

Op gelijke gronden

Een onderzoek naar het beleid voor een toekomstbestendige economie

Mei 2024



De hoofdtitel "Op gelijke gronden" verwijst op verschillende manieren naar de inhoud van dit rapport; namelijk naar:

De noodzaak van het werken vanuit gelijke conceptuele uitgangspunten bij de doorontwikkeling van het beleid voor de toekomstbestendige economie.

- De gelijkwaardigheid en het vertrouwen die nodig zijn in het samenspel tussen gemeente, burgers, lokale initiatieven en sociaal ondernemers.
- De eerlijker verdeling van welvaart als essentiële voorwaarde voor een toekomstbestendige economie.
- De transitie naar een waarde gedreven economie waarin brede welvaart thema's gelijkwaardig onderdeel uitmaken van de waarderingsgrondslagen.
- De uitdagingen met betrekking tot ruimte en grond, met een tekort aan structureel beschikbare en betaalbare ruimte voor lokale initiatiefnemers en sociaal ondernemers.

Om "op gelijke gronden" te komen, zijn verbeteringen in interne samenwerking binnen de gemeente, beter begrip tussen de gemeente en lokale belanghebbenden, meer economische en sociale gelijkheid en waardering van diverse waarden cruciaal voor een rechtvaardige, inclusieve en duurzame toekomst voor Amsterdam.

Inhoudsopgave

	Hoofdboodschap	4
	Aanbevelingen en prioritering	7
1	Over dit onderzoek	9
2	Hoe krijgt het beleid voor de transitie naar een toekomstbestendige economie vorm bij de gemeente Amsterdam?	14
3	Hoe faciliteert de gemeente momenteel lokale initiatieven en sociale ondernemers met mogelijkheden voor het aanvragen van subsidies en lokaal inkopen?	28
4	Hoe krijgt de circulaire economie vorm in de praktijk? Lokale initiatieven en sociaal ondernemers in de voedselketen uitgelicht	33
5	Aanbevelingen voor de doorontwikkeling van het beleid voor een toekomstbestendige economie	50
6	Aanbevelingen voor een gemeente die zowel intern als in de samenwerking met de stad vanuit gelijkwaardigheid en vertrouwen werkt aan een toekomstbestendige economie	62
7	Aanbevelingen voor het monitoren en vergroten van de effectiviteit en doelmatigheid van het beleid voor een toekomstbestendige economie	74
	Bijlagen	79
	Eindnoten	91



Hoofdboodschap

Deze hoofdboodschap beschrijft kernachtig de belangrijkste bevindingen van dit beleidsonderzoek en wat nodig is om het beleid te verbeteren. Telkens wordt aangegeven welke aanbevelingen en concrete handreikingen van toepassing zijn en waar deze in het rapport te vinden zijn. Prikkelende stellingen geënt op het transitie denken zijn toegevoegd om de lezer extra uit te dagen.



Stelling 1: De transitie naar een toekomstbestendige economie is een radicaal veranderproces; daarvoor is transformatie naar een circulaire economie nodig, alleen het bijsturen van het lineaire systeem volstaat niet.

De gemeente Amsterdam wil een transitie naar een toekomstbestendige economie die brede welvaart bevordert. Via verschillende trajecten zijn bij gemeente Amsterdam concepten ontwikkeld om aan deze transitie handen en voeten te geven. Deze beleidsconcepten zijn: Een nieuw Amsterdam Economisch Peil - dat is de visie op de Lokale Economie van de directie Economische Zaken & Cultuur, de Strategie Amsterdam Circulair 2020-2025 die vanuit de directie Ruimte & Duurzaamheid is ontwikkeld en Community Wealth Building, een aanpak die in de Verenigde Staten is ontwikkeld en nu in stadsdelen Nieuw-West en Zuidoost wordt toegepast.

Het 2e hoofdstuk van deze rapportage beschrijft de conceptuele analyse waaruit grote overeenkomsten alsook significante verschillen in doelstelling en strategie van de drie beleidsconcepten naar voren komen. Belangrijke overeenkomst tussen de drie concepten is dat ze alle drie de notie van brede welvaart in zich dragen, maar tegelijkertijd lijken er nu binnen de drie hoofdconcepten twee focuspunten te bestaan die nu nog onvoldoende met elkaar in verband worden gebracht. Te weten: 1) brede welvaart of welzijn, gericht het verbeteren van de kwaliteit van leven en 2) circulaire economie, gericht op het sluiten van kringlopen en het tegengaan van verspilling.

Beide benaderingen komen samen in het Donutmodel van Kate Raworth dat door de gemeente Amsterdam eerder is omarmd. Het is van doorslaggevend belang om aan de hand van het Donut- of een ander integraal model tot één narratief te komen waarin de keuze voor een circulaire economie expliciet wordt gemaakt met daarbij de focus op een waarde gedreven economie. Het begrip ‘waarde’ betreft hier niet uitsluitend economische waarde maar ook de waarde thema’s die met brede welvaart worden bedoeld. Het uitgaan van andere vormen van waardecreatie bij beleidskeuzes vraagt om het doorbreken van dominante werkwijzen en het verbreden van economisch-maatschappelijke waarderingsgrondslagen, zoals brede welvaart in plaats van enkel financieel meetbare kosten en baten.

Zie pagina 52 t/m 57 voor aanbeveling 1 en de bijbehorende handreikingen.

Stelling 2: **Transitiemanagement is niet het managen van een transitie, maar wel het slim en strategisch inspelen op maatschappelijke dynamiek om deze te beïnvloeden in een gewenste richting.**

Vanuit het Gemeentelijk Management Team (GMT) kwam de vraag om het speelveld van actoren binnen de gemeente in beeld te brengen. Een eerste inventarisatie van actoren laat zien dat momenteel vier gemeentelijke clusters, acht directies en tenminste vijf wethouders betrokken zijn bij de transitieopgave. Ook de verdere (door-) ontwikkeling en implementatie van beleid en instrumentarium voor een toekomstbestendige economie raakt aan de expertise, taken en verantwoordelijkheden van collega's bij de directies Economische Zaken & Cultuur en Ruimte & Duurzaamheid maar ook aan die van collega's bij de stadsdelen en bij de directies Grond en Ontwikkeling, Subsidie Inkoop en Juridisch Bureau Sociaal, Inkomen, Werk & Participatie en het Stedelijk Innovatieteam.

Om de transitie beter te kunnen managen zijn inzicht in, en ruimte voor het samenspel van ontwikkelingen en veranderingen op de verschillende niveaus noodzakelijk. Ruimte voor leren, experimenteren, diversiteit en kleine gebaren en de continue wisselwerking tussen actie en reflectie kunnen zijn nodig om voortgang te boeken op de continuïteit. Leiderschap vanuit eigenaarschap en integrale regie gericht op waarden zijn noodzakelijk om als gemeentelijke overheid samen met (sociale) ondernemers, lokale initiatieven en kennisinstellingen de historische visie op de lineaire economie te (her)definiëren en oog te hebben voor bredere maatschappelijke effecten dan alleen de economische.

Ook bestuurlijk moet er een open proces en gesprek ontstaan met mogelijkheden tot 'omwisselbesluiten' om ook andere vormen van waardecreatie dan uitsluitend economische waardecreatie te faciliteren en te borgen. Daarvoor is het belangrijk om het gesprek te voeren over hoe beschikbare budgetten anders besteed kunnen worden, op zo'n manier dat het beoogde resultaat toch (en beter) wordt behaald. Ook kan slimmer gekeken worden naar hoe bijdragen vanuit verschillende beleidsdoelen de maatschappelijke waarde voor de stad kunnen vergroten (meervoudige waardecreatie). Denk hierbij bijvoorbeeld aan de bijdragen die stadslandbouwprojecten - behalve voor de voedselproductie en lokale economie - leveren aan de beleids-thema's biodiversiteit, educatie, sociale cohesie, vergroening en klimaatadaptatie. Dit vraagt om integraal denkende en goed samenwerkende ambtenaren en bestuurders, die voorstellen op hun maatschappelijke meerwaarde kunnen beoordelen.

Zie pagina 57 t/m 67 voor de aanbevelingen 2 tot en met 8 en de bijbehorende handreikingen.

Stelling 3: **Transities zijn niet alleen opbouw en dingen toevoegen. Het gaat ook om exnovatie en creatieve destructie: afbouw.**

De gemeente Amsterdam wil lokale initiatieven en sociale ondernemers ondersteunen door subsidies beschikbaar te stellen en lokale inkoop van de eigen gemeentelijke organisatie beter mogelijk te maken. Het 3e hoofdstuk van dit rapport beschrijft een stand van zaken op beide thema's. Het blijkt dat het huidige subsidiestelsel kampt met complexiteit en controlelasten op het gebied van verantwoording. Het nieuwe stelsel omvat straks bredere 'kaderregelingen', een vereenvoudigd digitaal portaal, meerjarige subsidies als standaard en versoepelde verantwoordingsregimes.

Aan verbetering van het stelsel wordt gewerkt tot 2028. Van een aantal wijzigingen profiteren subsidieaanvragers en –ontvangers direct. De versoepelde verantwoordingsregimes zijn bijvoorbeeld voor nieuwe aanvragen al ingegaan. Andere zaken moeten nog worden uitgewerkt en vormgegeven. Het subsidiebureau gaat hier tot 2028 mee aan de slag. In deze rapportage wordt de aanbeveling gedaan om de betrokkenheid van de doelgroepen bij het verbeterproces te versterken.
De gemeente ziet tevens het belang van lokale inkoop voor het versterken van een toekomstbestendige economie met meer ruimte voor lokaal ondernemerschap. Voor dit beleidsonderzoek keken we naar de (on-)mogelijkheden voor lokale inkoop van de gemeente zelf. De huidige inkoopprocedures sluiten nu niet goed aan bij lokale (sociale) ondernemers vanwege de complexe en tijdrovende procedures en de omvangrijke opdrachten. Een ongelijke investering is nodig om een gelijk speelveld te creëren voor lokale en grotere initiatieven. Gemeentelijk specialisten onderzoeken welke belemmeringen in het inkoopbeleid weggenomen kunnen worden en wat de mogelijkheden zijn om de drempelwaarden aan te passen en het inkoopbeleid inclusiever te maken.

Zie pagina 67 t/m 70 voor aanbevelingen 9 en 10 en de bijbehorende handreikingen.



Stelling 4: **Transities kunnen alleen op een maatschappelijk verantwoorde manier tot stand komen als alle soorten kennis, ervaring en expertise worden gecombineerd. Alleen met het samenspel tussen praktijkprofessionals, wetenschappers, ambtenaren, ondernemers en burgers – en tussen verschillende sectoren en technologiegebieden – gaat het lukken om de transitieopgave op een effectieve en samenhangende manier aan te pakken.**

De voedselketen, een complex geheel van productie, verwerking, distributie en consumptie, en het bijbehorende voedselvraagstuk staat wereldwijd centraal in de 17 duurzaamheidsdoelen van de Verenigde Naties. Amsterdam, als stad sterk afhankelijk van wereldwijde voedselstromen, staat voor de uitdaging om haar voedselsysteem te transformeren. De Amsterdamse Voedselstrategie benadrukt de dringende noodzaak om CO_2-uitstoot te verminderen, voedselverspilling tegen te gaan en de consumptie van lokaal geproduceerd voedsel te stimuleren. Binnen dit beleidsonderzoek richten we ons in hoofdstuk 4 op negen toonaangevende initiatieven in de voedselketen.
De initiatieven zijn vaak sterk lokaal ingebed en bieden meer dan alleen economische waarde voor de stad. Ze dragen bij aan brede welvaartsaspecten als gezondheid, consumptie, economisch en natuurlijk kapitaal, maar ook aan andere bredere welvaartsthema's zoals onderwijs, sociaal kapitaal, ruimtelijke samenhang en subjectief welzijn.

De initiatiefnemers ervaren diverse belemmeringen bij het starten, voortzetten of opschalen van hun initiatief of (sociale) onderneming. De uitdagingen die ze tegenkomen zijn onder meer de ontoegankelijkheid van de gemeentelijke organisatie, de financiële afhankelijkheid van subsidies en giften, tijdrovende en complexe subsidieaanvraagprocedures en de beperkte beschikbaarheid van betaalbare grond en bedrijfsruimte die voor een langere periode gebruikt kan worden. De diverse kansen en uitdagingen die deze koplopers tegenkomen zijn exemplarisch voor de bredere ontwikkeling richting een toekomstbestendige economie. Hun inzet, kennis en ervaring kan beter worden benut voor de ontwikkeling van beleid en instrumentatie met meer ruimte voor maatwerk. Daarbij is het cruciaal dat er meer aandacht en waardering voor deze koplopers komt en dat wordt samengewerkt vanuit gelijkwaardigheid en vertrouwen.

Zie pagina 70 t/m 73 voor aanbevelingen 11 en 12 en de bijbehorende handreikingen.



Stelling 5: **Taal, indicatoren, parameters en initiatieven die gestoeld zijn op alternatieve paradigma's kunnen niet op een zinvolle wijze geëvalueerd worden op basis van indicatoren uit de gangbare economie. Doen we dat toch, dan komt eruit dat initiatieven 'slecht scoren', wat geen juiste afspiegeling geeft van de werkelijkheid.**

Voor het monitoren van de transitie naar een toekomstbestendige economie voldoen de 'oude' indicatoren die gestoeld zijn op de lineaire economie onvoldoende. Het meten van bredere maatschappelijke waarden moet systematisch doorontwikkeld worden. De reeds bekende brede welvaart indicatoren zijn hiervoor bruikbaar, maar voor gebieden met specifieke karakteristieken zijn aanvullende of deels andere (sets van) indicatoren nodig. Het is van belang de doelgroepen te betrekken bij de ontwikkeling van nieuwe indicatoren en de uitvoering van evaluaties. De ervaringen die zijn opgedaan met het Welzijnsdashboard zijn hierbij zeer waardevol. In dit dashboard zijn indicatoren en prioriteiten opgenomen die in gesprekken met lokale bewoners zijn geïdentificeerd.
Ook zijn specifieke (sets van) indicatoren nodig om in de toekomst, de doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid te evalueren dat als doel heeft om lokale sociale ondernemers en initiatieven in de voedselketen te ondersteunen.

Zie pagina 75 t/m 78 voor aanbevelingen 13 tot en met 15 en de bijbehorende handreikingen.

Aanbevelingen en prioritering

(Hoofd)aanbeveling	Prioriteit 3 Laag	Prioriteit 2 Midden	Prioriteit 1 Hoog
1. Zet als directies EZ&C en R&D in samenwerking met de stadsdelen gezamenlijk programma-management op en formuleer één narratief met missie en visie op het samenwerken aan de toekomstbestendige economie van de stad Amsterdam vanuit één beleidstheorie die ent op een integrale benadering, een gemeenschappelijke taal en een gedeeld begrippenkader en die voorzien is van en bijbehorende uitvoeringsagenda met instrumenten en doelstellingen.			X
2. Organiseer integrale regie en leiderschap vanuit de samenwerkende directies EZ&C en R&D en de stadsdelen. Doe dit in nauwe samenspraak met de andere directies waaronder SIS en G&O. Ga daarbij uit van onderling vertrouwen en het rekening houden met elkaars belangen. Spreek het bestuur (stad en stadsdelen) aan op nut en noodzaak van de integrale benadering en afweging van beleidskeuzes, maak 'inwisselbesluiten' bespreekbaar en faciliteer dit vanuit de ambtelijke organisatie.			X
3. Communiceer en participeer bij de implementatie en doorontwikkeling van het beleid eveneens met relevante actoren in de stad en benut hierbij het gedachtengoed van het Strategisch Omgevingsmanagement (SOM) dat voor het gebiedsniveau een link heeft met het gedachtengoed van Samen stadmaken.		X	
4. Breek belemmeringen om te verbinden af en ontwikkel een systeem dat verbinders beloont.		X	
5. Zet gezamenlijk proces van reflexieve monitoring op.	X		

(Hoofd)aanbeveling	Prioriteit 3 Laag	Prioriteit 2 Midden	Prioriteit 1 Hoog
6. De blik vooruit: een gemeente die vanuit gelijkwaardigheid en vertrouwen richting geeft en lokaal initiatief en sociaal ondernemerschap faciliteert en ruimte geeft in de transitie naar een toekomstbestendige economie en instrumentatie ontwikkelt op geleide van de actoren in de praktijk. Zorg daarbij voor concern brede borging van de randvoorwaarden die nodig zijn voor de implementatie en uitvoering van beleid dat een toekomstbestendige economie met brede welvaart als doel heeft en leg als gezamenlijke directies - EZ&C, R&D, G&O, SIS en andere - afspraken op heldere wijze vast.		X	
7. Overweeg het opzetten van een digitaal portaal voor burgers en lokale initiatieven op met als doel te laten zien dat de toekomstbestendige economie al bestaat en duurzaam en circulair leven ook nu al kan en hoe de gemeente hierbij kan faciliteren.			X
8. Overweeg het opzetten van een Kenniscentrum voor circulair en duurzaam ondernemen op, in samenwerking met de Kamer van Koophandel en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven		X	
9. Geef de herziening van het subsidiestelsel en -proces vorm in nauwe samenspraak met en vanuit het belang van de doelgroepen.		X	
11. Zorg voor structureel beschikbare en betaalbare plekken in de stad voor lokaal initiatief en sociaal ondernemerschap		X	
11a. Zorg voor beschikbaarheid en betaalbaarheid van grond voor lokaal initiatief en sociaal ondernemerschap		X	

(Hoofd)aanbeveling	Prioriteit 3 Laag	Prioriteit 2 Midden	Prioriteit 1 Hoog
11b. Zorg voor beschikbaarheid en betaalbaarheid van gebouwen en bedrijfspanden voor lokale initiatieven en sociale ondernemers		X	
12. Benut de Europese wet- en regelgeving ESG die voor grote ondernemingen wordt ingevoerd.	X		
13. Meet de effectiviteit en doelmatigheid van het beleid dat als doel heeft om lokale sociale ondernemers en initiatieven te ondersteunen bij de transitie naar de toekomstbestendige economie			X
14. Zorg ervoor dat voldoende goed evaluatiemateriaal wordt verzameld en vastgelegd om over een paar jaar duidelijke uitspraken te kunnen doen over effectiviteit en efficiëntie van het beleid.			X
15. Betrek de doelgroepen en de buiten gemeentelijke samenwerkingspartners bij de ontwikkeling van de indicatoren die nodig zijn om voldoende gebiedspecifieke en sectorspecifieke beleidsevaluaties te kunnen uitvoeren.			X

Toelichting

Wij maken daarbij het volgende onderscheid in de aanbevelingen:

Prioriteit 1
Zeer belangrijk, grote impact, urgent; opvolging start binnen half jaar, tenzij*

Prioriteit 2
Belangrijk, gemiddelde impact, minder urgent; opvolging start binnen 1 jaar, tenzij*

Prioriteit 3
Aandacht nodig, beperkte impact, niet urgent, opvolging niet noodzakelijk.

