TEAM GROENE EN GEZONDE STAD
KOERS EN RICHTING IN EEN NIEUWE TIJD

De veranderingen op het terrein van klimaat, energievoorziening en biodiversiteit zijn ongekend. Op alle fronten lijken we in een negatieve spiraal te zijn geraakt. Internationaal, nationaal en lokaal moet alle expertise, kennis en energie gebundeld worden om het tij te keren. Alleen op deze wijze blijft de aarde leefbaar en behoudt het toekomstperspectief. Op het niveau van de stad is het belangrijk om de vergroening, in brede en figuurlijke zin, rigoureus op te pakken en door te zetten. Ultieme doelstelling is het realiseren van een gezonder (leef)klimaat in Amsterdam en omstreken.

Dat dit nodig is laat de COVID-19-pandemie zien. Maar ook de extreme klimaatverandering die momenteel gaande is. De stad en het stedelijk leven hebben afwisselend te lijden van wateroverlast en droogte. Dit heeft negatieve gevolgen voor het functioneren van de stad en het leven van mens, plant en dier. Een disbalans in dit leven kan leiden tot rampzalige ontwikkelingen die niet of nauwelijks zijn te kanaliseren. De COVID-19-pandemie bijvoorbeeld heeft mede kunnen ontstaan door de (te) forse afname van biodiversiteit. Deze is in de afgelopen decennia dramatisch gereduceerd. De verschillende percentages die in omloop zijn geven pijnlijk aan hoe nijpend de situatie momenteel is.

Het team Groene en Gezonde Stad (GGS) binnen de afdeling Duurzaamheid houdt zich bezig met dit type vraagstukken. Het team richt zich op opgaven die zijn te relateren aan het leven van mens, plant en dier binnen een stedelijke context. Een van de transitiepaden, zoals geformuleerd in de missie en visie van de afdeling, is het transitiepad naar een meer groene en gezonde stad.

Wat wordt bedoeld met dit transitiepad is als volgt verwoord:

We versnellen de transitie naar een groene, gezonde stad. Dit doen we omdat de balans tussen mens, natuur en dier van belang is voor een leefbaar Amsterdam. We zorgen voor meer groen en maken de stad weerbaarder tegen klimaatverandering. Binnen deze natuurinclusieve stad werken we aan een sterke verbetering van onze luchtkwaliteit en het minimaliseren van geluidshinder & verontreiniging.

Voor wat betreft dit laatste (luchtkwaliteit, geluidshinder) staat het team Uitstootvrije Mobiliteit primair aan de lat. Het werken aan een natuurinclusieve stad op project-, gebieds- en stedelijk niveau is een kerntaak van het team GGS.

Doelen en focus
De versnelling van de transitie naar een groene en gezonde stad is gekoppeld aan vijf doelstellingen. Deze doelstellingen samen is direct ook de opgave waar het team verantwoordelijk voor is: een groenere, gezondere stad die de uitdagingen op het vlak van klimaat en biodiversiteit weet aan te gaan.

Het team GGS heeft de expertise om de eerder genoemde ontwikkelingen te agenderen en met inhoudelijke voorstellen te laden. Het team werkt simpelweg aan vijf doelstellingen die in alle eenvoud de relevantie en noodzaak bloot leggen voor een gezond leven in een verdichtende stad:

- Amsterdam wordt groener;
- Amsterdam zorgt voor een hoge biodiversiteit;
- Amsterdam wordt diervriendelijker;
- Amsterdam wordt klimaatadaptiever;
- Amsterdam werkt toe naar een meer duurzame en meer integrale inrichting en gebruik van het water.

De kunst is deze doelstellingen te preciseren en SMART te verwoorden.

Rollen en verhoudingen
Om de doelen te realiseren nemen de leden van het team verschillende rollen aan. Op onderdelen is visie en richting nodig maar ook fases van beleidsrealisatie en uitvoering zullen blijvend aandacht moeten krijgen. Samen met partners binnen de eigen directie Ruimte & Duurzaamheid en daarbuiten zal op basis van een ketenbenadering de stad in het algemeen en het bestuur in het bijzonder worden bediend.

Dit betekent dat er binnen het team, medewerkers actief zijn die naast inhoudelijke kennis strategisch vermogen hebben. Maar dat er eveneens een voldoende grote groep is die visie en beleid weet verder te brengen in de dagelijkse (stadsdeel)praktijk.. Dit betekent dat naast een optimale ketenaanpak ook de eigen beleidscyclus goed moet worden georganiseerd om de geformuleerde doelen te monitoren, eventueel bij te stellen en te halen. Deze verschillende rollen moeten in samenhang worden gezien met de rollen en inhoud van andere teams binnen de afdeling Duurzaamheid, binnen de Directie Ruimte & Duurzaamheid, binnen de gemeente en in relatie tot externe partijen zoals kennisinstellingen, bouwbedrijven en onderzoeksbureaus.

