

## Waarom is opschaling van duurzame transformatie zo lastig?

### Een samenwerkingsperspectief voor schoolgebouwen op basis van praktijkervaring

Auteurs: Henk Diepenmaat, Actors Procesmanagement en Donald van den Akker, Platform31

**In het innovatieprogramma aardgasvrije en frisse basisscholen worden 11 scholen met kennis en extra financiering bijgestaan om hun schoolgebouw duurzaam te transformeren. Dat gaat met vallen en opstaan. Waarom is *opschaling* van succesvolle individuele cases nu zo'n weerbarstige opgave? Wat moeten we in de volgende stap *anders* doen om een extra impuls te kunnen geven aan de verduurzaming van de in Nederland aanwezige schoolgebouwen? Op basis van onze ervaring in het innovatieprogramma bieden we een samenwerkingsperspectief.**

Allereerst moeten we constateren dat het onmogelijk is om naast iedere kandidaat-transformatie een extra zak subsidiegeld en een extra procesmanager te plaatsen, zoals nu in het programma gebeurt. Het elftal scholen dat in het programma gevolgd en gesteund wordt heeft hier veel baat bij, en het programma levert inzicht in de weerstanden die *gedurende* de individuele transformatietrajecten opduiken en de oplossingen die daarbij gezocht worden. Dat is een groot goed. Maar het idee dat deze problemen en oplossingen voldoende kennis en informatie zouden opleveren om volgende tranches van scholen 'vanzelf' te laten opstarten, zonder extra subsidies en procesmanagement, dat blijkt te kort door de bocht.

#### Transacties op weg naar samenhang

Willen *transacties* om concrete schoolgebouwen te transformeren spontaan en op grotere schaal ontbranden, dan moeten hiervoor bij de doelgroep *bekende* en door hen *aantrekkelijk* gevonden *arrangementen* aanwezig zijn. Transacties en arrangementen zijn centrale termen uit 'de ruggengraat' (zie verderop). In dit hulpmiddel bij het vormgeven en structureren van succesvol beleid zijn arrangementen cruciaal voor opschaling. Arrangementen zijn de beproefde, bewezen, en vertrouwde werkwijzen die zó vanzelfsprekend zijn dat je ze kunt omschrijven als 'de manier waarop we de dingen doen'. Een voorbeeld van een beproefd en veel gehanteerd arrangement is het aanschaffen en gebruiken van een auto.

Ook voor het traditioneel verbouwen van een school bestaat er een arrangement voor bestuur, directie, staf en leerlingen. Het is ingrijpend, zeker, en valt lang niet altijd mee, maar je bent niet de eerste school die zijn schoolgebouw traditioneel verbouwt. Anderen gingen je voor, en hebben bijgedragen aan het arrangement dat je nu gebruikt. De duurzame transformatie van schoolgebouwen is in vergelijking nog lang niet uitgekristalliseerd in termen van herkenbare arrangementen; dat is best nog wel innovatief.

#### Pilots als input voor arrangementen

De 11 pilots in het innovatieprogramma zijn koplopers. Ze volgen geen vertrouwd arrangement, want dat was er nog niet. In plaats daarvan zijn ze een uniek en duurzaam traject ingegaan, met alle innovaties en onzekerheden van dien. Dergelijke pioniers hebben we nodig. Het innovatieprogramma ondersteunt de deelnemers op het gebied van financiën, proces en techniek. Dit helpt om het proces van verduurzaming voor de verschillende pilots onomkeerbaar in gang te zetten, met de eerste transacties als gevolg. Wat laten deze zien? Een leerproces. Soms loopt een pilot goed, soms stoot je je neus.

Maar met deze eerste transacties hebben we nog geen aantrekkelijke duurzame arrangementen. Omdat deze zelden spontaan tot stand komen is goede samenwerking op basis van een brede samenhang nodig. Deze samenhang loopt van eerste voornemens, via krachtig en gedragen beleid tot en met concrete transacties die de beleidsdoelstellingen realiseren. De basis voor een geslaagde samenwerking is een samenhang die een breed en divers speelveld bestrijkt, en bemenst is met een rijke set actoren die allemaal een eigen speelstijl hebben. Denk aan onder andere politici en stemmers van verschillende kleuren, beleidsambtenaren van verschillende ministeries, PO-raad, gemeenten, schoolbesturen, bedrijfsleven (de bouw- en installatiesector), schooldirecteuren, staf en leerlingen.