* De ‘tenzij’ hangt bijv. af van complexiteit, aanschaffen systeem, aanpassingen in systeem, onderbezetting etc.



1

Over dit onderzoek



1.1 Aanleiding en stedelijke opgave

De noodzakelijke transitie naar een toekomstbestendige economie

De (lokale) economie staat sterk in de belangstelling vanwege de link met een aantal maatschappelijke kwesties: de ongelijke verdeling van welvaart, de wereldwijde uitputting van grondstoffen en de effecten van klimaatverandering. Voor de transitie naar een meer toekomstbestendige economie wordt de noodzaak gevoeld om toe te werken naar een economie die resulteert in een eerlijker verdeling van de welvaart en die drijft op waardecreatie en niet op waarde-onttrekking.

> Onder 'toekomstbestendige economie' wordt in dit beleidsonderzoek verstaan: Een economie die op de langere termijn houdbaar is. Eén die werkt met én voor iedereen in Amsterdam, maar waarin ook rekening gehouden met de wereld buiten de stad, zowel op sociaal als ecologisch vlak. Waarin niet enkel monetaire waarde centraal staat, maar er ook oog is voor andere vormen van maatschappelijke waardecreatie.

Binnen de gemeente wordt binnen verschillende organisatieonderdelen beleid ontwikkeld en uitgevoerd dat de koppeling maakt tussen de (lokale) economie en de grote maatschappelijke thema's. Deze beleidsconcepten zijn onder meer: de Donute-conomie en de strategie Amsterdam Circulair, de visie 'Een nieuw Amsterdam economisch peil' en het werken vanuit de strategie van Community Wealth Building. In deze concepten is het toewerken naar 'brede welvaart'[1] een belangrijk doel.

De ongelijke verdeling van welvaart in Amsterdam

Er leven in Amsterdam meer mensen in armoede dan gemiddeld in Nederland. Dit heeft negatieve effecten op de gezondheid en levert ook grote maatschappelijke kosten op. Armoede is bovendien ongelijk verdeeld in de stad. Zo worden In het gebied rondom de Johan Cruijff Arena per vierkante kilometer de meeste euro's verdiend in ons land. Tegelijkertijd is Zuidoost een stadsdeel met hoge armoedecijfers en onzekere banen en inkomens.[2]

Het Amsterdamse coalitieakkoord 2022-2026 zet sterk in op brede welvaart en kansenongelijkheid. Om hieraan vorm te geven werkt de directie Economische Zaken & Cultuur (EZ&C) aan de visie Een nieuw Amsterdam economisch peil, die brede welvaart als uitgangspunt neemt.[3] Tegelijkertijd wordt Community Wealth Building (CWB) ingezet in Nieuw-West, Zuidoost en Noord. De CWB-aanpak komt uit de VS en heeft als doel een eerlijke, duurzame en democratische lokale economie die welvaart en eigenaarschap creëert voor de gemeenschap.

De noodzaak van een circulaire economie

De circulaire economie is volgens experts geen *nice to have* maar een *need to have*. Het wereldwijde gebruik van grondstoffen veroorzaakt 90 procent van het mondiale biodiversiteitsverlies, 90 procent van de waterschaarste en 50 procent van de broeikasgasemissies. Een circulaire economie is onmisbaar als we de klimaatdoelen willen halen.[4] De gemeente werkt aan een circulaire en klimaat neutrale stad die korte productieketens ondersteunt. Zij doet dit met de zeven stadsdelen, marktpartijen, kennisinstellingen én Amsterdammers. Dit heeft geleid tot een scala aan beleidsplannen, projecten, toetsingsinstrumenten en innovaties die vanuit het gedachtegoed van de Donuteconomie worden ontwikkeld. Ook de nieuwe visie 'Een nieuw Amsterdam economisch peil' neemt de planetaire grenzen als uitgangspunt.

De rol van sociale ondernemingen en lokale initiatieven

Een groeiend deel van het reguliere bedrijfsleven zet in op het maken van impact en het creëren van maatschappelijke waarde voor de buurt en de planeet.[5]Deze sociale ondernemers richten zich op uiteenlopende uitdagingen op het gebied van voedsel, milieu, gezondheid of armoede. Dit zijn uitdagingen waar de stad ook mee bezig is, vandaar dat de gemeente Amsterdam sociale ondernemingen ondersteunt met programma's als Boost je Buurt en Impact Amsterdam. Voorbeelden van sociale ondernemers op het gebied van de voedseltransitie zijn de CSA-boeren in de stad, waaronder de Stadsgroenteboer en Pluk! De groenten van West.[6]
Ook tal van lokale initiatieven dragen eveneens bij aan maatschappelijke waarde creatie of maatschappelijke doelstellingen. Zij zijn in tegenstelling tot de sociale ondernemers niet financieel onafhankelijk, maar drijven op subsidies van de gemeente en giften van derden. Voorbeelden op het gebied van stadslandbouw zijn Voedseltuin IJplein en Anna's Tuin en Ruigte. Westerlicht is een voorbeeld van een energiecoöperatie van en voor bewoners die bewoners helpt bij het met hun eigen buurt inkopen van zonnepanelen en voorlichting geeft over woningisolatie en alternatieve energiebronnen.

Uitkomsten uit de verkennende gesprekken

Uit de gesprekken tijdens de verkennende fase van dit onderzoek bleek dat verschillende organisatieonderdelen van de gemeente separaat vanuit verschillende concepten werken aan de transitie naar een toekomstbestendige (lokale) economie. Betrokkenen gaven aan dat de concepten nu met elkaar lijken te concurreren, uitingen zijn van verschillende politieke perspectieven en soms ook verschillende doelen dienen. De geïnterviewden gaven aan behoefte te hebben aan inzicht in de verschillen en overeenkomsten tussen de concepten.

Een andere kwestie die naar voren kwam in de verkennende fase, was de vraag of de bestaande ondersteuning vanuit de gemeente (zoals de subsidiestructuur) wel past bij wat lokale initiatieven en sociale ondernemers nodig hebben. Uit een eerdere inventarisatie weten we dat bestaande lokale initiatieven en impactondernemers tegen bepaalde zaken aanlopen. Zoals 1) gebrek aan kennis bij de gemeente over collectieve processen en hoe je deze vorm geeft, 2) gebrek aan kennis over statutaire mogelijkheden voor ondernemingen, 3) beperkte toegang tot financiering, 4) gebrek aan netwerk en tijd en 5) de beperkte en meestal slechts tijdelijke beschikbaarheid van betaalbare ruimte in de vorm van grond of een gebouw.[7] We concluderen daarom dat het belangrijk is om de vraag *"Hoe kunnen lokale initiatieven en sociale ondernemers als stakeholders in de transitie naar een toekomstbestendige economie het beste worden ondersteund?"* vooral ook aan de betrokkenen zelf te stellen. Door lessen te trekken uit bestaande praktijken komen we hoogstwaarschijnlijk tot een beter ontwerp van de benodigde infrastructuur.

1.2 Over het onderzoek

Dit onderzoek bevindt zich op het snijvlak van een ex ante en een ex durante beleidsonderzoek. Of, in goed Nederlands: op het snijvlak van het ontwikkelen en vooraf beoordelen van beleidsvarianten en het tijdens de uitvoering van het beleid doen van een tussenevaluatie. Een tussenevaluatie heeft als doel om zicht te krijgen op de effectiviteit van beleid en mogelijke verbeteringen.

Opdrachtgever, opdrachtnemer en ontvangende directies

De officiële opdrachtgever voor dit beleidsonderzoek is de gemeentesecretaris; de gemandateerd ambtelijk opdrachtgever is de concerncontroller. Het onderzoek is uitgevoerd door Team beleidsonderzoek van de afdeling Interne Audit en Beleidsonderzoek die onderdeel uitmaakt van de Directie Middelen en Control (DMC). De ontvangende directies voor dit onderzoek zijn respectievelijk Economische Zaken & Cultuur en Ruimte & Duurzaamheid (R&D).

Doel en onderzoeksvragen

Tweeledig doel

- Het inzichtelijk maken van de overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende concepten die de gemeente inzet bij het ontwikkelen van beleid voor de (lokale) economie van de stad.

- Het bieden van concrete handvatten en oplossingsrichtingen die bijdragen aan het doeltreffend versterken en ondersteunen van sociaal ondernemerschap en lokale initiatieven in hun bijdrage aan een lokale economie die brede welvaart oplevert.

Centrale vraag en deelvragen

Wat is er nodig om sociaal ondernemerschap en lokale initiatieven te laten ontstaan en doeltreffend te ondersteunen in hun structurele bijdrage aan een economie die brede welvaart oplevert?

1. **Welke kernattributen komen overeen in de onderzochte concepten en wat is daarin de plek van sociaal ondernemerschap en lokale initiatieven?**

2. **Wat zijn a) de motivaties van lokale sociale ondernemers en initiatieven om zich in te zetten, b) welke knelpunten en kansen zien zij voor het duurzaam en toekomstbestendig voorzetten en uitbouwen van hun sociale onderneming / initiatief en c) welke (andere) behoefte aan ondersteuning hebben zij?**

3. **Welke indicatoren zijn nodig om in de toekomst, de doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid te evalueren dat bedoeld is om lokale sociale ondernemers en initiatieven te ondersteunen?**

Scope

De lokale economie waarop dit onderzoek zich richt, omvat in essentie de economische activiteiten binnen Amsterdam, op wijk- en stadsdeelniveau. Het is daarbij cruciaal dat deze economische activiteit ook bijdraagt aan de brede welvaart van de bewoners en ondernemers in het gebied waar de economische activiteit plaatsvindt. Om die reden ligt de focus van dit onderzoek op sociale ondernemerschap en lokale initiatief waarbij het genereren van één of meerdere vormen van maatschappelijke impact voor de directe omgeving een belangrijke drijfveer is. Specifieke aandacht wordt besteed aan sociaal ondernemers en lokale initiatieven in de voedselketen; in paragraaf 4.1 wordt deze keuze nader toegelicht.

Aanpak van het onderzoek in 6 stappen

Verkennende fase

1. Om binnen het brede thema lokale economie tot een afbakening en heldere doel- en vraagstelling te komen, zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de directies EZ&C[8], Inkomen, en Subsidies, Inkoop en Juridisch Bureau Sociaal (SIS). Op basis van een drietal nader uitgewerkte onderzoekvarianten zijn verdiepende gesprekken gevoerd en is de keuze gemaakt voor de onderhavige onderzoekvariant.

Dataverzamelingsfase

De dataverzamelingsfase bestond uit:

a) literatuuronderzoek en de analyse van beleidsrapporten en andere secundaire gegevens; b) het afnemen van ongeveer vijftig interviews met specialisten binnen en buiten de gemeente; c) vier panelsessies met collega's van verschillende directies van de gemeente en d) negen bezoeken aan voorbeeldprojecten in de voedselketen, inclusief interviews met de betrokken sociale ondernemers en lokale initiatiefnemers.

Op basis van de analyse van relevante beleidsrapporten en interviews met collega's ontwikkelden we een onderzoeksinstrument. Dit instrument is ingevuld door de collega's die betrokken zijn bij de ontwikkeling van de verschillende beleidsconcepten.[9] Op basis van de analyse van de ingevulde lijsten brachten we de overeenkomsten en verschillen van de binnen de gemeente gehanteerde beleidsconcepten in beeld.

2. Op basis van de conceptuele analyse selecteerden we een aantal paradigmatische voorbeelden in de voedselketen, voor casusonderzoek.
3. Aan de hand van interviews met lokale initiatieven, stadmakers en sociale ondernemers die actief betrokken zijn bij deze voorbeeldprojecten inventariseerden we a) hun motivaties en de kansen en knelpunten die zij zien voor de toekomst, b) met welke (voorgestelde) instrumenten/maatregelen, organisatievormen al ervaringen zijn opgedaan en wat wel/niet werkte en c) aan welke andere – aanvullende- instrumenten/maatregelen en andere vormen van hulp of ondersteuning behoefte is.

Analyse- en rapportagefase

4. Op basis van de analyse van de verzamelde data stelden we vervolgens aantal adviezen voor monitoring op.
5. Na bespreking van de resultaten en de concept-aanbevelingen met specialisten van verschillende directies van gemeente Amsterdam, legden we bevindingen en aanbevelingen vast in dit rapport.

Meelezende experts

In de fase van het conceptrapport vroegen we een drietal (externe) specialisten mee te lezen en te reageren op concept-hoofdstukken. Van twee van de experts ontvingen we reactie, te weten van Dr. Nicky R.M. Pouw Associate Professor Economics of Wellbeing, Governance and Inclusive Development, Universiteit van Amsterdam en Dr. Bram van Helvoirt Lector & Onderzoeker Sustainable Food Systems HAS Green Academy.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft hoe het beleid voor de transitie naar een toekomstbestendige economie vorm krijgt bij de gemeente Amsterdam. Voor lokale initiatieven en sociale ondernemers die willen bijdragen aan de toekomstbestendige economie is het onder meer van belang gebruik te kunnen maken van subsidies en de mogelijkheden voor lokaal inkopen van grote organisaties. In hoofdstuk 3 wordt beschreven wat de huidige stand van zaken is op de thema's 'subsidies' en 'lokaal inkopen' bij gemeente Amsterdam. In hoofdstuk 4 staan we stil bij lokale initiatieven en sociaal ondernemers in de voedselketen, die in de praktijk vorm geven aan de toekomstbestendige lokale economie op verschillende plekken in de stad en de kansen en belemmeringen die zij tegenkomen. In de daaropvolgende drie hoofdstukken presenteren we telkens één hoofdaanbeveling die vervolgens is uitgewerkt in meer specifieke aanbevelingen en concrete handreikingen die zijn afgestemd met specialisten binnen en buiten de gemeentelijke organisatie. Het belang van elke aanbeveling wordt beschreven aan de hand van de bevindingen uit theorie en praktijk.

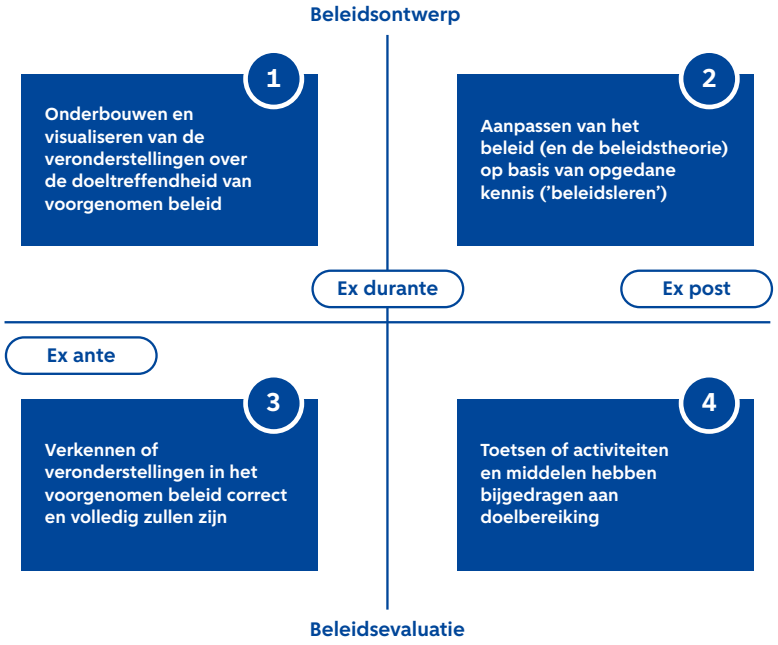


2

Hoe krijgt het beleid voor de transitie naar een toekomstbestendige economie vorm bij de gemeente Amsterdam?

2.1 Achtergrond

In de verkennende fase van dit onderzoek bleek dat verschillende organisatieonderdelen van de gemeente separaat vanuit verschillende concepten werken aan de transitie naar een toekomstbestendige economie. De geïnterviewden gaven aan behoefte te hebben aan inzicht in de verschillen en overeenkomsten tussen de concepten. Voordat we hierop ingaan, staan we in deze paragraaf kort stil bij de functie van een beleidsconcept of beleidstheorie.
Het doel van een beleidstheorie is om inzichtelijk te maken hoe en waarom het bevoegd gezag het handelen van burgers, ondernemers en andere (private) partijen wil veranderen in een welbepaalde richting. Het beschrijft de veronderstellingen van beleidsmakers over de oorzaken en oplossingen van een bepaald (maatschappelijk) probleem. Deze veronderstellingen hebben niet noodzakelijk een wetenschappelijk fundament. Veel beleidsmakers passen echter wel wetenschappelijke inzichten toe. Een beleidstheorie is als een kapstok waaraan alle ingebrachte informatie – ook die uit het veld – gehangen kan worden, in verband met elkaar kan worden gebracht en gewogen kan worden. Evaluatoren kunnen een beleidstheorie opsporen, reconstrueren en vervolgens beoordelen op volledigheid en consistentie.



Figuur 1: *Rollen van de beleidstheorie in beleidsontwikkeling en -evaluatie*

Veronderstellingen over de werking van beleid bereiken vaak het papier niet of krijgen pas meer kleur en actualiteit wanneer beleidsmakers daar mondeling op reflecteren. Het opstellen van een beleidstheorie is daarmee vaak een iteratief proces waarin opeenvolgende versies circuleren tussen bijvoorbeeld beleidsmakers onderling of tussen beleidsmakers en evaluatoren (en andere betrokkenen) om tot een verbeterde versie te komen. Deze voldoet bij voorkeur aan een aantal kwaliteitseisen.[1]

De theorie:

- bevat zo precies mogelijk geformuleerde begrippen;
- is intern consistent (uitspraken mogen onderling niet tegenstrijdig zijn);
- bouwt zo veel mogelijk op de resultaten van wetenschappelijk onderzoek.

Een ander kwaliteitscriterium betreft dat de theorie bruikbaar is voor de praktijk en rekening houdt met de dynamiek van beleidsprocessen. Een goede beleidstheorie is daarmee een 'levende theorie' die tussentijds (ex durante) aangepast kan worden. Dat 'levende' perspectief sluit ook aan bij de gedachte dat beleid eerder organisch tot stand komt in langdurige processen van bedenken, onderhandelen, beslissen en aanpassen.

