een *even but skew playing field* dat duurzaamheid bevordert). De beoordeling voor Governance levert dan een score op van 1 tot en met 5.

Voor de **Regie** laag geldt dat er helder zicht is op de opgave en de maatschappelijke praktijken waar deze op aangrijpt (in de vorm van canvassen<sup>11</sup>), dat er een open mind is voor onverwachte initiatieven vanuit de maatschappij die hout snijden (goede opties mogen

<sup>11</sup> Een “canvas” is een inventarisatie van aangrijpingspunten in termen van maatschappelijke coalities voor maatregelen. Voor het aanpakken van particuliere woningen heeft het KlimaatVerbond Nederland i.s.m. verschillende gemeenten dergelijke canvassen gemaakt. Ze zijn op te vragen via de auteur.



zeker extra gesteund worden, maar geen volledige *winner picking*), en dat de regiefunctie inzet op het tot ontwikkeling laten komen van maatschappelijk complete arrangementen (zie “Het mannetje” met zijn vijf accenten en de methoden voor Multi-actor Procesmanagement). Op deze laag is vaak sprake van programmasturing, maar de balans tussen herkenbaarheid en loszingen van de maatschappelijke praktijk is hier delicaat en dient expliciet bewaakt te worden. De hele innovatie *life cycle*, van prille ideeën tot en met de marktintroductie (zie figuur van *the funnel* in het boek), dient ondersteund te worden. Ook dienen alle zes de innovatieve waardeoriëntaties (zie de Innovatiekubus) afgewogen en samenhangende aandacht te krijgen. Vooral ook de verhouding optimaliserend-grensverleggend is een punt van aandacht hierbij. Ook Regie kan scoren van 1 tot en met 5.

Voor de **Arrangementen** laag geldt dat we het idee van “projecten” en “product-markt combinaties” verbreden tot “het ontwikkelen van maatschappelijk complete coalities”. (De definitie van een arrangement is een levensvatbare coalitie die een gewenst resultaat voortbrengt, en deze is daarom maatschappelijk compleet, adequaat.) Een maatschappelijk complete coalitie heeft als belangrijkste karakteristiek dat hij in staat is tot zelfdragende transactie. Op deze wijze wordt gegarandeerd dat een ingezette ontwikkeling niet strandt, maar dat er doorgewerkt wordt, dat hij tot volwassenheid doorgroeit tot op het punt waar transacties op afdoende schaal het resultaat zijn. Lukt dit niet, dan dient voortzetting van dit arrangement ter discussie te staan. De keuze is dus: of doorontwikkelen (verder innoveren, veranderen), of stoppen. Idealiter omvat de arrangementenlaag arrangementen in *alle* stadia van ontwikkeling (conform de innovatie *life cycle*, zie eerder in deze sectie), die *alle* aangrijpingspunten voor de maatschappelijke innovatie dekken (zie de Regielaag hierboven, hier bestaat een duidelijke link met canvassen), en samen afdoende *Transacties* genereren en uitzicht bieden op opschaling. Naarmate dit minder of meer gerealiseerd is, varieert de score van 1 (beginner) tot en met 5 (expert).

Voor de **Transacties** laag geldt dat we voldoende concrete transacties zien (waaronder vraag-aanbod transacties) op *alle* aangrijpingspunten van het integrale maatschappelijke canvas, en dat er realistische en onderbouwde opschaalprognoses voorhanden zijn. Samen dienen deze de maatschappelijke ambitie te kunnen realiseren. Naarmate dit minder of meer in orde is, varieert de score van 1 (beginner) tot en met 5 (expert).

Voor het vijfde onderdeel, de **Centrale zenuwstreng**, geldt ten slotte dat deze vooral de andere vier lagen in hun samenhang moet ondersteunen en richten. Hier toont zich dus de maatschappelijke aard van de innovatie. Vooral monitoring- en verslagleggingsactiviteiten hebben een hardnekkige neiging zelfstandige (in de zin van losstaande) activiteiten te vormen. Hiervoor dient gewaakt te worden: de zenuwstreng dient het gehele lichaam te ondersteunen. Het vitaal houden van de Centrale zenuwstreng is expliciet *geen* taak van de Regielaag, wel kan deze laag een secretariaatsfunctie leveren. Dat de Centrale zenuwstreng vitaal en goed functioneert is immers een belang van en taak voor alle wervels. Juist daarom wordt deze functie in nauwe samenhang, samenspraak en samenwerking ingevuld door vertegenwoordigers van alle vier de andere wervels, met het oog op hun doelen, rollen en belangen. Naarmate dit minder of meer in orde is, varieert de score van 1 (beginner) tot en met 5 (expert).