Het is verbazingwekkend dat we in dergelijke contexten nog zaken voor elkaar kunnen krijgen. We moeten eerlijk zijn: dat valt ook niet altijd mee. Schoolgebouwen aanpassen is al lastig genoeg, en het is niet vanzelfsprekend dat de wensen, noden en eisen vanuit bijvoorbeeld de klimaatagenda aansluiten op onderwijsbeleid!

### **Ruggengraat voor samenhang**

Om enigszins grip te krijgen op zo'n divers speelveld maken we gebruik van een 'ruggengraat'. Deze maakt samenhang beter zichtbaar, en de samenwerking beter te sturen. Daartoe worden in een ruggengraat verschillende lagen onderscheiden, bijvoorbeeld een Governance laag, een Regie laag, een Arrangementen laag en een Transacties laag. Deze 'wervels' worden verbonden door een centrale zenuwstreng die zich vooral richt op communiceren, leren, verslagleggen en rapporteren, evalueren en monitoren.

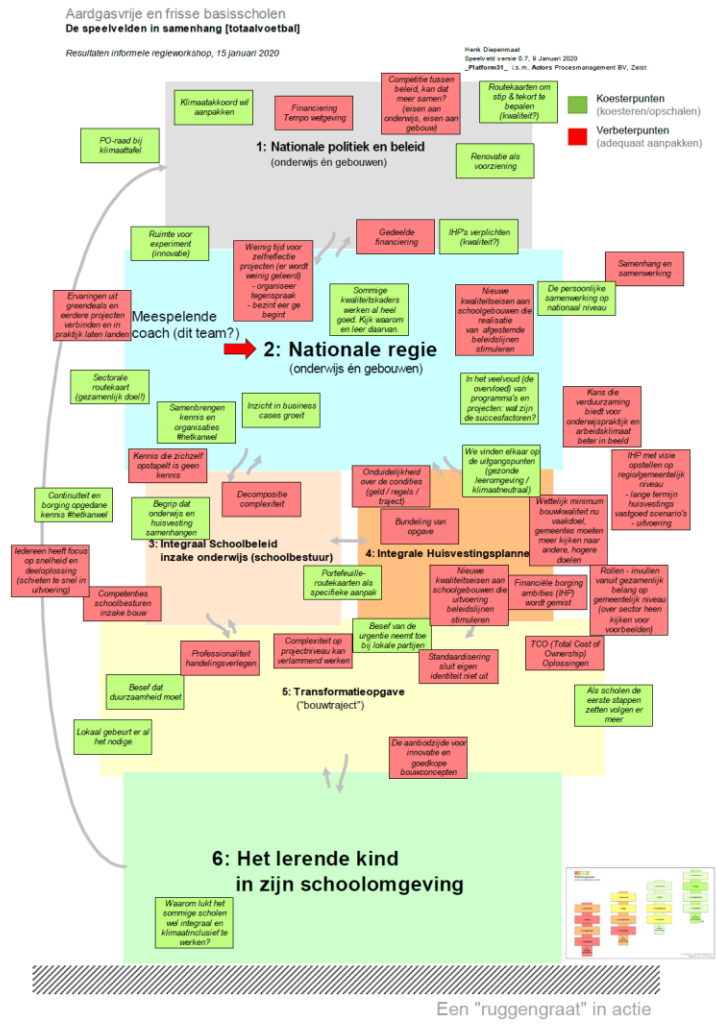
De 11 pilots van het innovatieprogramma vinden plaats op de onderste laag van de ruggengraat: transacties. Dat is de concrete praktijk, waar de resultaten van beleid hun beslag vinden. In het geval van de pilots gaat het om schoolgebouwen die concreet getransformeerd worden. Maar hoe zorg je ervoor dat deze laag verbonden is met de andere 'wervels' in de ruggengraat? Niet-duurzame arrangementen ontstaan grotendeels spontaan, maar duurzame arrangementen vereisen een expliciete inzet, ondersteund door een ruggengraat.

Om te komen tot opschaling, en dus een bloeiende praktijk van transacties rond het transformeren van scholen naar duurzaamheid, is het cruciaal dat de hele ruggengraat in een goede en verbonden conditie is. Dat vereist de aanwezigheid van gekende en aantrekkelijke arrangementen, waarvan de ontwikkeling op zijn beurt een heldere regie vereist, die zijn mandaat weer ontleent aan krachtig en gedragen governance. Omgekeerd: blijft opschaling achterwege - voldoende transacties blijven uit - dan is de eerste stap te voorzien in gewenste, aantrekkelijke, haalbare arrangementen.