Een goed beleidsontwerp omvat een uitspraak over hoe de doelstellingen bereikt gaan worden. Een beleidstheorie is weliswaar geen wetenschappelijke theorie maar stimuleert wel dat beleid op kennis – ook ervaringskennis – wordt gebouwd. Een beleidstheorie heeft dus ook een ex-ante functie in beleid: vooraf goed doordacht beleid vergroot de kans op doelbereiking (een zo volledig en consistent mogelijke beleidstheorie met correcte veronderstellingen over causale relaties). Een beleidstheorie kan helpen om beleid meer (potentieel) effectief te maken en dat ook vast te stellen.[2]

Een beleidstheorie is niet alleen geschikt om beleid te ontwerpen en te evalueren. In de praktijk bestaan er ook andere rollen. Zo is de beleidstheorie geschikt als een communicatiemiddel; het is 'het narratief' dat helder maakt wat de doelen en middelen zijn waarmee de gemeente bezig is en welke stappen gezet zullen worden om doelen te bereiken. Het vanuit verschillende directies werken aan een gezamenlijke beleidstheorie voor de transitie naar een toekomstbestendige economie kan daarin ook als een spiegel werken, bijvoorbeeld omdat duidelijk wordt dat voor een bepaalde doelstelling volop instrumenten ingezet worden, terwijl andere doelen onderbelicht blijven in het instrumentarium. Een beleidstheorie is ook een sturingsmiddel dat een basis biedt voor monitoring (gebruik van indicatoren). Op dit vlak leest u meer in hoofdstuk 7.

Beleidsprocessen zijn dynamisch en worden continu beïnvloed door factoren die de geldigheid van een beleidstheorie doen veranderen. In dit arenamodel kan een evaluator dus niet alleen vertrouwen op formele documenten en is de beleidstheorie eerder een resultante van een wisselwerking tussen verschillende actoren (en belangen). Een dynamische toont het adaptief c.q. leervermogen van de beleidsmaker ('beleidsleren'). In dit verband is het van belang dat evaluatoren een bestaande theorie ter discussie moeten stellen en ook mogen adviseren over een aanpassing van de beleidstheorie. Het risico bestaat anders dat beleidsmakers blijven vasthouden aan beleid dat niet doeltreffend is.[3]

Een beleidstheorie is geschikt om veronderstellingen over beleid te ordenen en te reflecteren op de vraag of de interventie compleet, samenhangend en doordacht is. Het gebruik van een beleidstheorie maakt dat beleidsmakers zich afvragen waarom ze doen wat ze doen en zich beter bewust worden van de mogelijkheden en beperkingen die een (nieuw) beleid biedt. Zo kunnen aan de hand van een beleidstheorie de tekortkomingen in beleid in beeld gebracht worden, bijvoorbeeld doordat duidelijk wordt dat sommige doelstellingen niet of nauwelijks bediend worden met eigen instrumenten. Het biedt degemeente (en andere betrokkenen) een 'plattegrond' van beleid. De beleidstheorie kan de praktijk dus zeker helpen om beleid effectiever te maken.[4]

2.2 (Voormalige) programma's en projecten

Binnen de organisatie van de gemeente Amsterdam is er in het verleden via meerdere programma's en projecten van de directie EZ&C gewerkt aan zaken die bijdragen aan de transitie naar een toekomstbestendige economie. Het ging hierbij om programma's en projecten gedurende één of maximaal twee collegeperiodes. Voorbeelden hiervan zijn Amsterdam Impact (looptijd 2015-2018 en 2019-2022) en Boost je Buurt (looptijd 2019-2022). Beide richtten zich op het ondersteunen van ondernemers die zich inzetten voor het realiseren van maatschappelijke impact. Na elke periode heeft er enkel een interne evaluatie plaatsgevonden. Amsterdam Impact heeft na afsluiting een vervolg gekregen in de vorm van de opgave Versterken Innovatie en Impact ecosystemen en de zogeheten Impactdeals. Dit laatste betreft een pilot van Amsterdam Impact in samenwerking met MKB Amsterdam. Voor een uitgebreider overzicht van huidige programma's verwijzen wij naar paragraaf 2.5 van dit hoofdstuk en bijlage 2.

2.3 Drie trajecten met hetzelfde doel

Binnen de organisatie van de gemeente Amsterdam wordt momenteel via verschillende trajecten gewerkt aan de transitie naar een toekomstbestendige economie. 'Een nieuw Amsterdam economisch peil', 'Amsterdam Circulair 2020-2025' en 'Community Wealth Building' zijn daarvan de drie grotere beleidsconcepten die zich – deels op verschillende wijzen – richten op de transitie van naar een toekomstbestendige economie. In de onderstaande blokjes worden de verschillende binnen de gemeentelijke organisatie gehanteerde concepten kort toegelicht.

Een nieuw Amsterdam economisch peil

De directie EZ&C heeft recentelijk een nieuwe gemeentelijke visie op de economie opgesteld. Dit stuk, getiteld 'Een nieuw Amsterdam economisch peil', werd op 5 oktober 2023 vastgesteld in de gemeenteraad.[5] Het stelt dat de Amsterdamse economie weliswaar veel welvaart heeft opgeleverd, maar dat deze niet gelijk verdeeld is over de inwoners van de stad. Ook gaat dit soms ten koste van de leefbaarheid in de stad, van Amsterdammers en van de planeet. De nieuwe economie moet daarom bijdragen aan brede welvaart, welzijn en ontwikkelpotentieel in de stad en de regio. Hierbij moet de focus gelegd worden op waardecreatie in plaats van waardeonttrekking en moet het beleid de samenleving niet uit elkaar drijven, maar juist verbinden.[6] Dit is vertaald in een uitvoeringsagenda met vijf actielijnen:[7]

1. **Het stimuleren van succesvol ondernemen in de buurt, regio en op internationaal niveau**
   - De gemeente versterkt de organisatiegraad van ondernemers en stimuleert de samenwerking tussen en met ondernemers.
   - De gemeente behoudt en versterkt het regionale vestigingsklimaat.

2. **Het versterken van innovatieve ecosystemen die bijdragen aan brede welvaart/ maatschappelijke opgaven**
   - De gemeente stimuleert de groei van werkgelegenheid in duurzame groeisectoren.
   - De gemeente ondersteunt ondernemers in duurzame groeisectoren bij het aantrekken van (groei-)kapitaal.

3. **Ruimte voor werk en voorzieningen**
   - De gemeente zorgt ervoor dat bewoners beschikken over aantrekkelijke commerciële voorzieningen door de hele stad.
   - De gemeente draagt bij aan de ontwikkeling van gemengde woon-werkbuurten door te zorgen voor voldoende plekken voor werk in de stad.

4. **Het versnellen van de energietransitie en het verduurzamen van de economie**
   - De gemeente stimuleert de verduurzaming van de zakelijke markt met energiebesparing, een grotere opwekking van duurzame energie en het verbeteren van de aansluiting op warmte-infrastructuren voor toegang tot duurzame warmte.
   - De gemeente versnelt de verduurzaming in de haven en industrie met een fossielvrije haven in 2050, een overgang naar een duurzame energiehub, CO_2-reductie, de ontwikkeling van de circulaire haven en het opwekken van duurzame energie.

5. **Het faciliteren van een gezonde arbeidsmarkt met gelijke kansen voor iedereen**
   - De gemeente bevordert een diverse en inclusieve arbeidsmarkt.
   - De gemeente verbetert de toeleiding van lokaal potentieel naar de arbeidsmarkt.
   - De gemeente faciliteert werkgevers bij het aantrekken van internationale werknemers.



Amsterdam Circulair 2020-2025

Vanuit de directie R&D wordt sinds enkele jaren gewerkt aan het programma Amsterdam Circulair 2020-2025. Een in 2015 verschenen eerste studie naar de circulaire economie vormde hierin het vertrekpunt voor de stad. In het op 19 mei 2020 vastgestelde stuk wordt gesignaleerd dat de huidige vorm van produceren en consumeren een enorme impact heeft op de voorraden van schaarse grondstoffen, het klimaat en de leefomgeving. Het spreekt de ambitie uit van een stad waarin de welvaart en het welzijn van iedereen centraal staan en waar iedereen een goed leven wordt gegarandeerd binnen de natuurlijke grenzen van de aarde. Daarbij wordt circulaire economie gekenmerkt door een reductie van de emissie van broeikasgassen en de menselijke impact op biodiversiteit, en een verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving en leverings-zekerheid van grondstoffen.[8] Het wordt in het programma beschouwd als het begin van een noodzakelijke systeemverandering, waarmee brede welvaart gerealiseerd kan worden voor zowel alle inwoners van Amsterdam als mensen ver daarbuiten.[9]

In concrete doelen streeft men ernaar om in 2030 in Amsterdam 50 procent minder nieuwe grondstoffen te gebruiken en om in 2050 als stad volledig circulair te zijn.[10] Het programma richt zich hierbij op categorieën van producten, materialen en grondstoffen waarmee men kansrijke mogelijkheden ziet om invloed uit te oefenen en resultaat te behalen. Er wordt in de aanpak ingezet op drie van deze zogeheten waardeketens:

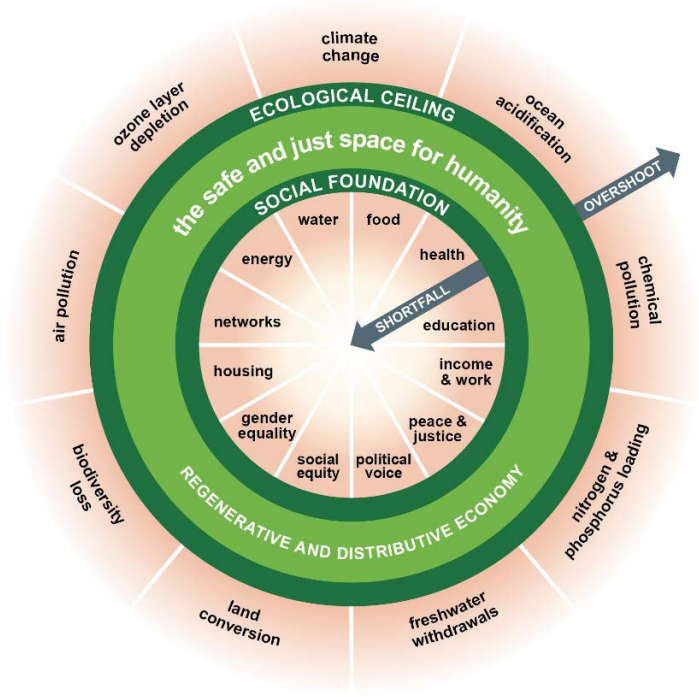
1. **Voedsel en organische reststromen**
   - Korte voedselketens zorgen voor een robuust en duurzaam voedselsysteem.
   - Gezond en duurzaam voedsel voor Amsterdammers.
   - Organische reststromen worden hoogwaardig verwerkt.

2. **Consumptiegoederen**
   - De gemeente geeft het goede voorbeeld en gaat minder consumeren.
   - Samen zuiniger omgaan met wat we hebben.
   - Amsterdam maakt het meeste van afgedankte producten.

3. **Gebouwde omgeving**
   - Circulair ontwikkelen doen we samen.
   - De gemeente geeft het goede voorbeeld en gebruikt circulaire criteria.
   - We gaan circulair om met de bestaande stad.

Hiernaast zet de gemeente in op een waardeketen overstijgende aanpak via de branchegerichte aanpak ‘Maatschappelijke instellingen en bedrijfsleven’ en via de aanpak ‘Haven en industrie’. Deze hebben als doel het ondersteunen van bestaande initiatieven bij evt. opschaling en stimulering van circulaire economie bij organisaties waarbij hier momenteel nog geen sprake van is.[11]

De Uitvoeringsagenda Circulair 2023-2026 zet uiteen welke acties er binnen het programma worden uitgevoerd.[12] Daarnaast besteedt dit stuk ook aandacht aan de stand van zaken in de stad. Een voorbeeld van de acties is de Voedselstrategie, welke in 2023 geactualiseerd is. De Monitor Circulaire Economie[13] volgt hoe het materiaal door de stad stroomt en hoe dit zich ontwikkelt. Het doet dit op basis van het door econome Kate Raworth ontwikkelde donutmodel.[14] Dit model stelt dat de huidige economie niet bijdraagt aan brede welvaart en geeft zowel een onder- als bovengrens aan welvaart. Het biedt daarmee een perspectief voor een sociaal en rechtvaardig bestaan zonder dat hierbij de grenzen van de planeet uit het oog verloren worden.



Figuur 2: *De donut, met het sociale fundament in het gat, en de ecologische plafonds aan de buitenkant. Bron: Wikipedia, CC BY-SA 4.0*

Community Wealth Building

Vanuit het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid wordt momenteel in twintig focusgebieden in Nederland gewerkt aan het verbeteren van de leefomgeving. In Amsterdam betreft dit de stadsdelen Nieuw-West en Zuidoost. Momenteel bevindt men zich hier in de opstartende fase van het toepassen van de principes van CWB.[15] Deze van oorsprong Amerikaanse aanpak werd ca. twintig jaar geleden ontwikkeld door de denktank The Democracy Collaborative en werd eerder met succes toegepast in steden als het Amerikaanse Cleveland en het Britse Preston. Daarnaast heeft de Schotse regering in 2023 een minister voor Community Wealth aangesteld.[16]

Het doel van de aanpak is om te komen tot een eerlijke, duurzame en democratische lokale economie die welvaart en eigenaarschap creëert voor iedereen. Deze economie is herverdelend ('predistributie' van welvaart in plaats van achteraf ongelijkheid reparerend), draait in de eerste plaats om samenwerking (in plaats van competitie) en stelt de basisbehoeften van bewoners centraal. Hierbij gaat in het bijzonder aandacht uit naar de ankerinstituties: (grote) werkgevers die door hun ankers in een bepaalde stad of gemeenschap hoogstwaarschijnlijk niet zullen vertrekken. Dergelijke partijen kunnen met hun inkoopbeleid op lokaal niveau een grote impact genereren. In Amsterdamse context kan hierbij gedacht worden aan de gemeente, woningcorporaties, ziekenhuizen of bedrijven die met hun hoofdkwartier in de stad gevestigd zijn. CWB gaat in de basis uit van vijf pijlers:

1. **Inclusief en democratisch eigenaarschap**
   - Lokale en sociale ondernemingen in democratisch beheer (zoals coöperaties) worden opgezet en versterkt, in samenspraak met of vanuit buurtplatforms. Zo ontstaat brede zeggenschap over de welvaart die lokaal wordt gegenereerd en kunnen eventuele winsten worden verdeeld of lokaal worden geïnvesteerd.

2. **Inkoop en aanbesteding**
   - Ankerinstituties kopen een substantieel deel lokaal en coöperatief in, zodat lokale ondernemingen worden gestimuleerd, eerlijk werk wordt gecreëerd en kortere ketens ontstaan.

3. **Financiering en krediet**
   - Investeringen en financiële stromen vloeien zo veel mogelijk naar het gebied en blijven er zo lang mogelijk circuleren, zodat ze een zo groot mogelijke impact hebben voor de lokale bewoners, gemeenschappen en hun bedrijven.

4. Werk

- Het stimuleren van goede lokale banen (qua arbeidsvoorwaarden en een eerlijk loon, dat voldoende is om in het bestaan te voorzien) in met name de essentiële sectoren van de economie, omdat die het meest bijdragen aan het welzijn van de bewoners.

5. Grond en bezit

- Meer wijkgebonden controle over, eigendom van en beheer over grond en bezit (waaronder vastgoed, maar ook bijv. zonnecellen op daken), zodat de sociale, ecologische, financiële en economische waardecreatie die voortkomt uit gebruik ervan, zo veel mogelijk ten goede komt aan lokale gemeenschappen. Het wijkbelang wordt bij deze collectief in te zetten middelen vooropgesteld. Dat komt de toegankelijkheid ten goede en draagt bij aan de continuïteit van lokale initiatieven, doordat zij minder afhankelijk zijn van individuele (organisatie)belangen.

Hoewel brede welvaart niet expliciet als doel vermeld wordt, raken de in Nieuw-West en Zuidoost nagestreefde doelen op meerdere vlakken aan de gedachte hiervan. In plaats hiervan wordt wel bijv. gesproken over sturing op meervoudige waardecreatie, waarin behalve voor economische aspecten ook aandacht moet zijn voor het sociale en ecologische.[17] Nadruk ligt hierbij op het lokale aspect: men richt zich op de behoefte vanuit de buurten en het belang dat daar aan bepaalde vormen van waarde gehecht wordt. Zo worden in Nieuw-West via bewonersoverleggen de belangrijkste behoeften in kaart gebracht. Een team onder leiding van Dr. Nicky Pouw (Universiteit van Amsterdam) werkt in Venserpolder samen met bewoners aan een Welzijnsdashboard.[18] Hiermee wil men een menselijker meetinstrument creëren dat niet alleen mede door de bewoners beheerd wordt, maar waar zij ook de indicatoren en prioriteiten van welzijn en de lokale economie bepalen. Hierin onderscheidt het zich van 'traditionele' meetinstrumenten waar doorgaans gewerkt wordt op basis van een top-down geïdentificeerd pallet. Het doel hierbij is om het instrument in te zetten voor democratisering van publiek beleid. Hierbij speelt de notie van 'trade-offs' een belangrijke rol: alles kan niet tegelijk en in plaats hiervan moeten er keuzes gemaakt worden.

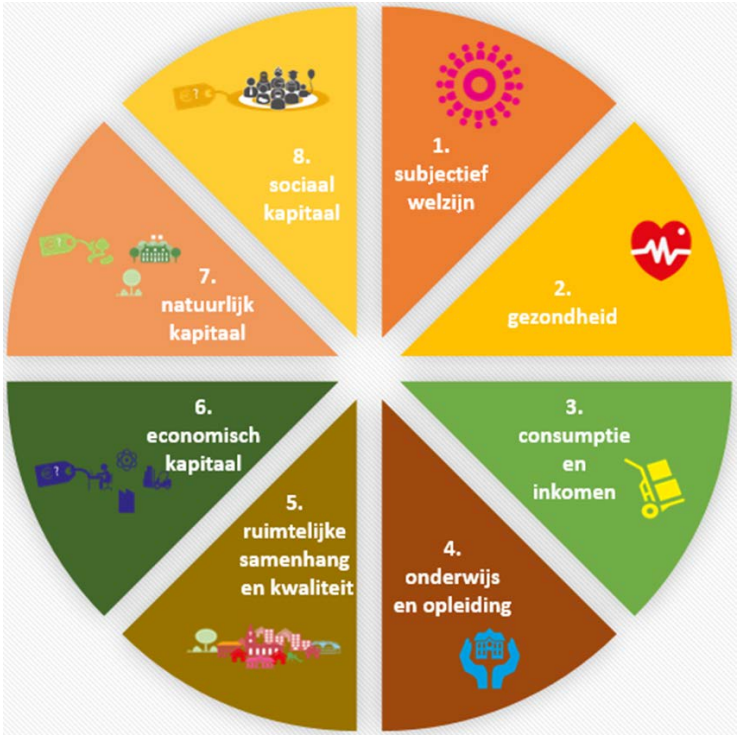
In elk van de drie concepten zit de brede welvaartgedachte vervat.
Wat wordt hier onder verstaan?