Het team GGS heeft, naast een duidelijke positionering binnen het gemeentelijk krachtenveld, intensieve banden met kennisinstellingen. Met name op terreinen van klimaat en biodiversiteit is wetenschappelijk inzicht onontbeerlijk om tot goede beleidsvorming en –realisatie te komen

Capaciteit en dekking
Het team GGS bestaat uit ca. 25 fte. Deze formatie is onderverdeeld in drie subteams met ieder ca. 10 personen. De subteams, die onderling grote overlap kennen en elkaar in de organisatie- en overlegstructuur op de juiste momenten tegen komen, zijn: 1) Groen, 2) Ecologie & Dieren, 3) Water & Klimaatadaptatie.

De dekking voor de inzet zit in jaarprogramma's (ORG, DW, RO) en inkooporders. De dekking voor de inzet Klimaatadaptatie is vooralsnog incidenteel en hiermee kwetsbaar.

Indachtig het adagium niet meer, maar anders zal moeten worden gekeken naar de inzet van het team in den brede daar waar het gaat om de realisatie van de natuurinclusieve stad. Ook moet buiten de teamgrenzen worden gekeken hoe expertise of capaciteit het beste georganiseerd en gebundeld kan worden om afgesproken doelen te halen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan specifieke ecologische kennis die mogelijkerwijs voorhanden is bij IB of op termijn bij V&OR.

Van papier naar praktijk
Voorgaande is idealiter het beeld dat gecomponeerd is op managementniveau als onderdeel van de discussie over de vorming van de afdeling Duurzaamheid en de hierbij behorende teams. Om dit beeld verder te concretiseren en met elkaar te 'door leven' is op basis van onderstaande vragen het gesprek gevoerd. In klein verband (ca. 5 collega's als dwarssnede van het team) en met het team als geheel. De opbrengst van deze gesprekken was rijk en zal hieronder worden geschetst. De diverse presentaties zijn als bijlagen toegevoegd. De ambitie is om op basis van deze inbreng een nieuwe koers en richting in te slaan waarbij het adagium zal zijn: niet meer, maar anders.

De besproken vragen waren:

- Hoe zou je de nu algemeen geformuleerde doelen specificeren en daarbinnen prioriteren?
- Regie op de uitvoering en variatie in rollen is cruciaal. Hoe zou je dit voor je eigen werkveld idealiter vorm willen geven?
- De onderlinge verbinding en de bestaande overlap van werkzaamheden en opgaven is de basis voor een krachtig team. Hoe zou je dit binnen het team vanuit je eigen rol en positie kunnen optimaliseren?
- Hoe is de verbinding met andere teams binnen de afdeling Duurzaamheid, binnen R&D en met andere directies en stadsdelen beter te leggen in vergelijking met hoe het nu gaat?
- Hoe kunnen we onze ambassadeursrol naar een groene stedelijke toekomst vervullen in het 'omdenken'?

Doelstellingen team gespecificeerd
Het team GGS is een divers team met onduidelijke focus. Globaal is wel bekend waar we aan werken en waarom, maar precisering en keuzes zijn noodzakelijk. Daarbij wordt kwantificering gemist. Vanuit welke basis proberen we welk doel te halen? Dit is vaak onhelder en geldt voor zo goed als alle thema's binnen het team.

Bij bijvoorbeeld het thema groen mist een groennorm. Een norm die je als hard gegeven kunt inzetten bij gebieds- en projectontwikkeling. Dit mist nu, of is onvoldoende onderbouwd, waardoor het thema bij de afweging binnen gebieds- en projectontwikkeling veelal onderaan de lijst beland. Het gevoelen bestaat dat het bij groen vooral gaat om de aankleding en dat de ruimteclaim niet wordt ingezet. Of zoals de Wageningen University & Research (WUR) stelt: steden moeten de overstap

maken van decorgroen naar functioneel groen. Een inzet overigens die nu ook langzaam doorsijpelt bij de uitvoering van de Groenvisie maar nog niet heel expliciet.

Naast groen geldt ook voor de andere thema's dat doelen zo moeten worden geformuleerd (het liefst SMART) dat anderen hier niet om heen kunnen. Dit kan zijn een ruimteclaim maar ook vanuit het oogpunt van gezondheid en leefbaarheid zijn maatregelen soms essentieel. Dit vergt inzet op alle denkbare schaalniveau's (Rijk, Regio, stad, gebied, project) waarbij keuzes wat wel en wat niet te doen onontbeerlijk zijn. Door deze keuzes samen in een strategische kopgroep te identificeren en vervolgens knopen door te hakken zal er steun en begrip zijn vanuit het team als geheel. Denk hierbij aan de keuze voor specifieke gebiedsontwikkelingen en projecten.