De punten kunnen nog nader gekarakteriseerd worden als “evenwichtig” (verschillende van de vijf onderdelen dragen bij) of “monomaan” (sommige van de onderdelen scoren goed, andere niet) . Evenwichtig is een wenselijke situatie, en monomaan is een onwenselijke situatie, omdat het functioneren van één onderdeel afhangt van steun van de andere. De consequentie hiervan is dat het geheel meer is dan de som der delen. Om deze reden zou je als coalitie, als team de ultieme Proficiency level van het *Grandmaster niveau* kunnen hanteren als op alle lagen de maximale score behaald wordt. In de sport is deze situatie al heel zeldzaam. Maatschappelijk is hij nog meer uitzonderlijk. En toch is dit het ultieme doel van onze lange reis als mensheid naar Team Wereld. Zelfs als we maar in de buurt komen is de maatschappelijke waarde die we dan met elkaar realiseren enorm.

Er valt nog veel te zeggen over, en nader in te vullen aan *Proficiency levels* in maatschappelijke innovatie. De belangrijkste functie van deze beoordeling is dat de inrichting en kwaliteit van het ingezette maatschappelijke innovatietraject expliciet en transparant onder de aandacht en in discussie gebracht wordt. Op dit moment is hier maar zelden sprake van, en we hebben juist bij de inrichting van maatschappelijk innovatieve processen veel te winnen<sup>12</sup>.

Hiermee eindigt de bespreking van de maatschappelijke innovatieve methoden, en Sectie III van dit boek. Ik hoop dat velen er inspiratie aan zullen ontleen, en ze samen met hun eigen inzichten kunnen gebruiken in onze verdere reis langs *Het pad van de mensheid*.

Voor meer informatie over Het pad van de mensheid:

[www.henkdiepenmaat.nl/pad](http://www.henkdiepenmaat.nl/pad)

---

<sup>12</sup> Terwijl dit boek naar de drukpers gaat wordt er gewerkt aan een nadere uitwerking van de op de ruggengraat gebaseerde proficiency levels in het klimaatbeleid. Het rapport heeft de titel “Ruggengraat voor het klimaatbeleid”. Het is verkrijgbaar via de auteur.

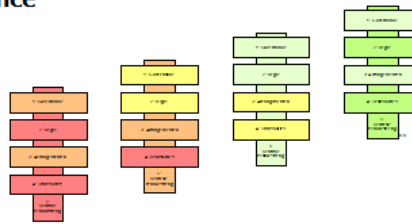
## Bijlage 4: Mogelijke hoofdindicatoren conditie Ruggengraat

Ruggengraat voor het klimaat, Henk Diepenmaat  
Concept 7-11-2017 def, t.b.v. Borgingscommissie Energieakkoord voor duurzame groei

enige progressie die hij toonde. Ook een huisarts mist wel eens een ontstoken blinde darm, en als dat gebeurt is hij daar zelf goed ziek van. Maar dat komt niet omdat hij te werk gaat als een kwakzalver. Hij is als professional ingebed in een professionele structuur.

### Hoofdindicatoren Wervel 1: Governance

- \*1.1: Bestuursurgentie\*
- \*1.2: Maatschappelijke urgentie\*
- \*1.3: Beleidsdoelen\*
- \*1.4: Systeembarrrières\*
- \*1.5: Helling van het speelveld\*
- \*1.6: Borging randvoorwaarden\*



### Hoofdindicatoren Wervel 2: Regie

- \*2.1: Helderheid bestuursopdracht\*
- \*2.2: Helderheid van Maatschappelijk canvas\*
- \*2.3: Helderheid van Routes\*
- \*2.4: Management van arrangementenportfolio\*
- \*2.5: Signalering van systeembarrrières\*
- \*2.6: Professionaliteit regie organisatie\*

### Hoofdindicatoren Wervel 3: Arrangementen

- \*3.1: Dekking arrangementen\*
- \*3.2: Beeld van arrangementen\*
- \*3.3: Sterkte-zwakke analyses van arrangementen\*
- \*3.4: Life cycle van arrangementen\*
- \*3.5: Professionaliteit maatschappelijke arrangemententeams\*

### Hoofdindicatoren Wervel 4: Transacties

- \*4.1: Ambitie qua aantal transacties\*
- \*4.2: Klanttevredenheid\*
- \*4.3: Diffusie van ingezette arrangementen\*
- \*4.4: Prognose van ingezette arrangementen\*
- \*4.5: Opbrengst van ingezette arrangementen\*
- \*4.6: Evalueren van kansen en weerstanden\*

### Hoofdindicatoren Onderdeel 5: Zenuwstreng

- \*5.1: Mate van procesreflectie\*
- \*5.2: Mate van procesmonitoring\* (de "bootstrap")
- \*5.3: Procesevaluatie\*
- \*5.4: Procesleren\*
- \*5.5: Informeren binnen de ruggengraat\*
- \*5.6: Verslagleggen en rapporteren\*