Brede welvaart

Brede welvaart is een begrip dat al geruime tijd bestaat, maar waarvoor de aandacht de afgelopen jaren sterk is toegenomen. Van oudsher wordt de economische situatie in een land gemeten aan de hand van het bruto binnenlands product (BBP). Inmiddels heeft dit veelal plaatsgemaakt voor de gedachte dat er ook rekening gehouden moet worden met een bredere set aspecten. Sommige vormen van waarde zijn immers niet of lastig in een monetaire eenheid uit te drukken. Wat te denken van bijv. kansengelijkheid of geluk? Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) definieert brede welvaart als volgt:

> *Brede welvaart betreft de kwaliteit van leven hier en nu en de mate waarin deze ten koste gaat van de brede welvaart van latere generaties of van die van mensen elders in de wereld.*[19]

In Nederland ligt de nadruk van brede welvaart momenteel vooral op het monitoren. Zo publiceert RaboResearch de Brede Welvaartsindicator en het CBS jaarlijks de Regionale Monitor Brede Welvaart en de Monitor Brede Welvaart. Vanaf 2019 wordt hierin ook de koppeling gemaakt met de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Nationaal en lokaal is er wel de intentie om brede welvaart concreter bij het beleid te betrekken. Het college heeft in het coalitieakkoord de ambitie opgenomen om te onderzoeken hoe brede welvaart als uitgangspunt nader uitgewerkt en verbreed kan worden. Het Stedelijk Innovatieteam heeft hier invulling aan gegeven en inmiddels een eerste verkenning gepresenteerd. Daarnaast ontwikkelt dit team momenteel een afwegingskader voor brede welvaart dat als handvat kan dienen voor bestuurders in de besluitvorming. Het onderzoeksteam heeft in de uitvoerende fase van het onderzoek meerdere malen overlegd met de collega's van het Stedelijk Innovatieteam en heeft de werkzaamheden op dit vlak ook afgestemd.



Figuur 3: *Thema's van brede welvaart, zoals gehanteerd door het Centraal Planbureau (CPB), Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP)*[20]

Een eerste reactie

Meerdere gesprekspartners, waaronder ook stedelijk directeuren, beschreven de situatie waarin de concepten en programma's los van elkaar opereren als onwenselijk. Collega's geven in gesprekken ook aan dat de gemeentelijke organisatie nieuwe concepten of aanpakken graag omarmt. Zij plaatsen soms twijfels bij de wenselijkheid hiervan. Een greep uit de afgenomen interviews:

"Amsterdam is een organisatie die erg ideeën en concepten omarmt en hier ruimte aan biedt. Vervolgens concurreren die concepten met elkaar en vaak komt zoiets niet verder. De ideeënfase is leuk, maar de implementatie is lastig."

- Collega directie DMC

"Het gaat niet om de aanpak, maar om de opgave en wat daar voor nodig is. We roepen telkens weer wat nieuws in het leven. Het gaat uiteindelijk om de opgave en daarbinnen de wisselwerking tussen sociaal, fysiek en economisch. De drie kunnen niet zonder elkaar."

- Collega directie EZ&C

"Bij de gemeente zijn er nu zowel een onderdeel Economie als een onderdeel Circulaire economie. Naar de toekomst toe zou je verwachten dat dat onderscheid verdwijnt. Als circulaire principes het uitgangspunt gaan vormen bij de aansturing van directies (waaronder EZ&C), dan is er wellicht alleen nog een centraal expertiseteam circulaire economie nodig."

- Collega directie R&D

Uit de gesprekken in de verkennende fase kwam eveneens naar voren dat er weinig uitwisseling plaatsvindt tussen de collega's die aan de verschillende beleidsconcepten werken. Soms lijken de beleidsconcepten zelfs met elkaar te concurreren. Collega's geven aan elkaars centrale documenten niet of nauwelijks te kennen. Daarnaast worden er tussen, en soms binnen dezelfde, teams geen eenduidige definities van termen en begrippen gehanteerd.



2.4 De overeenkomsten en verschillen tussen de concepten

Onderzoeksinstrument

In de verkennende fase van het onderzoek tekende zich een beeld af van een aanzienlijke overlap tussen de bovengenoemde beleidsconcepten. Om dit uit te diepen ontwikkelde het onderzoeksteam een instrument.[21] Op basis van een documentenstudie werd per concept een overzicht opgesteld met attributen die, onderverdeeld in diverse thema's, de kern van dat concept vormden.[22] Deze drie overzichten werden samengevoegd en vervolgens voorgelegd aan een selectie van betrokkenen per beleidsconcept. Zonder te zien welk attribuut van welk concept afkomstig was, werd hen de volgende vraag gesteld:

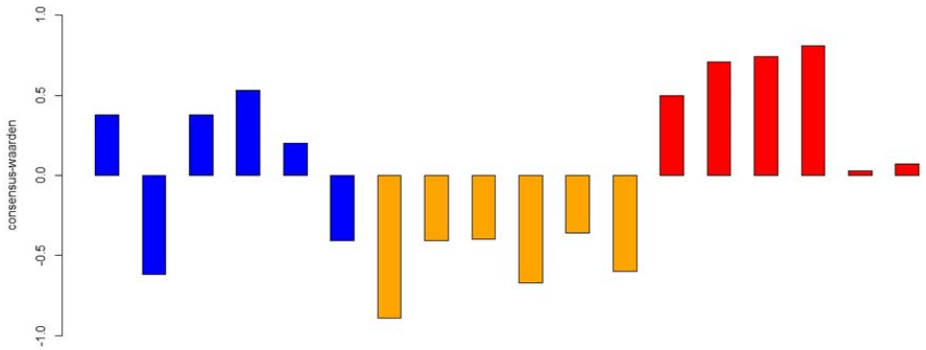
- Welke attributen zijn van toepassing op het concept waar jij bij betrokken bent?

Het instrument is ook voorgelegd aan een selectie personen binnen en buiten de gemeente die in Amsterdam in het dagelijks werk met thema's bezig zijn die aan brede welvaart raken. Zij kregen hierbij de volgende vraag:

- Welke attributen zijn van toepassing op jouw professionele visie?

De mate van consensus tussen en binnen de groepen van de drie concepten.

De overeenkomsten en verschillen tussen de beleidsconcepten en de mate van consensus over de inhoud van de beleidsconcepten waren tot nu toe nog niet objectief en gestructureerd in beeld gebracht. De conceptuele analyse diewe verrichtten, wees uit dat er zowel grote overeenkomsten alsook significante verschillen zijn in doelstelling en strategie van de drie beleidsconcepten. De berekening van de consensus tussen drie groepen collega's die elk aan een concept werken laat het volgende beeld zien (zie het hierna volgende staafdiagram). In het kort komt het erop neer dat de mate van consensus gering is. Volledige consensus zou betekenen dat alle staven (1 staaf = 1 respondent) even lang zouden zijn en alle staven aan dezelfde kant van de x-as zouden staan.



Figuur 4: *Gebrek aan consensus tussen de concepten*

Wat zijn de overeenkomsten tussen de beleidsconcepten?

Ondanks de geringe consensus tussen de concepten, zijn er ook een aantal overeenkomsten.[23]
In de onderstaande tabel is voor een selectie van thema's[24] een overzicht gegeven van de kenmerken waarvan tenminste 5 van de 6 collega's (n=6) van elk concept aangaf dat dit kenmerk behoort tot het betreffende concept waaraan zij werken. Met andere woorden: dit is de set kenmerken die we de grootste gemeenschappelijke deler van de drie concepten kunnen noemen:

Maatschappelijke kwestie(s) waarop het concept een reactie is
Hoge welvaart, maar ongelijk verdeeld
Onze huidige manier van produceren en consumeren en de aanname dat economische groei eindeloos is, beschadigt de aarde, onze samenleving, onszelf en toekomstige generaties
Toenemende kansenongelijkheid
Economische doelen
Meer lokaal ondernemerschap
Zo groot mogelijke impact voor lokale bewoners
Zo groot mogelijke impact voor lokalebedrijven
Zo groot mogelijke impact voor lokale gemeenschappen
Meer lokale banen met goede arbeidsvoorwaarden en eerlijk loon in met name de essentiële sectoren van de economie
Amsterdam biedt ondernemers een aantrekkelijke plek voor succesvol ondernemen in en voor de buurt
Amsterdam biedt ondernemers een aantrekkelijke plek voor succesvol ondernemen in en voor de regio
Economisch-maatschappelijke doelen
Amsterdam is koploper in het versterken van ecosystemen die bijdragen aan brede welvaart
Ambitie gebouwde omgeving
Circulair ontwikkelen doen we samen
Ambitie welvaart/welzijn
Vanuit een holistisch beeld van welvaart en welzijn – inclusief economische, sociale en ecologische aspecten – bijdragen aan het vormgeven van beleid en het streven naar een duurzame en welvarende samenleving
Uitgaan van een definitie van brede welvaart of welzijn van mensen die veel meer factoren bevat dan het Bruto Binnenlands Product (BBP)
Versterken van innovatieve ecosystemen die bijdragen aan brede welvaart
Ruimte bieden voor werk en voorzieningen
Doelgroepen
MKB'ers
Sociaal/maatschappelijk gedreven ondernemers
Bewoners
Toekomstige generaties
Buurtplatforms

Maatschappelijke kwestie(s) waarop het concept een reactie is
Coöperaties

Op basis van dit gemeenschappelijke beeld vallen een aantal zaken op:

Maatschappelijke kwestie(s) waarop het concept een reactie is

De gemeenschappelijke attributen in dit thema hebben betrekking op zowel sociaal-economische als ecologische aspecten van de maatschappij. De kern van CWB heeft een duidelijke sociaaleconomische insteek. Tussen de Visie en Amsterdam Circulair bestaat een aanzienlijke overlap op het ecologische aspect.

Economische doelen

In dit thema komt een sterke focus op het lokale aspect van de economie naar voren. Door respondenten van zowel CWB als Amsterdam Circulair wordt aangegeven dat deze concepten brede welvaart voor de huidige en toekomstige bevolking van Nederland nastreven. Dit is echter niet aanwezig bij de Visie. Daarnaast geldt ook hier dat de Visie en Amsterdam Circulair elkaar vinden in de attributen met een ecologische insteek. Deze zijn op hun beurt niet aanwezig bij CWB.

Economisch-maatschappelijke doelen

In dit thema is er maar beperkt sprake van overeenkomsten. Ten opzichte van het voorgaande thema valt op dat alle concepten voorstander zijn van het versterken van ecosystemen die bijdragen aan brede welvaart. Het ontbreken van consensus op dit vlak in de economische doelen lijkt dan ook te komen doordat de Visie zich in het nastreven van brede welvaart richt op de stad. Op ecologische aspecten sluit het beeld aan op de voorgaande thema's: vanuit CWB wordt hierop minder nadruk gelegd.

Maatschappelijke doelen

Het is opvallend dat er op dit thema geen gemeenschappelijke attributen zijn. Voor de Visie behoren er op dit vlak geen attributen tot de kern. Voor de maatschappelijke doelen is er wel sprake van een aanzienlijke overlap tussen CWB en Amsterdam Circulair.

Ambitie gebouwde omgeving

Er bestaat consensus tussen alle concepten voor de noodzaak om samen circulair te ontwikkelen. Hieronder wordt verstaan dat dit gebeurt met alle relevante partners in de stad.

Ambities voedsel & organische reststromen en consumptiegoederen

Op deze twee thema's verschilt Amsterdam Circulair van de andere concepten. Binnen dit concept is er duidelijk sprake van een focus op deze attributen. Men deelt de

nadru
deze



Doelgroepen

In dit thema komt de focus van de concepten op het lokale schaalniveau duidelijk naar voren. Hierbij geldt dat de Visie zich van de andere concepten onderscheidt met de focus op (grote) bedrijven. Vanuit CWB en Amsterdam Circulair worden daarentegen ankerinstituties, gemeenschappen en commons[25] gezien als doelgroepen.

Bevindingen en observaties

Op basis van de documentenstudie en analyse van de afgenomen interviews komen een aantal centrale thema's naar voren:

Brede welvaart en planetaire grenzen

De gedachte van brede welvaart loopt als een rode draad door de doelen die in de beleidsconcepten centraal staan. In elk hiervan wordt uitgegaan van een definitie van welvaart die breder is dan het bruto nationaal product en waarin andere vormen van waarde ook worden meegenomen. Zowel de Visie als Amsterdam Circulair benoemen brede welvaart expliciet als een te bereiken doel. CWB doet dit niet expliciet, maar spreekt wel over sturing op meervoudige waardecreatie waarin er behalve voor economische aspecten ook aandacht moet zijn voor het sociale en ecologische.

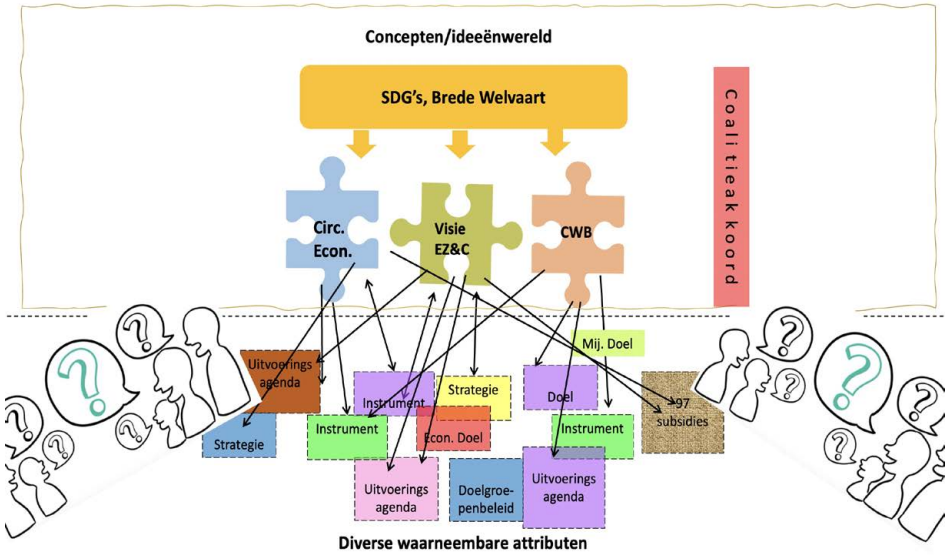
In het kader van brede welvaart is het relevant om kennis te nemen van de 'Corporate Sustainability Reporting Directive' (CSRD). Deze Europese richtlijn betreft de transparantie van bedrijven in het jaarverslag over hun impact op de zogeheten ESG-onderwerpen: environmental (milieu), social (sociaal) en governance (bestuur). Deze richtlijn geldt vanaf 1 januari 2024 voor beursgenoteerde bedrijven met meer dan vijfhonderd werknemers. In de komende jaren zal deze groep worden uitgebreid. Zo geldt de richtlijn vanaf 2025 voor niet-beursgenoteerde grote bedrijven, vanaf 2026 voor middelgrote en kleine beursfondsen, en vanaf 2028 voor niet-EU-bedrijven met filialen en dochterondernemingen in de EU die meer dan 150 miljoen euro aan omzet realiseren in de EU. De gemeentelijke Science Office is betrokken bij het samenwerkingsinitiatief ESG for Cities om samen met meerdere Europese steden invulling te geven aan de richtlijn en de wijze waarop bedrijven zich op dit vlak verantwoorden in hun jaarverslag.[26] De noodzaak voor bedrijven om impact te generen op de ESG-onderwerpen biedt kansen voor de stad om op lokaal niveau bijdragen aan brede welvaart te realiseren. Het initiatief van de Science Office sluit dan ook goed aan bij de doelstellingen van de in dit rapport onderzochte beleidsconcepten.

De grenzen van de planeet spelen bij het begrip brede welvaart een belangrijke rol: hoever kan de economie gaan zonder dat deze worden overschreden? De Amsterdamse economie staat immers niet los van de rest van de wereld. Genomen beslissingen werken door tot ver buiten de gemeente, bijv. in de productieprocessen van het in de stad geconsumeerde voedsel of de door Amsterdammers gedragen kleding. Vanuit Amsterdam Circulair wordt het eerder beschreven donutmodel van Kate Raworth gehanteerd, waarin zowel een onder- als bovengrens aan welvaart wordt gesteld. Ook de Visie heeft aandacht voor dit punt. Hierin wordt gesteld dat de grenzen van het huidige verdienmodel bereikt zijn en dat daarom ingrijpende keuzes gemaakt moeten worden voor een economie die in balans is met mens en planeet.[27] CWB verschilt op dit vlak van de andere concepten. Hoewel er wel degelijk aandacht besteed wordt aan ecologische aspecten van de economie, gebeurt dit momenteel uitsluitend met sociaaleconomische motieven. Een voorbeeld hiervan zijn de verduurzaming van woningen en het opzetten van energiecoöperaties voor groene energie. Hiermee draagt men weliswaar bij aan de energietransitie, maar het zijn tegelijkertijd ook effectieve manieren om de energierekening van Amsterdammers omlaag te krijgen. Hierbij moet wel worden aangetekend dat in de aanpak uitgegaan wordt van de behoeften vanuit de bewoners. Nieuw-West en Zuidoost zijn twee stadsdelen met relatief lage gemiddelde inkomens. Dit kan ertoe hebben bijgedragen dat de planetaire grenzen niet benoemd zijn als prioriteit. Bewoners hebben in hun dagelijks leven immers andere zaken waar zij zich zorgen over maken.

Voor de toekomstbestendige economie lijken er binnen de drie concepten twee focuspunten te bestaan tot nog toe onvoldoende met elkaar in verband worden gebracht. Te weten: 1) brede welvaart of welzijn, gericht op het verbeteren van de kwaliteit van leven en 2) circulaire economie, gericht op het sluiten van kringlopen en het tegengaan van verspilling.