Variatie in rollen
Tot dusver vervult het team GGS een dienstbare rol. De wens om prominenter in processen te acteren is er wel maar we lijken niet goed te weten hoe. Het hebben van de regierol is eigenlijk zelden aan de orde en daar waar dat wel het geval is, denk aan dierenwelzijn, lopen we vaak tegen muurtjes op bij andere partijen.

In de nieuwe constellatie en met de expliciete ambitie om toe te werken naar een meer groene en gezonde stad is een variatie aan rollen wel nodig. Dit begint bij bewustwording en vraagt om initiatief en doortastendheid bij ons als team. De schroom die mogelijk wordt ervaren moet worden losgelaten, om zo een cultuur te laten ontstaan waarbij het gewoon is om naast inhoud ook te spreken over positionering en standpuntbepaling binnen dossiers. Door dit consequent te doen, en hier ook feedback op te vragen, kan het bewustzijn groeien dat variatie in rollen een middel is om doelen te halen en niet iets is dat uitsluitend past bij anderen dan jezelf.

Om dit goed met elkaar te doen is overzicht en structuur noodzakelijk. Weet van elkaar waaraan je werkt en vanuit welke rol. De strategische kop binnen het team is verantwoordelijk voor het overzicht en de structuur. Vervolgens is het verder aan ons allen, al dan niet na overleg, om je eigen rol te pakken. Dit kan een dienstbare rol zijn (is namelijk niets mis mee) maar weet dat er in de komende periode ruimte ontstaat om ook andere rollen te pakken. Binnen deze context is het recent gestarte project daklandschap een mooi voorbeeld. Een onderwerp dat in de komende periode alleen maar relevanter wordt, goed past binnen de doelstellingen van ons team, te kwantificeren is en waar we zonder problemen de regierol op ons kunnen nemen.

Onderlinge verbinding binnen het team
Het team GGS is opgedeeld in de thema's groen, ecologie, dieren, water en klimaatadaptatie. Geconstateerd wordt dat de onderlinge verbinding er niet of maar heel beperkt is. Soms lijkt het wel of we te druk zijn om samen te werken. Deze constatering roept verbazing op maar wordt wel breed gevoeld. De suggestie wordt gedaan om dit te verbeteren door te werken langs de lijn van gebiedsuitwerkingen of het maken van integrale ontwikkelopdrachten via bijvoorbeeld jaarplannen.

Bij interne samenwerking is het belangrijk om de verschillende perspectieven bij elkaar te brengen, de dwarsverbanden te benoemen en de krachten te bundelen. Hiermee zorg je dat mensen maximaal worden ingezet en de bestaande kennis, expertise en netwerken optimaal worden benut. Dit maakt het werken met elkaar ook leuker. Ook in de voorbereiding op de teamsessie van 27/5 werd enthousiast gereageerd op de mix van collega's in de verschillende groepjes. Dit zou je in reguliere werkprocessen moeten willen voortzetten.

Verbinding met anderen
De verbinding met partijen buiten het team wordt verschillend ervaren. Een grote groep collega's geeft aan dat de relatie met de R-poot beter moet. Opvallend is dat in het gesprek de relatie met de D-poot niet expliciet genoemd wordt. Voor sommige thema's is de verbinding met andere vakdirecties en stadsdelen intensief, soms is dit veel minder het geval. Ook de verhouding met andere R&D-teams zoals team Stad en de gebiedsteams vindt niet iedereen duidelijk. Kortom, ook hier mist inzicht in wat de oorspronkelijke afspraken eigenlijk waren. Verder is soms een werkveld toegedeeld naar gebied (denk aan de ecologen), soms naar onderwerp binnen een thema. Binnen het team bestaan hierover geen eenduidige afspraken.

Een van de suggesties is om relaties niet alleen te benoemen maar ook uit te werken. Waarom is er een relatie? Wat wil je hier als team of directie uit halen? In welke rol verhoudt je je tot elkaar? Zo bewust gaan we vaak niet om met de drukke en weerbarstige praktijk. In het geval van de ketenaanpak in het Groendomein doen we een poging. Ook nu met Water maken we een start voor een analyse. Maar gestructureerd, aan de basis, de vragen stellen zoals juist geformuleerd doen we niet consequent. Wellicht dat de invulling van de Omgevingsprogramma's ons kan helpen bij een bewuste integrale inzet en de invulling van de vele relaties die dit met zich meebrengt.

Ambassadeursrol
Over de ambassadeursrol en het 'omdenken' is in de diverse presentatie (relatief) weinig gezegd. Toch is dit een cruciale factor voor het behalen van successen naar een groenere en gezondere stad. De urgentie van bijvoorbeeld het biodiversiteitsvraagstuk moet door ons allemaal naar voren gebracht gaan worden in formele en minder formele bijeenkomsten. Hier hoort bij dat we geloven in de noodzaak deze op te pakken en dat ook ons eigen handelen in dit licht geplaatst moet gaan worden.