## Knel- en koesterpunten

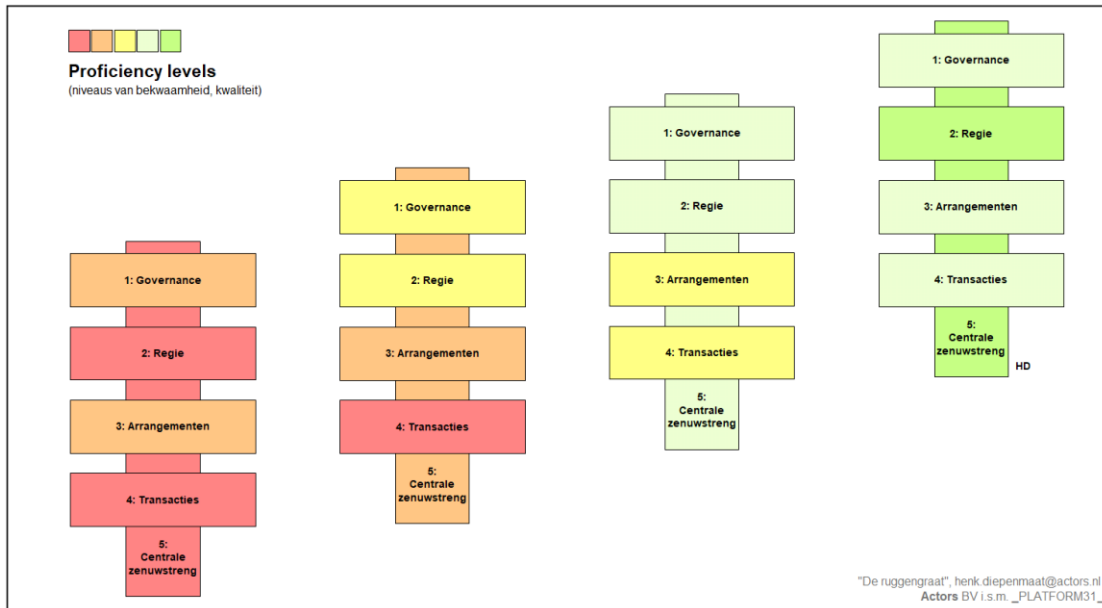
Vanuit de pilots van het innovatieprogramma aardgasvrije en frisse basisscholen zijn we bezig om de ruggengraat langzaam maar gestaag in te vullen. Het startpunt hiervoor zijn de transacties of concrete stappen waar de pilots mee bezig zijn. Zie de figuur voor een eerste impressie van het brede speelveld, inclusief voorlopige knel- en koesterpunten.



Op basis van deze schets willen we de verschillende onderdelen van het speelveld van hun eigen actiepunten voorzien. Deze willen we met elkaar in passende coalities en in samenhang aanpakken. Op het moment van schrijven zijn we drukdoende uit verschillende bronnen de 'ruwe grondstof' voor deze actiepunten te destilleren. Aansluitend is het zaak deze lijst up-to-date te houden, en de ruggengraat gestaag in een gezonde conditie te brengen door de knelpunten (rood) om te zetten in koesterpunten (groen).

Met een ruggengraat uit samenhang en in slechte conditie kom je niet vooruit. Het is wel mogelijk om aan de conditie te werken: scherp gepositioneerde (gezamenlijke) actiepunten maken concreet wat nodig is. Op deze wijze denken we de samenhang en samenwerking rond een weerbaarstigma als de verduurzaming van schoolgebouwen te kunnen bevorderen. Dat wordt nooit eenvoudig, maar zo pakken we de kwestie wel in de kern aan: schreeuwen om transacties helpt niet, maar door invulling van de randvoorwaarden komen de transacties wel los, en komen ze ten goede aan een mooi leerklimaat. De koers is hiermee helder.

Onderstaande figuur maakt de vereiste ontwikkeling schematisch helder. De ruggengraat raakt steeds beter in conditie, en vele transacties realiseren de beoogde doelstelling.



De auteurs danken de leden van de stuurgroep van het programma Aardgasvrije en frisse scholen en een aantal andere nationale spelers voor hun deelname aan deze aanpak.