Onderlinge afstemming en samenwerking

Er is sprake van een niet-optimale afstemming en samenwerking tussen de drie concepten. Hierdoor wordt er soms langs elkaar heen gewerkt en blijven kansen tot samenwerking deels onbenut. Uit een documentenstudie en gesprekken met collega's blijkt een brede consensus over de onwenselijkheid hiervan. De noodzaak van betere afstemming en samenwerking wordt dan ook zeer gedeeld. In gesprekken met collega's en andere betrokkenen wordt de verkokering van de gemeentelijke organisatie regelmatig benoemd als reden van de niet-optimale afstemming. Er zijn niet veel gemeenschappelijke overleggen en daarin blijft de betrokkenheid vaak beperkt tot een enkele collega binnen een team. Men is hierdoor niet goed op de hoogte van wat er elders in de organisatie gebeurt en speelt. De verschillende invalshoeken van de concepten dragen hieraan bij: men kijkt vanuit een eigen focus naar maatschappelijke kwesties en de andere concepten worden hier niet altijd bij betrokken.



Figuur 5: *Conceptuele weergave van de situatie in de praktijk. Deze afbeelding is voorgelegd tijdens een plenaire sessie met betrokkenen van de verschillende concepten. Zij gaven aan zich te herkennen in het beeld. (Bron: Interne Audit & Beleidsonderzoek)*

Zoals vermeld, is er een brede consensus over de onwenselijkheid van deze situatie. De Visie benadrukt het belang van het verbinden van de economische opgaven aan de andere gemeentelijke opgaven en agenda's. Amsterdam Circulair wordt hierbij expliciet benoemd.[28] Vanuit het team van Amsterdam Circulair wordt in gesprekken gesteld dat men een basishouding heeft van samenwerking en aansluiting bij andere directies. Tegelijkertijd wordt ook aangegeven dat collega's niet altijd tijdig worden aangehaakt door andere teams bij het opstellen van centrale documenten. Het ontstaan en ontwikkelen van beleidsconcepten gebeurt los van elkaar. In het werken aan de gemeentelijke opgaven ontbreekt het directies aan overzicht en regie. Dit doet geen recht aan het effectief en doelmatig werken aan deze opgaven.

In het kader van afstemming en samenwerking is het relevant om op te merken dat bepaalde concepten binnen de gemeentelijke organisatie een bepaalde mate van politieke geladenheid hebben. Zo blijkt uit gesprekken dat sommige collega's de directie EZ&C beschouwen als een onderdeel met een sterke focus op het klassieke marktdenken. CWB wordt door een deel van collega's gezien als sterk verbonden met GroenLinks en wethouder Groot Wassink. Dergelijke aannames of vooroordelen werken door in de onderlinge afstemming en samenwerking.

Zo geeft men aan soms het idee te hebben dat tijdens overleggen ingebrachte ideeën niet altijd serieus overwogen worden. Dit is een onwenselijke situatie die niet bijdraagt aan de afstemming en samenwerking.

Collega's geven in gesprekken aan dat de eigen invalshoeken ook juist een kracht kunnen zijn voor de concepten: men ziet het als puzzelstukken die elkaar goed kunnen aanvullen. Een voorbeeld hiervan is het bereiken van verschillende groepen in de samenleving. Hierin is deels sprake van een overlap tussen de concepten, maar er zijn ook groepen die juist met de aanpak van één concept bereikt worden. Zo is de 'bottom-up'-aanpak van CWB geschikt om op buurt- en wijkniveau in gesprek te gaan met Amsterdammers. Hierin liggen dan ook kansen om zaken breder op te pakken.

Het realiseren van brede welvaart vraagt om een monitoring op de voortgang. Zoals eerder vermeld zijn er op landelijk niveau meerdere partijen die zich met dit vraagstuk bezighouden. Zo zijn er de Monitor Brede Welvaart en Regionale Monitor Brede Welvaart van het CBS en de Brede Welvaartsindicator van RaboResearch. Binnen de concepten bestaat consensus over de noodzaak van monitoring van de nagestreefde doelen. Tegelijkertijd zijn er verschillen in de wijze waarop hier invulling aan gegeven wordt. De Visie heeft de nagestreefde doelen verbonden aan doelen in de gemeentelijke begroting. Hierbij zijn key performance indicators (KPI's) opgenomen voor elk van de doelen. Amsterdam Circulair rapporteert over de voortgang in de Monitor voor de Circulaire Economie langs de lijnen van het Donutmodel. CWB bevindt zich momenteel nog in de opstartende fase, maar werkt in dit kader samen met het team van de UvA dat onder leiding van Dr. Nicky Pouw werkt aan een Welzijnsdashboard. Deze aanpak onderscheidt zich van de andere vormen van monitoring. Het Welzijnsdashboard is essentieel anders omdat de indicatoren en prioriteiten van welzijn en de lokale economie bottom-up worden bepaald door bewoners en lokale ondernemers. Ook is het hierbij expliciet de bedoeling om het instrument in te zetten voor de democratisering van publiek beleid. Deze twee elementen zijn in de andere wijzen van monitoring niet aanwezig. De versnipperde aanpak van de monitoring is opmerkelijk, te meer omdat een aantal centrale doelen overeenkomen binnen de concepten.

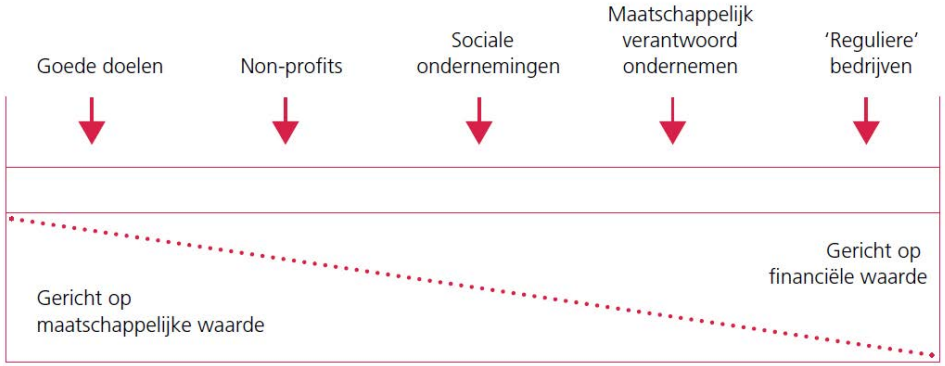
Ontbreken eenduidigheid begrippen

Uit gesprekken met betrokken blijkt dat er een gebrek is aan eenduidigheid rond gebruikte begrippen. Dit speelt zowel tussen teams van beleidsconcepten als binnen de eigen teams. Deze verwarring voegt een complicerende factor toe aan de onderlinge en interne afstemming. Dit kwam duidelijk naar voren tijdens een door het onderzoeksteam georganiseerde sessie met betrokkenen van de concepten. Men kon de inhoudelijke discussie pas hervatten toen voor iedereen duidelijk was wat er werd bedoeld.

Een voorbeeld hiervan is het begrip ‘sociaal ondernemerschap’. Voor dit begrip wordt binnen Nederland geen eenduidige definitie gehanteerd. Dit kan leiden tot verwarring met aanverwante termen. De Europese Commissie definieert sociale onderneming als volgt:

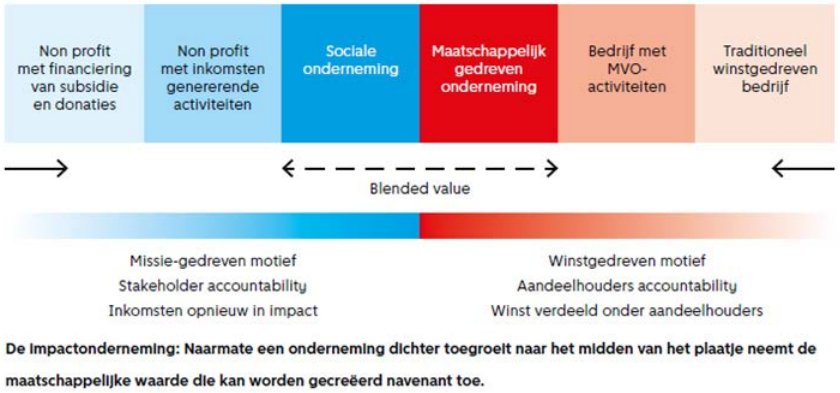
> *“A social enterprise is an operator in the social economy whose main objective is to have a social impact rather than make a profit for their owners or shareholders. It operates by providing goods and services for the market in an entrepreneurial and innovative fashion and uses its profits primarily to achieve social objectives. It is managed in an open and responsible manner and, in particular, involves employees, consumers and stakeholders affected by its commercial activities.”*[29]

Sociaal geograaf Maarten Hogenstijn stelt dat waardegerichtheid een goed criterium is om de verschillen tussen diverse vormen van organisaties weer te geven:



Figuur 6: *Continuüm van waardegerichtheid van organisaties* [30]

Meerdere collega’s geven in gesprekken aan niet te weten wat hier precies onder verstaan wordt. Zo is het voor sommigen onduidelijk op welk vlak dit verschilt met goede doelen. Ook verwart men de sociaal ondernemer vaak met winst gedreven ondernemers die ook maatschappelijke impact creëren. Collega’s van de directie Grond & Ontwikkeling (G&O) stellen dat zij regelmatig door andere directies gevraagd worden om in onderhandelingen met marktpartijen rekening te houden met sociaal ondernemers. Zij geven aan dit momenteel niet te kunnen doen, omdat het hen ontbreekt aan een juridisch houdbare definitie. Dit is opmerkelijk, omdat de gemeente wel degelijk sinds 2015 een definitie voor sociale ondernemingen hanteert. Dit is kennelijk onvoldoende bekend binnen de organisatie.



Figuur 7: *Door de gemeente hanteerde definities van verschillende typen onderneming. (Bron: Gemeente Amsterdam, directie EZ&C)*

‘Ecosysteem’ is een ander voorbeeld van een vaak gebruikt begrip waarover verwarring bestaat. Vanuit Amsterdam Circulair wordt veelal de traditionele definitie gehanteerd: (een) geheel van de planten en dieren in een territorium, gezien in hun wisselwerking met hun omgeving.[31] Tegelijkertijd gebruiken de directie EZ&C en het team van CWB het begrip regelmatig in bedrijfseconomische context. In plaats van planten en dieren gaat het dan om partijen als producenten, leveranciers en financiers.

Inkoop(beleid)

De gemeente is een grote organisatie die elk jaar veel goederen en diensten inkoopt. De concepten benaderen dit thema op verschillende wijzen. CWB legt sterk de nadruk op het benutten van de inkoopkracht van zogeheten ankerinstituties voor de lokale gemeenschap. Deze (grote) werkgevers hebben hun ankers in een bepaalde stad of gemeenschap en zullen daarom hoogstwaarschijnlijk niet vertrekken. Door hun inkoopbeleid op lokaal niveau in te zetten, kan een grote impact genereerd worden. Binnen Amsterdam is de gemeente één van deze instituties. CWB richt zich ook op de andere kant van dit beleid. Zo worden in stadsdeel Zuidoost lokale ondernemers ondersteund in de onderlinge samenwerking met het doel om hen middels coöperaties mee te laten dingen naar grotere aanbestedingen.

De Visie legt minder nadruk op het inkoopbeleid. Zo wordt weliswaar gesteld dat

lokaal ondernemerschap gestimuleerd moet worden, maar komt dit vooral tot uiting in het versterken van de randvoorwaarden. Een voorbeeld hiervan is de ondersteuning van coöperatieve samenwerkingen en het stimuleren van andere organisaties tot lokaal inkopen. De Visie stelt dat marktwerking soms gecorrigeerd moet worden om kleine en startende ondernemers te beschermen tegen oneerlijke concurrentie. Hierbij geldt wel dat landelijke en Europese wetgeving momenteel een belemmerende factor kunnen zijn.

Amsterdam Circulair legt de nadruk bij het inkoopbeleid op de ecologische aspecten. Men streeft, stapsgewijs, een geheel circulaire inkoop van goederen en diensten na. Daarbij geldt dat de inkoopkracht van de gemeente ingezet moet worden als 'launching customer' voor nieuwe circulaire oplossingen.

Lokaal maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemerschap

Lokale initiatieven en sociaal ondernemerschap nemen in alle concepten een belangrijke plaats in. Wel wisselt de wijze waarop hier invulling aan gegeven wordt.

In de Visie ligt de nadruk op het versterken van de randvoorwaarden voor het ondernemen. Dit betreft zowel de klassieke winst gedreven ondernemer als ondernemers die juist impact voorop stellen. De aanpak van de Visie heeft een sterk innovatief en lerend karakter. Het ondersteunen van nieuwe initiatieven en samenwerkingsvormen is hier onderdeel van. Hierbij is het uitgangspunt om op proefondervindelijke wijze te experimenteren op dit vlak. Daarnaast is het behoud van betaalbare bedrijfsruimte een belangrijk punt in de Visie. Zo wordt gesteld dat de haalbaarheid onderzocht zal worden van een beschermde status voor "specifieke stadsverzorgende bedrijvigheid die onmisbaar is voor het functioneren van de stad, zodat zij niet uit de markt geprijsd worden".[32]

Amsterdam Circulair hecht grote waarde aan de samenwerking met de diverse maatschappelijke partners. Een groot deel van de Uitvoeringsagenda betreft zelfs het uitgangspunt 'Samen met de stad'. Het concept maakt zich hard voor maatschappelijke initiatieven en collectieve activiteiten die de circulaire economie op buurtniveau mogelijk maken. Dergelijke initiatieven en activiteiten worden gestimuleerd, zowel met financiële middelen als met andere vormen van ondersteuning. Daarnaast stelt men zich als doel in de transitie naar een circulaire economie zoveel mogelijk rekening te houden met een sociale invulling van circulaire initiatieven.

CWB legt in de aanpak een sterke nadruk op de 'bottom-up'-aanpak. Hierbij vormen de lokale behoeften het uitgangspunt voor het beleid. Dit uit zich ook in het contact met en de ondersteuning van lokale maatschappelijke initiatieven en sociaal ondernemers. Hierbij moet worden opgemerkt dat de aanpak zich momenteel in de opstartende fase bevindt. Hoewel er vanuit het team goed contact is met de verschillende initiatieven en sociaal ondernemers, vertaalt dat zich op dit moment alleen naar een rol als verbindende factor.

2.5 Het speelveld van actoren

In de verkennende fase van het onderzoek gaven meerdere gesprekspartners, waaronder stedelijk directeuren, aan behoefte te hebben aan een overzicht van alle betrokken partijen die bezig zijn met de transitieopgave naar een toekomstbestendige economie. Het onderzoeksteam stelde op basis van de verschillende databronnen (documenten, interviews, panelsessies) een overzicht op. Dit overzicht is hoogstwaarschijnlijk niet compleet; wel geeft het een indruk geven van de complexiteit en het versnipperde karakter van het speelveld. In het overzicht in bijlage 2 zijn partijen opgenomen van zowel binnen als buiten de gemeentelijke organisatie. Uit praktisch oogpunt is het overzicht begrensd op de Metropoolregio Amsterdam en zijn partijen op nationaal en internationaal niveau buiten beschouwing gelaten.

We concluderen dat het speelveld zeer complex is en een breed spectrum aan actoren betreft. Van de gemeentelijke organisatie zijn niet minder dan drie clusters erbij betrokken: Digitalisering, Innovatie en Informatie, Ruimte en Economie, en Sociaal. Daarbij gaat het om zeven betrokken directies: Digitalisering en Innovatie (D&I), EZ&C, G&O, R&D, Inkomen, SIS, en Werk & Participatie. Binnen deze directies wordt er door diverse teams gewerkt aan de transitieopgave. Daarnaast zijn er acht organisaties actief die verbonden zijn aan de gemeente of die deel uitmaken van een samenwerkingsverband met de gemeente. Ook zijn er twaalf andere organisaties in het kader van de lokale economie actief binnen de Metropoolregio Amsterdam. Tot slot zijn er alleen al specifiek voor de voedselketen nog eens minimaal dertien partijen die een rol spelen.



3

Hoe faciliteert de gemeente momenteel lokale initiatieven en sociale ondernemers met mogelijkheden voor het aanvragen van subsidies en lokaal inkopen?



3.1 Introductie

Er blijkt een grote bereidwilligheid te zijn onder gewone burgers om in burger-collectieven te investeren, zeker wanneer die op termijn zelfs winstgevend kunnen zijn – bijvoorbeeld in de energievoorziening en de lokale voedselproductie en -distributie. Investeren in maatschappelijke waarde staat bij de vrijwilliger van lokale initiatieven en de sociaal ondernemers meestal voorop. Het zijn allemaal organisaties die onderdeel uitmaken van dezelfde, wereldwijde, beweging: gezamenlijk creëren zij maatschappelijke en soms ook financiële meerwaarde voor de buurt.
De rol van gemeenschappen en lokale initiatieven in de economie is door de jaren heen soms groter en soms kleiner en bestaat al eeuwenlang. Nederland is grootgeworden met de gemeenschapseconomie, het zit in onze vezels om ons te organiseren als gemeenschappen – ook commons genoemd –. De praktijk leert dat initiatiefnemers vaak een lange adem nodig hebben om hun initiatief voor langere tijd 'in de benen te houden'. In beleid, subsidies en financiering kan de gemeente met slimme en praktische oplossingen op maat helpen om lokale initiatieven en sociale ondernemingen te ondersteunen. De gemeente kan bijvoorbeeld als lokale overheid een partner in financiering zijn.[1] Hoe kan hieraan nu het beste vorm gegeven worden? Voor de gemeente betekent dit niet langer alleen inzetten op publiek-private samenwerking maar juist op *publiek-collectieve samenwerkingen*: samenwerkingen met gemeenschappen (ook wel 'publiek-civiele samenwerkingen' genoemd). In het kader van het Actieprogramma AmsterDOEN 2023-2025 worden momenteel allerlei nieuwe instrumenten ontwikkeld om lokale initiatieven en sociale ondernemers een grotere rol te geven.

Voor dit beleidsonderzoek keken we naar het al bestaande subsidiestelsel en de huidig praktijk van het inkoopbeleid van de gemeente Amsterdam. We stelden ons de vraag hoe deze instrumenten zo aangepast kunnen dat ze lokale initiatieven en sociale ondernemers (beter) ondersteunen bij hun bijdrage aan maatschappelijke waardecreatie. In dit hoofdstuk brengen we op beide thema's de laatste stand van zaken in beeld, te beginnen bij het huidige subsidiestelsel van de gemeente.