De bescheidenheid die het team GGS siert, en wat voor velen wellicht ook een belangrijke reden is om bij dit team te willen werken, moet misschien op onderdelen toch worden losgelaten. Dit betekent niet dat we in competitie gaan met collega's en andere thema's maar wel dat we op basis van een inhoudelijk verhaal duidelijk(er) maken dat een groene (in brede zin) stedelijke ontwikkeling de enige manier zal zijn om in de toekomst prettig te kunnen leven in de stad.

Hier hoort een verhaal bij dat we in gezamenlijkheid gaan ontwikkelen en vertellen. Door dit te doen ontstaan gedeelde beelden en maakt een ieder zich het verhaal ook

eigen. Vervolgens zullen we met het collectief vervullen van de ambassadeursrol anderen mee krijgen en zal het innestelen op beleids-, gebieds- en projectniveau steeds makkelijker gaan. Het tij hebben we in ieder geval mee. Het is in deze tijden van transitie absoluut geen vechten tegen de bierkaai (meer).

Conclusies en afspraken voor het vervolg
Op basis van het voorgaande is een aantal conclusies te trekken. Het voorstel is om deze conclusies verder uit te werken door de leden van het team GGS.

1) Het team GGS heeft behoefte aan een strategische kop. ***Afspraak:*** de teamleider, de coordinatoren van de subteams en 'onze' vooruitgeschoven post in het team Strategie vormen samen deze 'kop'. Zij zorgen voor overzicht, structuur en (strategische) inzet;
2) Ga bewust om met de rol die je vervult, plaats dit binnen de context en het krachtenveld van je werk en voer hier met elkaar het gesprek over. ***Afspraak:*** collega's uit de verschillende subteams vormen intervisiegroepen om dit met elkaar te bespreken. Dit zal gebeuren onder professionele begeleiding. Patrick zal dit in gang zetten. Hiernaast doen [redacted] een voorzet om rollen aan thema's te koppelen waarbij geprobeerd wordt om afspraak 3 te betrekken;
3) Organiseer inhoudelijke dwarsverbanden binnen het team. ***Afspraak:*** een dwarsdoorsnede van collega's (min. 3 /max. 6) bereidt dit voor (zie afspraak 2);
4) Breng onderscheid aan in het werk naar schaalniveau (internationaal, nationaal, regionaal, stedelijk, gebied/stadsdeel, project) en maak hier keuzes in omdat niet alles kan. ***Afspraak:*** de strategische kop zal bij de voorbereiding van de jaarprogramma's een voorstel doen. Integraliteit, koppeling met Omgevingsprogramma's en –plannen, de fases van het PLABERUM e.d. zullen hier expliciet bij worden betrokken. Urgentie en impact zijn hierbij leidende randvoorwaarden;
5) Organiseer een kwantitatieve basis van waaruit het werk kan worden gedaan. ***Afspraak:*** de huidige inzet om tot een kwantitatieve basis te komen wordt geintensiveerd en uitgebreid naar alle thema's. Idealiter wordt dit op termijn betrokken bij de Datadroom van [redacted] voor de afdeling DZH als geheel maar de eerste stap is om dit voor het eigen team scherp(er) te krijgen. Afspraak 5 en 6 kunnen in elkaars verlengde worden gezien. [redacted] en [redacted] nemen het initiatief voor verdere uitwerking;
6) Doelen moeten robuust zijn en SMART geformuleerd worden wil het afdoende worden betrokken bij het afwegingskader van gebiedsontwikkeling en projecten. ***Afspraak:*** per subgroep wordt dit besproken en uitgewerkt. De drie uitwerkingen worden samengebracht in een teambespreking;
7) Team GGS bestaat feitelijk uit 30 lobbyisten voor de doelen van een groene en gezonde stad. Dit is een mooie brede basis om mee te starten. ***Resultaat:*** einde dit jaar ligt er een lobbyagenda en/of verhaal die bedoeld is voor de intern gemeentelijke organisatie. De strategische kop zal hiertoe een eerste aanzet geven en op basis van het gesprek met het team zal dit verder worden uitgewerkt in het najaar.

De voortgang van alle gemaakte afspraken zullen vanaf september 2021 maandelijks terugkomen in het teamoverleg GGS. Indien nodig zal hier op onderdelen ook over worden gesproken in de subteams en in separaat te organiseren sessies. Streven is einde dit jaar (uiterlijk januari 2022) alle gemaakte afspraken afgerond te hebben en hiermee klaar te zijn voor de toekomst.

PvB, 06/07/21