Het subsidiestelsel en het subsidieloket van de gemeente Amsterdam

Voor burgers en sociaal ondernemers die een lokaal initiatief willen starten om daarmee bij te dragen aan de toekomstbestendige economie en voor reeds bestaande lokale initiatieven en sociaal ondernemers heeft de gemeente subsidie beschikbaar. Voor genoemde doelgroepen is het van belang dat zij daar op passende wijze aansprak op kunnen doen. In het kader van dit beleidsonderzoek maakten we een stand van zaken op van het bestaande subsidiestelsel (in dit hoofdstuk) en vroegen we ook lokale initiatiefnemers naar hun ervaringen ermee (zie hiervoor hoofdstuk 4).

Hoe is het subsidiestelsel georganiseerd?

In 2014 is een centraal gemeentelijk subsidiebureau opgericht, nu onderdeel van de directie SIS. Dit Subsidie Bureau Amsterdam is verantwoordelijk voor het subsidieproces en heeft een administratieve, coördinerende en faciliterende rol. De beslissing over het toekennen of weigeren van een subsidie wordt gemaakt door de directies en de stadsdelen. Zij zijn daarnaast verantwoordelijk voor de inhoudelijke beoordeling en afstemming met de subsidieontvangers.[2]

Aanvraagproces en verantwoordingsregime

Subsidies kunnen aangevraagd worden in een online omgeving. Daarnaast is het mogelijk een aanvraagformulier te versturen via de post of e-mail[3]. Aanvragen kunnen alleen in het Nederlands worden ingediend. Voor een subsidieaanvraag moeten verschillende gegevens worden ingevuld en documenten worden opgestuurd. Denk daarbij aan een activiteitenplan, een projectbegroting en/of het jaarverslag van de organisatie die de subsidieaanvraag doet. Als de aanvrager hulp nodig heeft kan hij of zij contact opnemen met een speciaal daarvoor bestemd e-mailadres of bellen met het algemene informatienummer van de gemeente (14 020). Is er al eerder subsidie aangevraagd dan heeft men vaak een contactpersoon binnen de gemeentelijke organisatie die beschikbaar is voor vragen.

Voor eenmalige subsidies wordt binnen acht weken na ontvangst van de volledige subsidieaanvraag een besluit genomen. Voor boekjaarsubsidies[4] is dat dertien weken. De 'aanvraag tot vaststelling' betreft de verantwoording van de subsidie. Subsidies tot €20.000,- hoeven in principe niet verantwoord te worden en worden direct vastgesteld. Op basis van een steekproef kan de ontvanger gevraagd worden aan te tonen dat de gesubsidieerde activiteiten daadwerkelijk zijn uitgevoerd. Voor subsidies boven de €20.000 moet een inhoudelijk en een financieel verslag worden ingediend. Is het subsidiebedrag boven de €250.000, dan gelden qua verantwoording nog enkele aanvullende eisen.[5] De termijn voor vaststelling van de subsidie is twaalf weken. De aanvrager ontvangt het subsidiebedrag binnen vier weken na de vaststelling. Vooral in het sociale domein wordt in de praktijk vaak met voorschotten gewerkt, die bij uitbetaling in mindering worden gebracht op het subsidiebedrag.[6] Een ruwe schatting is dat ongeveer driekwart van de subsidies binnen de termijn verleend wordt. Voor de vaststellingen ligt dit percentage nog wat lager.

Achtergrond wijzigingen subsidiestelsel 2023

De vorige grote wijzigingen in het subsidiestelsel dateren van zo'n tien jaar geleden. In de loop van de tijd zijn er verschillende zwakke plekken in het systeem geconstateerd.

- Afgelopen jaren is geprobeerd het subsidielandschap te vereenvoudigen, maar dit is nog onvoldoende gelukt.[7] Het geheel aan subsidieregelingen zit nu niet logisch in elkaar. Soms zijn er meerdere regelingen voor een type activiteit, maar er zijn ook activiteiten die helemaal niet door een regeling worden afgedekt. Ook zijn sommige regelingen erg smal. Ze hebben dan slechts op een of enkele activiteiten betrekking. Grotere projecten kunnen verschillende typen activiteiten bevatten. Zij hebben daardoor soms met vier of vijf afzonderlijke regelingen te maken. Het is voor aanvragers erg lastig om te bepalen welke regeling het beste past bij de activiteiten die zij willen ontplooien. Het digitale portaal schiet op dit punt te kort en faciliteert hen hierin nu onvoldoende.
- Een ingevulde aanvraag kan nu niet opnieuw gebruikt worden om een andere subsidieaanvraag in te dienen. Soms is het logisch dat de benodigde gegevens en stukken wisselen: voor een aanvraag op het gebied van zorg moet andere informatie worden aangeleverd dan voor een aanvraag op het gebied van duurzaamheid. Dat geldt echter niet altijd. Door de inrichting van het systeem moeten aanvragers dan toch alles opnieuw invullen.
- Betrokkenen ervaren de controlelast voor zowel het aanvragen als het verantwoorden van subsidies als hoog. Dit maakt het proces voor subsidieaanvragers en -ontvangers arbeidsintensief en kostbaar. Bestuurlijk en ambtelijk is de wens meer vanuit vertrouwen te werken. Veel regelingen zijn opgesteld vanuit het perspectief van verantwoording en controle, en niet zozeer vanuit de beoogde maatschappelijke doelen.[8] Ook wil men op bepaalde domeinen komen tot meer langjarige, duurzame partnerschappen.

Uitgangspunten stelsel 2023

Bovenstaande knelpunten zijn een belangrijke aanleiding geweest om onderdelen van het subsidiestelsel en –proces te herzien.[9] De uitgangspunten hiervoor zijn vastgelegd in de beleidsbrief Subsidies. In juni van dit jaar is een nieuwe subsidieverordening aangenomen door de gemeenteraad: de Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2023. Van een aantal wijzigingen profiteren subsidieaanvragers en –ontvangers direct. De versoepelde verantwoordingsregimes zijn bijvoorbeeld voor nieuwe aanvragen al ingegaan. Andere zaken moeten nog worden uitgewerkt en vormgegeven. Het subsidiebureau gaat hier komende jaren mee aan de slag, in elk geval tot 2028.

- De organisatie werkt op verschillende manieren verder aan het versimpelen van het subsidielandschap. Men wil het aantal regelingen verkleinen. Momenteel zijn er relatief veel smalle regelingen, waaronder slechts een of enkele activiteiten vallen. In de toekomst moeten er bredere 'kaderregelingen' komen.[10] Vanuit beleidsinitiatieven wordt soms (te) snel gestart met het opstellen van een nieuwe regeling. Inmiddels is het subsidiebureau steeds vaker vanaf de start betrokken om mee te kijken. Dit wordt verder versterkt door de instelling van een zogenaamd Subsidielab. Verschillende disciplines kijken daarbij aan de voorkant mee naar de regeling, om bijvoorbeeld de uitvoerbaarheid en rechtmatigheid te toetsen. Ook het perspectief van de aanvrager wordt hierin betrokken. De bedoeling is dat het Subsidielab in de

toekomst ook bestaande regelingen onder de loep neemt. Het versimpelen van het subsidielandschap kan bijdragen aan het ondersteunen van ‘de nieuwe economie’ die gekenmerkt wordt door multifunctionaliteit. Zo is de nieuwe landbouw naast het produceren van voedsel ook gericht op anderen functies zoals scholing, zorg en natuurbeheer.

- Om burgers en organisaties die gebruik willen maken van subsidies beter te faciliteren komt er een simpeler en overzichtelijker digitaal portaal. Een goede beslisboom moet aanvragers helpen sneller terecht te komen bij de regeling die voor hen van toepassing is. Zij krijgen idealiter alleen de informatie te zien die voor hen relevant is. Nu is het bijvoorbeeld zo dat burgers voor bepaalde regelingen ook informatie te zien krijgen die alleen voor organisaties van toepassing is.
- Meerjarig subsidiëren wordt de standaard. Dit vermindert de administratieve last voor aanvragers en geeft meer continuïteitszekerheid.[11]
- In het nieuwe stelsel gaat de gemeente anders om met het verantwoorden van subsidies. Zo zijn de bedragsklassen voor de verantwoording aangepast. Voorheen werden bijvoorbeeld enkel subsidies tot €5000,- direct vastgesteld. Die grens is opgehoogd tot €20.000,-.[12] Controles moeten in de toekomst risico gestuurd worden. Voor meerjarige subsidies wil men meer inzetten op monitoring op basis van minimaal inzicht. Daarnaast werkt het subsidiebureau aan de verdere ontwikkeling van *open spending*. Daarbij wordt een rekening of bankpas aan gekoppeld een systeem waarin uitgaven direct worden geregistreerd. Dit verlaagt de verantwoordingslast voor subsidieontvangers aanzienlijk. Ook kunnen uitgaven inzichtelijk gemaakt kunnen worden voor anderen, zoals buurtbewoners. Zij kunnen dan direct volgen hoe het subsidiegeld voor de activiteiten in hun buurt besteed wordt. In 2025 start het subsidiebureau hiervoor een grote pilot.
- Ook op andere punten probeert de gemeente het subsidiestelsel en -proces gebruiksvriendelijker te maken. Het subsidiebureau kijkt naar de mogelijkheid een fysiek loket in te richten om aanvragers te helpen bij het indienen van hun aanvraag. Daarnaast wordt het subsidieproces geoptimaliseerd. Dit moet onder meer leiden tot tijdswinst en een betere termijnbewaking. Daarnaast moet de optimalisatie resulteren in meer uniformiteit en herkenbaarheid voor subsidieaanvragers, met minder verschillendecontactpersonen.[13]
- De organisatie wil aanvragers graag meer betrekken bij de praktische inrichting van het nieuwe stelsel. Zo wordt een klantpanel opgericht dat input kan leveren. Het panel zal gevraagd worden mee te kijken naar de inrichting van het nieuwe digitale portaal, naar de gebruiksvriendelijkheid van aanvraagformulieren en de begrijpelijkheid van (nieuwe) regelingen. Ook neemt de gemeente deel aan netwerkbijeenkomsten waarin zaken worden teruggekoppeld.

Reflectie

Uit de hiervoor beschreven stand van zaken blijkt dat de bezwaren en knelpunten die sociaal ondernemers en lokale initiatieven ervaren bij het aanvragen van subsidies, bij de gemeente in beeld zijn en in de komende jaren zullen worden opgelost. Voor de herziening van onderdelen van het subsidiestelsel en –proces zijn uitgangspunten vastgelegd in de beleidsbrief Subsidies. Ook is in juni 2023 een nieuwe subsidieverordening aangenomen door de gemeenteraad: de Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2023. Van een aantal wijzigingen profiteren subsidieaanvragers en –ontvangers direct. Voor andere zaken zegt het subsidiebureau nog tot 2028 nodig te hebben om de benodigde verbeteringen door te voeren. Dit heeft onder meer te maken met de afstemming die op onderdelen nodig is met de verschillende beleidsafdelingen van de gemeente. In het belang van de (sociale) ondernemer en lokale initiatiefnemer op de korte termijn, doen we in hoofdstuk 6 van deze rapportage een aantal aanvullende aanbevelingen.

In de hierna volgende paragraaf brengen we in beeld wat de huidige mogelijkheden voor lokaal inkopen van grote organisaties zijn.

3.2 Kennismaking met lokale inkoop

Lokaal inkopen betekent dat de stad producten en diensten inkoopt bij winkels en bedrijven in de buurt. Dat is slim, want het stimuleert niet alleen de lokale economie, maar draagt bij aan brede welvaart door voordelen op economisch, sociaal en ecologisch vlak. Lokaal inkopen stimuleert de lokale werkgelegenheid en is goed voor het milieu omdat producten en diensten niet meer van ver hoeven te komen. Ook draagt lokaal inkopen bij aan de binding met je buurt doordat je lokale ondernemers beter leert kennen. Uit onderzoek blijkt dat functiemening essentieel is voor een vitale buurt. Lokaal inkopen draagt hier aan bij doordat het de sociaaleconomische diversiteit in de buurt stimuleert en economische kansen voor iedereen behoud.[14]



De gemeente koopt in

De gemeente Amsterdam vindt lokale inkoop belangrijk. De gemeente stelt ten doel om het midden- en kleinbedrijf in en om Amsterdam stimuleren. Op deze manier draagt de gemeente direct bij aan de bedrijvigheid en leefbaarheid van de stad. Daarnaast is er binnen het Amsterdamse Inkoopbeleid ook aandacht voor andere publieke doelstellingen zoals duurzaam, sociaal en gezond. Met een jaarlijkse inkoopsom van ruim 2,8 miljard euro heeft de gemeente Amsterdam de mogelijkheid om met inkoop het verschil te maken.[15]

Amsterdamse uitgangspunten en inkoopregels

De gemeente Amsterdam moet het gemeenschapsgeld op een doelmatige, rechtmatige en integere wijze uitgeven. Als de gemeente besluit een taak niet zelf uit te voeren dan gaat er een inkooptraject van start. Dit gebeurt volgens de regels van de Aanbestedingswet 2012 en de Amsterdamse inkoopregels.[16] De inrichting van een inkoopprocedure hangt onder andere af van de opdrachtwaarde. Hieronder is een overzicht van de drempelwaarden en het bijbehorende inkoopprocedure te zien. Als er twee of meer ondernemers deelnemen aan een inkoopprocedure dan is er sprake van een aanbesteding. Alle deelnemers doen in dit geval een aanbod voor de uitvoering de opdracht.

De beren op de weg

De omvang van de Amsterdamse Inkooporganisatie en de wet- en regelgeving kunnen de ambitie om meer lokaal in te kopen in de weg zitten. Allereerst is het inkoopvolume en daarmee het inkoopbedrag van de gemeente vaak groot waardoor voor kleine lokale ondernemers de opdracht soms te omvangrijk is. Ook verloopt de inkoop via aan-besteding via uitgebreide procedures. Procedures hebbeneen grote bureaucratische last en complexiteit. Lokale ondernemers hebben niet de beschikking over de capaciteit om hier invulling aan te geven. Tenslotte zijn de door de gemeente gestelde maatschappelijke- en/of duurzaamheidseisen niet altijd haalbaar voor kleine lokale ondernemers.

De eerste stappen in de richting van een goed lokaal inkoopklimaat

De kansen voor lokale inkoop worden door veranderingen in de organisatie steeds groter. Allereerst is er tegenwoordig steeds meer aandacht voor publieke doelstellingen, waaronder lokaal inkopen, in het beleid.[17] De gemeente oriënteert zich op het aanpassen op de drempelwaarde van het onderhands aanbesteden met als doel het bieden van meer kansen aan kleinschalige ondernemingen. Tevens doen Inkoop en CWB onderzoek naar de mogelijkheden binnen inkoop om de lokale economie in Nieuw West te stimuleren.[18] Men is voornemens de onderzoeksresultaten te gebruiken om het inkoopbeleid concern breed aan te passen en ten gunste te stellen van een meer lokale en inclusie inkoop.

4

Hoe krijgt de circulaire economie vorm in de praktijk? Lokale initiatieven en sociaal ondernemers in de voedselketen uitgelicht



4.1 Aanleiding voor keuze voedselketen

De voedselketen, een complex geheel van productie, verwerking, distributie en consumptie, en het bijbehorende voedselvraagstuk staat wereldwijd centraal in de 17 duurzaamheidsdoelen van de Verenigde Naties.[1] Amsterdam, als stad sterk afhankelijk van wereldwijde voedselstromen, staat voor de uitdaging om haar voedselsysteem te transformeren. De diverse kansen en uitdagingen binnen deze keten vormen exemplarische voorbeelden voor de bredere ontwikkeling richting een toekomstbestendige economie.

Alhoewel de eerste stappen richting een duurzamere en lokale voedselketen worden gemaakt is er nog een lange weg te gaan. Import van 75% van voedsel en een reis van 30.000 km voor een gemiddelde maaltijd legt de kwetsbaarheid van het huidige systeem bloot. Het huidige systeem draagt aanzienlijk bij aan klimaatverandering, met 25-30% van de totale CO_2-uitstoot wereldwijd.[2] Amsterdams doel om in 2030 25% lokaal geproduceerd voedsel te hebben, blijft een uitdaging.[3] Vandaag de dag kopen weinig mensen lokaal. Uit onderzoek blijkt dat slechts 5% van de Amsterdamse respondenten wekelijks streekproducten koopt. Ook geeft 58% aan niet te weten waar deze producten verkrijgbaar zijn. Toch is wens met voor vers en seizoensgebonden voedsel is hoog. 71% geeft aan het liefst vers voedsel uit de regio of het seizoen te kopen. Gebrek aan kennis over de beschikbaarheid van streekproducten vormt hierbinnen een obstakel.

De Amsterdamse Voedselstrategie benadrukt de dringende noodzaak om CO_2-uitstoot te verminderen, voedselverspilling tegen te gaan en de consumptie van lokaal geproduceerd voedsel te stimuleren. Concreet wordt hieraan gewerkt door 1) voedsel dat overblijft terug te brengen in het voedselsysteem, 2) organische reststromen her te gebruiken, 3) de consumptie van plantaardige voeding te stimuleren[4] en 4) te zorgen dat meer lokaal en duurzaam geproduceerd voedsel (25% in 2030) voor een eerlijke prijs op de Amsterdamse markt wordt aangeboden. Het streven naar een klimaat neutrale en circulaire voedselketen impliceert een herziening van productie, distributie, en consumptie. Stadslandbouw is een cruciale schakel in deze transitie. Het verkort de distributieketen, vergroent de stad en voorziet in duurzaam en gezond voedsel voor de lokale bevolking.

Binnen ons beleidsonderzoek richten we ons op negen toonaangevende initiatieven in de voedselketen. Deze sociale ondernemers en lokale initiatieven fungeren als pioniers en koplopers in de voedseltransitie. De gemeentelijke organisatie kan veel leren van hun ervaringen die ze daarbij opdoen. Deze initiatieven zijn vaak sterk lokaal ingebed en dragen bij aan brede welvaartsaspecten als gezondheid, consumptie, economisch en natuurlijk kapitaal, maar ook aan andere bredere welvaartsthema's zoals onderwijs,

sociaal kapitaal, ruimtelijke samenhang en subjectief welzijn. Het bestuderen van lokale initiatieven en sociaal ondernemers in de voedselketen biedt niet alleen inzicht in de huidige situatie, maar ook in wat nodig is voor de ontwikkeling van het voedselsysteem van de toekomst.

4.2 Belangrijkste motivaties van sociaal ondernemers en lokale initiatieven

De initiatiefnemers van de lokale initiatieven delen een intrinsieke motivatie om bij te dragen aan een meer toekomstbestendige voedselketen. Deze innerlijke drijfveer staat boven een eventuele financiële stimulus. Meerdere initiatiefnemers werken voor een laag loon of werken geheel vrijwillig. Een ander deel krijgt mogelijk een hogere vergoeding, maar ook onder deze groep is financieel gewin niet de hoofdmotivatie. De gemene deler in hun visie is dat het huidige systeem tekortschiet. De initiatieven hebben een hoog transformatief karakter en de initiatiefnemers voelen dat ze onderdeel zijn van een transitie die verder kijkt dan enkel economisch gewin en zich richt op waardecreatie op duurzaam, lokaal en circulair gebied.

Velen van hen hebben al ervaring in de voedsel- en duurzaamheidssector. De kennis en ervaringen die ze daar hebben opgedaan vergroot hun motivatie voor het werk. Veelal zijn sociale aspecten binnen de werkzaamheden ook belangrijke drijfveren. Samenwerken met bekende en onbekende contacten en het plezier van het gezamenlijk opzetten van projecten spelen een cruciale rol. Daarnaast dragen zichtbare resultaten op lokaal niveau ook bij aan de motivatie. Denk hierbij aan buurtverbetering, de versterking van de sociale cohesie en de empowerment van de lokale gemeenschap. Kortom, een gedeelde visie om het verschil willen te maken en de overtuiging dat verandering noodzakelijk is, kenmerken de drijfveren van deze initiatiefnemers binnen de voedselketen.

4.3 Hoe dragen sociaal ondernemers en lokale initiatieven bij aan de transitie naar een toekomstbestendige economie met brede welvaart als doel?

De initiatieven fungeren als pioniers op het gebied van een nieuwe toekomstbestendige economie. Dit doen ze elk op hun eigen vaak integrale manier en vanuit verschillende stadia binnen de voedselketen. De initiatieven staan niet direct in verbinding met elkaar maar leveren vanuit hun invalshoek bij aan de systeemverandering richting een regionaal voedselsysteem. Aan het begin van deze keten verschijnen het Kassenproject Osdorperweg, Pluk! Groenten van West en Voedseltuin IJplein als spraakmakende voorbeelden van de productie vers en gezond voedsel. Verderop in de keten, in de voedsel distributie en logistiek, zijn Amped en Voedselcirkel Amsterdam vernieuwende initiatieven. Voedselcirkel Amsterdam focust op het tegengaan van voedselverspilling door zich te richten op hergebruik van bereid en onbereid voedsel. Aan het einde van de keten kunnen we de ondernemers van Verenigde Foodondernemers Zuidoost (VFZ), Tuindorp Delicious en De Ceuvel plaatsen, die in coöperatieverband of als individuele (sociale) ondernemer vanuit een horecagelegenheid, een foodtruck of als cateraar voedsel verkopen. Naast hun rol in het consumeren van voedsel hebben deze initiatieven ook een sociale rol; ze creëren culturele ontmoeting en samenkomst.
Ten slotte is het van belang om aandacht te schenken aan het Voedselpark Amsterdam. Dit veelbelovende en breed gedragen initiatief wil een grote rol gaan spelen in de duurzame voedselproductie van de stad vanuit de Lutkemeerpolder.

Deze initiatieven dragen bij aan een toekomstbestendige lokale economie door lokaal voedsel te produceren en hiermee de voedselketen te verkorten. In plaats van uitsluitend gericht te zijn op economisch gewin, tonen deze initiatieven aan dat brede welvaart als drijvende kracht kan fungeren. Ze bewegen zich verder dan een enkele dimensie van welvaart en benadrukken het belang van een holistische benadering. Een benadering waarin sociale, ecologische, economische, culturelesamenwerking kunnen floreren buiten het traditionele economische paradigma. Collectiviteit en commoning is een belangrijk onderdeel van deze holistische benadering. De insteek is niet op privaat bezit, maar collectief beheer voor gedeelde baten. Dit is waar aspecten van de nieuwe toekomstbestendige economie duidelijk tot uiting komen.

Initiatieven leveren naast waarde aan de voedselketen namelijk ook een bijdrage aan:

1. **Sociale waardecreatie**
   Door gezond voedsel beschikbaar te maken voor mensen met een lager inkomen, zoals Voedseltuin Ijplein en de Voedselcirkel doen, dragen deze initiatieven direct bij aan het van gezond voedsel voorzien van Amsterdammers die in armoede leven. Daarnaast fungeren sommige initiatieven – Deli-cious en De Ceuvel – ook als (buurt-)ontmoetingsplekken, waardoor de sociale cohesie bevorderd wordt.
2. **Educatie en cultuur**
   Diverse initiatieven bieden educatieve programma's, workshops, en werken samen met kunstenaars. Dit bevordert niet alleen de kennis over duurzaamheid en gezond voedsel, maar draagt ook bij aan culturele diversiteit en inclusie binnen de gemeenschap. Zo huisvest De Ceuvel diverse kunstenaars en heeft het Kassenproject Osdorperweg dezelfde ambitie. Kinderen van de basisschool die grenst aan Voedseltuin IJplein krijgen natuurles op de tuin.

3. **Professionele ontwikkeling**
   Door coaching, samenwerkingen en educatieve programma's bieden de initiatieven kansen voor professionele ontwikkeling. Dit is niet alleen gunstig voor de individuen die binnen deze initiatieven werken, maar versterkt ook de gehele lokale economie. Zo biedt Deli-cious opleidingsplekken aan voor koks en coacht VFZ ondernemers om te professionaliseren en samen te werken.
4. **Duurzaamheid en circulariteit**
   Het werken met reststromen, compost, en lokale en biologische productie illustreert het circulaire karakter van deze initiatieven. Ze zijn een levend bewijs dat economische activiteit en ecologische duurzaamheid hand in hand kunnen gaan. Zo is het niet alleen economisch efficiënt, maar draagt ook bij aan een duurzamere omgang met middelen.
5. **Gezondheid**
   Initiatieven zoals Pluk! Groenten van West, Voedseltuin IJplein en het Kassenproject Osdorperweg tonen dat de productie van gezonde groenten waardevol is. Deze initiatieven spelen in op de groeiende behoefte aan gezonder eten, vooral in een tijd van veelvoorkomend overgewicht. Hun natuurlijke teelt versterkt de voedingswaarde, draagt bij aan individuele gezondheid en ondersteunt een duurzamere voedselvoorziening.

Uit de bovenstaande beschrijving blijkt dat voedsel veel meer is dan alleen een consumptiegoed. Burgers hebben een meer directe en actieve rol in hun voedselvoorziening. Zodoende ontstaan nieuwe boer-burgerrelaties, toegang tot -en kennis over- gezond voedsel, actieve deelname vanuit burgers in hun voedselvoorziening, verbinding met de natuur, etc. Dit is waar de meervoudige waardecreatie ontstaat. Samengevat dragen deze initiatieven op meerdere fronten bij aan een toekomstbestendige economie, waar brede welvaart niet alleen een doel is, maar ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd door lokale gemeenschappen te versterken, duurzame praktijken te omarmen en een inclusieve samenleving te bevorderen.

> *"Het initiatief is een manier om mensen te voorzien van gezond voedsel. Daarnaast scholen we ook: mensen leren eten te maken met grondstoffen die anders weggegooid zouden worden en klanten bij de voedselbank leren gezonder te koken. En dat gebeurt op een laagdrempelige manier! We willen graag anderen leren hoe het moet. Dat kan op verschillende niveaus: het begint met gezonder leren koken, maar daarna kan iemand hulpkok of zelfs cateraar worden en het als werk gaan doen."*
>
> *- Initiatiefnemer in de voedselketen*



Productie

Verwerking en verpakking

Transport en distributie

Opslag en retail

Consumptie

Voedselpark Amsterdam



De Lutkemeerpolder is tot op heden nog bestemd als bedrijventerrein, maar is een gebied met grote ecologische waarde, als het ontwikkeld wordt tot agro-ecologisch landschapspark. In dit park moet er ruimte zijn voor klimaat, wateropvang, betrekken van de jeugd bij voedsel en verbinding van culturen tot de hoognodige stimulans voor de biodiversiteit. Samen met vrijwilligers en experts zetten ze zich om te laten zien dat het Voedselpark niet alleen een breed gedragen ideaal is, maar ook een haalbaar plan.

In het kort

- Plan voor ontwikkeling ecologisch landschapspark
- Amsterdam Nieuw-West, Lutkemeerpolder
- Organisatievorm: burgerinitiatief, plannen voor een voedselcoöperatie
- Initiatief van Stichting Grond van Bestaan, Voedsel Anders, Food Council MRA, Slow Food NL, en Behoud Lutkemeer
- Bijdrage aan brede welvaartthema's: gezondheid, subjectief welzijn, samenleving en milieu ilieu

Initiatiefnemers Voedselpark Amsterdam:

> **"We willen heel graag dat het systeem verandert. Dit willen we nog liever dan de Lutkemeer behouden. Het is echt een blinde vlek; grond en de toegang tot grond is echt essentieel."**

In gesprek met...

Contact met de gemeente voor

1) behoud Lutkemeer
2) plan Voedselpark Amsterdam

Tevreden over

Open staan van gemeente voor commons-gedachtegoed door onder andere het programma AmsterDoen

Minder tevreden over

Visie van G&O op grond: grond als inkomstenbron

Wens voor de toekomst

Loslaten groeigedachte en zoeken naar mogelijkheden om dingen goedkoper te maken, landbouwtransitie, behoud Lutkemeer, uitvoering plan Voedselpark Amsterdam, betere toegang tot grond voor initiatieven, meer beheer in commons

Productie

Verwerking en verpakking

Transport en distributie

Opslag en retail

Consumptie

Voedseltuin IJplein



Voedseltuin IJplein is een gezamenlijke moestuin voor en door buurtbewoners. Iedereen die in de tuin werkt krijgt een deel van de opbrengst. Het grootste deel van de biologisch geteelde groenten en kruiden wordt toegevoegd aan de voedselpakketten van de Voedselbanken in Amsterdam Noord en verwerkt in de maaltijden van Resto van Harte. Ook organiseert de Voedseltuin burendagen en rondleidingen met educatieve aspecten.

In het kort

- Lokale voedselproductie voor sociale projecten
- Amsterdam Noord, IJpleinbuurt
- Organisatievorm: vereniging met 100 leden
- Opgericht in 2012 met Vogelaarsgelden
- Bijdrage aan brede welvaartthema's: gezondheid, materiële welvaart, onderwijs, subjectief welzijn, samenleving en milieu

Initiatiefnemers Voedseltuin IJplein:

> "De inspanning weegt niet op tegen het resultaat. Het Stadslandbouwfonds was dermate lastig ingedeeld dat ik van verschillende initiatieven weet dat ze er daarom maar van af hebben gezien.
> Een eenmalig bedrag is geen probleem, maar het is lastig als je een structurele subsidie wil."

In gesprek met...

Contact met de gemeente voor

1) aanpassingen in waterhuishouding
2) verkrijgen adres

Tevreden over

Contact en hulp vanuit de gebiedsmakelaar

Minder tevreden over

Het vinden van de juiste ingang binnen de gemeente, ingewikkelde subsidieaanvraagprocedures, versnippering in subsidiepotjes

Wens voor de toekomst

Structurele subsidie van 500 euro per jaar, betere watervoorziening, vast adres, één loket of aanspreekpunt binnen de gemeente, meer erkenning voor initiatieven, beheerderovereenkomst met meer inhoud en wederkerigheid: wat moet je doen en wat krijg je er voor terug?

Productie

Verwerking en verpakking

Transport en distributie

Opslag en retail

Consumptie

PLUK! Groenten van West

Pluk! Groenten van West is begin 2017 opgericht door stadslandbouwcollectief Cityplot. Het initiatief startte tussen de fruitbomen bij de Fruittuin van West en werd in 2021 verder uitgebouwd in de polder met een tweede boerderij aan de Boterbloem in de Lutkemeerpolder. Pluk! verbouwt op minder dan één hectare en biedt ruim 225 oogstaandelen aan Amsterdammers die zelf wekelijks komen oogsten. Pluk! organiseert ook oogstfeesten en educatieve activiteiten.



In het kort

- Lokale voedselproducent
- Nieuw-West: Boerderij de Boterbloem, Lutkemeerweg 262 B en Fruittuin van West, Tom Schreursweg 48
- Organisatievorm: stichting, community-supported agriculture (CSA)
- Opgericht in 2017 door o.a. Ann Doherty
- Bijdrage aan brede welvaartthema's: gezondheid, samenleving en milieu

Boerinnen/initiatiefnemers PLUK!:

> "Het vinden van geschikte grond is vaak lastig omdat de grond schaars, duur of vervuild is."

> "Als Pluk! willen we niet persé groeien, we willen dat er meer nieuwe initiatieven komen van klein ondernemers. Dat maakt het groter en sterker op een niet kwetsbare manier."

In gesprek met...

Contact met de gemeente voor

1) aanvraag van de twee subsidies
2) vragen en afstemming over de huur van grond
3) mee te denken over beleid, dit kost veel tijd en is vaak vrijwillig

Tevreden over

Hulp van gemeentelijk contactpersoon (Frank Bakkum) en ontvangen subsidies (11.000 en 45.000 euro)

Minder tevreden over

Het ingewikkelde aanvraagproces subsidies, prijs en beschikbaarheid grond in Amsterdam, korte termijncontracten grondpacht en ontbrekende interesse en waardering vanuit de gemeente

Wens voor de toekomst

Meer stadslandbouw initiatieven in de stad waardoor stadslandbouw sterker wordt, betaalbare grond met lange-termijn contracten, behoud Lutkemeer voor stadslandbouw

Productie

Verwerking en verpakking

Transport en distributie

Opslag en retail

Consumptie

Kassenproject Osdorperweg



Het project combineert voedselproductie, natuurbeheer en sociale en culturele functies. Als levend laboratorium stimuleert het de interactie tussen cultuur en natuur, voedseltransitie en lokale waardecreatie, en staat het open voor de hele stad, met extra aandacht voor de naburige wijken. Samen met Ferry Green BV en Staatsbosbeheer realiseren ze een productie van 13 ton voedsel, o.a. voor alle dieren van Artis. Eind 2023 is men in onderhandeling met Grond en Ontwikkeling over de pachtprijs van de grond.

In het kort

- Lokale voedselproductie aangevuld met andere functies
- Amsterdam Nieuw-West, Osdorperweg 937
- Organisatievorm: coöperatie
- Opgestart in 2023 vanuit Collectief voor Regeneratieve Ontwikkeling Wester Stadsranden in samenwerking met het Regiolab
- Bijdrage aan brede welvaartthema's: gezondheid, subjectief welzijn, samenleving en milieu

Initiatiefnemer Kassenproject Osdorperweg:

"Onze coöperatie werkt echt vanuit idealen. Of we het volhouden weten we niet. We hebben een systeemverandering nodig. Dat is wel iets voor de lange termijn. Daarnaast, op de korte termijn, proberen we het gat in de financiering op te vullen met iets wat we leveren. Kortlopende subsidies zetten onze coöperatie op het spel, dus daar hebben we niets aan."

In gesprek met...

Contact met de gemeente voor

1) pacht grond
2) afstemmen businesscase

Tevreden over

Goede relatie met de gemeente en lerende insteek in onderhandelingen: men gaat bij elkaar op bezoek om elkaar te begrijpen

Minder tevreden over

Ontransparantie van subsidies, hoge getaxeerde pachtprijs en flexibiliteit vanuit gemeente

Wens voor de toekomst

Ruimere blik op waardencreatie, een betaalbare pachtprijs voor het kavel, geen geldstroom van gemeente naar coöperatie, één loket/aanspreekpunt, maatwerk vanuit de gemeente, mogelijkheden voor ambtenaren om te doen wat 'nodig' is, verbinden van financieringsstromen

Productie

Verwerking en verpakking

Transport en distributie

Opslag en retail

Consumptie

Voedselcirkel Amsterdam



Voedselcirkel Amsterdam bestrijdt voedselverspilling en armoede in Amsterdam. Voedselcirkel Amsterdam vormt een collectief van acht voedselinitiatieven, waarbij dagelijks derving wordt opgehaald bij toeleveranciers. Hierdoor wordt voedselverspilling tegengegaan en wordt ondersteuning geboden aan mensen met beperkt budget. De samenwerking met buurtteams en andere instanties draagt bij aan een holistische aanpak.

In het kort

- Transporteur van rest voedsel
- Werkt bieden zeven gebieden in Amsterdam binnen de zogeheten ‘voedselcirkels’
- Organisatievorm: stichting
- Opgestart in oktober 2022
- Bijdrage aan brede welvaartthema’s: gezondheid, materiele welvaart, subjectief welzijn, samenleving en milieu

Initiatiefnemers Voedselcirkel Amsterdam:

“Soms gaan ambtenaren een stapje verder. Bijv. bij door een bijeenkomst met allemaal voedsel-leveranciers te organiseren om meer mensen bij elkaar te brengen. Ook koppelden ze ons met een overschot aan gekookt voedsel. Alleen hadden ze er bij de gemeente geen rekening gehouden met de Voedsel en Warenautoriteit. Die stelt dat je voedsel niet langer dan twee uur mag bewaren.”

In gesprek met...

Contact met de gemeente voor

1) aanvraag subsidies
2) ondersteuning bij initiatief

Tevreden over

Behulpzame ambtenaren, aanvraag en toewijzing subsidie

Minder tevreden over

Activiteitenbeschrijving in aanvraag subsidies, communicatie vanuit de gemeente

Wens voor de toekomst

Minder voedselverspilling, ondersteuning vanuit de gemeente om voedselverspilling aan te pakken, gezien worden als volwaardige samenwerkingspartner, vaste locatie met keuken zodat voedsel verwerkt en opgeslagen kan worden

Productie

Verwerking en verpakking

Transport en distributie

Opslag en retail

Consumptie

Amped en Local2local

Amped is een adviesbedrijf dat de speltheorie inzet voor transitiedoeleinden. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van de blockchain technologie voor decentrale autonome regio's, maar ook gamification oplossingen om gebieds-gerichte samenwerking te organiseren. Local2Local is een praktiserend bedrijf dat korte ketens runt. We hebben in zeven regio's artikelen van boeren naar de webshop gebracht. De speltheorie wordt ook hier gebruikt om afspraken te maken over de echte waarde van voedsel.

In het kort

- Inzet op gebiedsgerichte samenwerkingen en verkorten voedselketens
- Werkend in heel Nederland, waaronder Groot-Amsterdam
- Organisatievorm: commerciële bedrijven met maatschappelijke doelstellingen
- Bijdrage aan brede welvaartthema's: gezondheid, materiële welvaart en samenleving

Initiatiefnemers van Amped en Local2local:

"Het probleem is dat veel bottom-up initiatieven rondom voedsel eigenlijk sociaal bezig zijn. Bijvoorbeeld armoede-bestrijding of sociale cohesie. Na het stoppen van de subsidie is er geen landingsplek voor het verdienmodel. De waarde van zulke initiatieven is vaak een negen met een griffel, maar het verdienmodel is vaak drie keer niets. Uiteindelijk worden de initiatieven afgerekend op ondernemerschap enmarktzekerheid: maar daar gaat het niet om!"



In gesprek met...

Contact met de gemeente voor

1) verspreiden en verder uitvoeren gedachtegoed
2) mogelijkheid voor subsidies/financiering

Tevreden over

Ambtenarij die veelal positief geageerd op de visie en de werkzaamheden van Amped en Local2local

Minder tevreden over

Loskrijgen van financiering of subsidies, mogelijkheid aan tafel te zitten bij management, lef en durf van de gemeentelijke organisatie

Wens voor de toekomst

Verder uitbouwen van gedachtengoed/volbrengen van de transitie naar een voedselsysteem met korte ketens en meer commons, andere manier van waardebepaling grond, samenwerking met de gemeente, bredere visie op waarden

Productie

Verwerking en verpakking

Transport en distributie

Opslag en retail

Consumptie

Verenigde Foodondernemers Zuidoost (VFZ)



Verenigde Foodondernemers Zuidoost (VFZ) zet zich in om de ondernemers binnen het voedsellandschap van Zuidoost te verbinden en te professionaliseren. Dit doen ze onder andere door het werken aan een website, het binnenhalen van gezamenlijke opdrachten en het zoeken naar een productiekeuken waar het eten bereid kan worden.

In het kort

- Lokale voedselproductie voor sociale projecten
- Amsterdam-Zuidoost
- Organisatievorm: coöperatie met een grote (culturele) diversiteit aan ondernemers
- Opgericht in 2022
- Bijdrage aan brede welvaartthema's: gezondheid, materiële welvaart, subjectief welzijn en samenleving

Initiatiefnemers VFZ:

"Er zit veel starheid in de gemeentelijke organisatie en wij willen dingen wat sneller en anders regelen."

"Er wordt wel gezegd: 'the wealth is the community'. Maar het gaat andersom juist ook om de wealth binnen het stadsdeel, van overheid en bedrijfsleven, bij de community te brengen."

In gesprek met...

Contact met de gemeente voor

1) vergunningen
2) zoektocht productiekeuken
3) website

Tevreden over

Subsidie van de gemeente voor bouwen website, helpende houding stadsdeel in zoektocht productiekeuken

Minder tevreden over

Subsidie van de gemeente voor bouwen website, helpende houding stadsdeel in zoektocht productiekeuken

Wens voor de toekomst

Maatschappelijk tarief voor vastgoed, proactieve houding van de gemeente, sneller schakelen en doorbraken forceren in samenwerking gemeente, productiekeuken

Productie

Verwerking en verpakking

Transport en distributie

Opslag en retail

Consumptie

Tuindorp Deli-cious



Tuindorp Deli-cious bestaat uit Tuindorpers die tijdens Corona zijn gestart omdat ze anders werkloos zouden worden. Opdrachtgevers zijn grote festivals, buurtbewoners komen voor afhaalmaaltijden en samen met andere ondernemers en bewoners zetten ze sociale en culturele programma's op, zoals Harmonie en &Joy. Tuindorp Deli-cious organiseert buurtfeesten en inloop-buurttafels. Het collectief werkt samen met de voedselbank en geeft workshops gezonde leefstijl.

In het kort

- Collectief van professionele cateraars met een sociale missie
- Amsterdam-Noord, Zonneplein 18A
- Organisatievorm: sociale onderneming
- Opgericht in oktober 2021 met begeleiding van kwartiermaker Nies Medema en startfinanciering
- Bijdrage aan brede welvaartthema's: gezondheid, materiële welvaart, onderwijs, subjectief welzijn, samenleving

Initiatiefnemer Tuindorp Deli-cious:

"Vertrouwen geven aan maatschappelijke initiatieven is nodig omdat zij een deel van de stad bereiken die niet vanzelf toegang heeft tot zorg en welzijn en tot opleidingen en tot de plekken waar het geld wordt verdiend. De groeiende tweedeling is een zorg van veel mensen, die kun je niet alleen met maatschappelijk initiatief oplossen, maar ze zijn wel nodig om de ergste uitwassen te voorkomen."

In gesprek met...

Contact met de gemeente voor

1) financiële ondersteuning
2) inhoudelijke afstemming door o.a. aansluiten doelen gemeente
3) volgen trainingen (o.a. bij de Impact Hub)

Tevreden over

Krijgt cofinanciering van twee gemeentelijke programma's en het stadsdeel Noord om mensen te scholen in gezonder koken

Minder tevreden over

Ruimte die gemeente geeft aan initiatieven om dingen uit te proberen, aanvraagsysteem subsidies, toegankelijkheid opdrachten en aanbestedingen

Wens voor de toekomst

Gemeente die vertrouwen geeft aan initiatieven en durf toont, meer duidelijkheid over inkoop en aanbesteden en toegankelijkere subsidieaanvraag en verantwoording

Productie

Verwerking en verpakking

Transport en distributie

Opslag en retail

Consumptie

De Ceuvel

De Ceuvel, gesitueerd op een voormalige scheepswerf, groeide uit tot het eerste circulaire kantoorpark van de stad, waar oude woonboten zijn omgevormd tot werkplekken temidden van bodemreinigende planten. Het initiatief kan tot januari 2025 blijven en moet daarna plek maken voor woningbouw. Het terrein omvat creatieve werkplekken, een cultureel centrum, een café-restaurant, verhuurbare ruimtes en een drijvend hotel, waardoor het een bruisende hub is voor ondernemers en kunstenaars.

In het kort

- Café-restaurant en broedplaats voor sociale en creatieve ondernemers
- Amsterdam-Noord, Korte Papaverweg 4
- Organisatievorm: vereniging
- Opgestart in 2012 vanuit groep architecten die prijsvraag van de gemeente wonnen en de grond tien jaar te leen kregen
- Bijdrage aan brede welvaartthema's: gezondheid, subjectief welzijn, samenleving en milieu

Initiatiefnemer De Ceuvel:

"We hebben best goede gesprekken met stadsdeelvoorzitters of wethouders, maar op het niveau van ambtenaren is dat anders. De houding is erg star: men voert de opdracht uit en verder niet. Er is ook weinig creativiteit voor oplossingen."



In gesprek met...

Contact met de gemeente voor

1) verlengen leen van grond
2) nieuwe tender die vrijkomt

Tevreden over

Relatie met wethouders, stadsdeelvoorzitters en beleidmakers

Minder tevreden over

(On)gelijkwaardige behandeling initiatieven, starheid gemeente, veelkoppigheid van de gemeente

Wens voor de toekomst

Bestaanszekerheid voor de Ceuvel, gemeente die initiatieven serieus neemt, oplossingsgericht denkt en verantwoording neemt voor gemaakte afspraken

4.4 Hoe ervaren sociaal ondernemers en lokale initiatieven de rol van de gemeente, welke knelpunten en kansen zien ze en welke ondersteuningsbehoefte hebben ze?

Financiering

Initiatieven zijn veelal afhankelijk van subsidies, giften en crowdfunding, omdat de verkoop van producten vaak niet toereikend is voor financiële stabiliteit. Lange termijn financiering vormt een uitdaging en vrijwilligers zijn essentieel voor de bestaanszekerheid. Initiatieven moeten met creatieve oplossingen komen om het initiatief draaiende te houden. Financieringsproblemen belemmeren in sommige gevallen professionalisering of schaalvergroting. Zo heeft Voedseltuin IJplein behoefte aan een nieuw watersysteem, maar zit de regelgeving en financiering hier tegen. In het hiernavolgende wordt de rol van de gemeente in dit financieringsvraagstuk besproken, met aandacht voor problemen rond subsidies en grond.

Mate van toegankelijkheid van de gemeentelijke organisatie

Initiatiefnemers ervaren de gemeentelijke organisatie op meerdere manieren als ontoegankelijk. Het aanvragen van subsidies bij de gemeente wordt als ingewikkeld en lastig ervaren. Subsidies zijn vaak versnipperd over verschillende beleidsterreinen, terwijl initiatieven op meerdere vlakken maatschappelijke waarde toevoegen. Initiatiefnemers geven aan behoefte te hebben aan een meer integrale vorm van subsidieverstrekking. Een bijkomend probleem dat ze ervaren is de tijdelijke aard van veel subsidies, terwijl initiatieven streven naar structurele financiering om hun bedrijfsvoering en langetermijnplanningen te ondersteunen.

> *"Wat ik wens is een gemeente die meer durf toont. De term 'subsidie-infuus' wordt vaak gebruikt voor maatschappelijke initiatieven. Ik vind het niet zo gek dat we maatschappelijk geld inzetten voor maatschappelijke waarden" [..] "Structurele financiering voor maatschappelijke initiatieven is broodnodig."*
>
> *- Initiatiefnemer in de voedselketen*

Ook de subsidieaanvraagprocedure wordt als omslachtig ervaren en de behandeling van de aanvraag duurt soms langer dan vermeld. De verantwoording van de subsidie is ook erg tijdrovend doordat elke bon bewaard moet blijven en moet worden geüpload. Sommige initiatiefnemers vermijden zelfs subsidieaanvragen bij de gemeente vanwege de ervaren complexiteit en de tijdsinvestering die niet altijd in verhouding staat tot de toegekende subsidie.

De toegankelijkheid wordt ook belemmerd door het gebrek aan een centraal aanspreekpunt binnen de gemeente. De versnippering en complexiteit binnen de organisatie maken het voor initiatiefnemers moeilijk om de juiste persoon te bereiken en samen te werken met de gemeente. Het ontbreken van één loket vertraagt volgens hen het proces en bemoeilijkt effectieve communicatie tussen initiatieven en de gemeentelijke organisatie. Een laagdrempelige en meer flexibele subsidieaanvraag is gewenst. Videoverantwoording is een oplossing voor initiatiefnemers die tekstueel niet zo sterk zijn.

Ervaren houding en mate betrokkenheid vanuit de gemeente

Een heel aantal initiatieven heeft regelmatig contact met de gemeente. Dit contact is dan doorgaans met een enkele ambtenaar die vanuit zijn of haar rol ook weer andere ambtenaren betrekt. Te midden van meerdere positieve geluiden over ambtenaren en onderdelen binnen de gemeente zijn er ook kritische uitingen. Initiatiefnemers betreuren het gebrek aan gemeentelijke betrokkenheid bij hun projecten. Ambtenaren, en in mindere mate wethouders, tonen weinig persoonlijk initiatief en blijven vaak weg. Dit geeft initiatiefnemers het gevoel ongezien en ondergewaardeerd te zijn. In sommige gevallen worden initiatiefnemers wel veelvuldig gevraagd om vrijwilliger te participeren als adviseur in diverse (beleids)-trajecten. Men geeft aan dat men hier niet altijd op ingaat omdat het hen veel tijd kost en er doorgaans geen vergoeding tegenover staat.

> *"De gemeente zou ook interesse kunnen tonen in wat er met de subsidie is gedaan en ook meer aan de stad kunnen laten zien wat er met het geld gedaan is. Maar we krijgen nooit bezoek vanuit de gemeente . Wel krijgen we vraag om mee te doen met verschillende roundtables en enquêtes en dat kost best veel tijd.... Mensen van de gemeente moeten hierheen komen! We willen meer gezien en gewaardeerd worden."*
>
> *- Initiatiefnemer in de voedselketen*

Een andere zorg is de soms inflexibele houding van de gemeente in de samenwerking met initiatieven. Initiatiefnemers geven aan dat de gemeente terughoudend is om buiten de vastgestelde kaders of regels te opereren. Initiatiefnemers begrijpen dat er wettelijke en procedurele beperkingen zijn maar wensen een samenwerking met de gemeente die meer flexibiliteit kent en waarbij ambtenaren verantwoordelijkheid nemen voor de gemaakte afspraken. Een laatste frustratie is het uitgebreide controlemechanisme rond subsidies en financiële verantwoording. De initiatiefnemers

pleiten voor meer vertrouwen in de initiatiefnemers en minder bureaucratische rompslomp. Het vrijgekomen geld vanuit het verminderen van de controlemechanismen kan volgens hen beter worden ingezet om subsidies toegankelijker te maken en meer vertrouwen te schenken aan welwillende initiatieven. Ze willen een gemeente die meer durf toont en bereid te aanvaarden dat sommige initiatieven mislukken. Onder commerciële ondernemers is het aanvaarden van 'het ondernemersrisico' namelijk heel normaal.

> *"Je hebt managers nodig die durven te accepteren dat je verlies kunt lijden met publiek geld. Bij bedrijven gaat het niet anders, maar van de overheid verdragen we dat nauwelijks. Ik heb ook mislukte projecten gehad of plannen die uiteindelijk niet zijn doorgegaan. Het accepteren en nemen van risico hoort erbij. Niet alleen voor wethouders, bestuurders en managers, maar ook voor de samenleving. Het opgetuigde controlesysteem is ook ontzettend duur. Ik neem het de gemeente niet perse kwalijk, want het wantrouwen is een bredere maatschappelijke ontwikkeling."*
>
> *- Initiatiefnemer in de voedselketen*

Mate van structurele beschikbaarheid en betaalbaarheid van ruimte en grond

In Amsterdam is de structurele beschikbaarheid en betaalbaarheid van ruimte en grond een cruciaal vraagstuk dat initiatieven binnen de voedselketen aanzienlijk beïnvloedt. Van voedselproductie tot consumptie: de hele keten ervaart beperkingen op dit gebied. Dit heeft als gevolg dat initiatiefnemers geen zekerheid hebben over het (voort)bestaan van hun initiatief en belemmerd hen bij het doen van investeringen.

Beschikbaarheid en betaalbaarheid van grond voor stadslandbouw

Amsterdam is een dichtbevolkte en -bebouwde stad met weinig ruimte voor stadslandbouw. Het grootste deel van de beschikbare landbouwgrond in de stad is te vinden in Amsterdam Nieuw-West; hier is er nog ruimte en is de ondergrond geschikt. De meerderheid van de stadslandbouwinitiatievenin Amsterdam bevindt zich danook hier. Projecten zoals het Kassenproject Osdorperweg en Pluk! Groenten van West vinden hier hun thuisbasis. Ook in Amsterdam-Noord zijn er stadslandbouwinitiatieven, zoals ondermeer de Voedseltuin IJplein en het in dit rapport niet behandelde Noordoogst. Al met al geven de initiatiefnemers aan dat binnen de gemeentegrenzen vanAmsterdam weinig landbouwgrond structureel beschikbaar is; immers het gaat meestal om tijdelijk gebruik.

Amsterdam Nieuw-West heeft, vanwege de vruchtbare grond en beschikbare ruimte, het meeste potentie om bij te dragen aan de ambitie van Amsterdam om meer lokaal voedsel te gaan produceren. Echter, de aanwezigheid van ruimtelijke plannen, met name de voorgestelde ontwikkeling van de Lutkemeerpolder tot bedrijventerrein, werpen een schaduw over de beschikbaarheid van landbouwgrond in de stad. Dit betekent een verontrustende trend voor de toekomst van de lokale stadslandbouw, ecosystemen en klimaatadaptatie.

Minstens een even groot issue als de schaarste aan grond is de betaalbaarheid van de beschikbare grond. Amsterdam staat bekend om het hebben van de duurste grond van Nederland. Hoewel Amsterdam de mogelijkheid heeft de prijzen te beïnvloeden vanwege hun omvangrijke grondbezit, handhaven ze vaak marktconforme pachtprijzen. Dit bemoeilijkt het voor initiatiefnemers om rendabele business cases te ontwikkelen, economisch levensvatbaar te blijven en te concurreren mat andere voedselaanbieders. Daarnaast geven de initiatiefnemers aan dat de onderhandelingen over de prachtprijs vaak lang duren waardoor initiatieven lang in onzekerheid zitten en investeerders soms afhaken. Ook vinden sommige initiatiefnemers de totstandkoming van pachtprijzen niet transparant omdat ze verschillen waarnemen in de pachtprijzen tussen initiatieven.



"Wij hebben echt mazzel omdat heel veel grond in de stad in handen is van de gemeente. Je zou hele geweldige dingen voor de stad kunnen doen. Maar bij G&O zien ze het echt als cashcow. Terwijl het idee, vanuit erfpacht, juist was dat je door het eigendom mooie dingen zou kunnen doen."

- Initiatiefnemer in de voedselketen

Beschikbaarheid en betaalbaarheid van ruimte voor voedsel verwerking of consumptie

Voor initiatieven die werken binnen de verwerking of consumptie is een geschikte (bedrijfs-)ruimte een bepalende factor voor het succes. Het beperkte aanbod van betaalbare bedrijfsruimtecreëert een bottleneck voor initiatieven die behoefte hebben aan bedrijfsruimte. Deze situatie wordt verder gecompliceerd doordat veel van deze ruimtes niet goed betaalbaar zijn voor initiatieven die een breder palet aan waarden creëren dan puur economisch.

"De prijs voor het huren van een pand is heel hoog omdat we veel vierkante meters nodig hebben. En dan hebben we eigenlijk nog niets: alleen een gebouw waarmee we iets kunnen doen. We hebben ook nog allerlei apparatuur nodig. Onze positie is anders dan een bedrijf: wij zijn geen bedrijf en hebben geen inkomen. De prijzen op Funda voor bijvoorbeeld horecaplekken zijn gewoon te hoog. Het voelt wrang, maar ruimte in Amsterdam is schaars."

- Initiatiefnemer in de voedselketen

Tijdelijkheid van ruimte of grond

Veel (betaalbare) landbouwgrond en bedrijfsruimte is tijdelijk beschikbaar. Zo moet De Ceuvel, na tien jaar succesvol behaald rendement, aan het eind van 2024 hun stuk grond verlaten voor woningbouw. Hierdoor vloeit veel van de door hun gecreëerde waarde in het gebied -zoals de bodemzuivering- weg. In de meeste gevallen weten initiatieven tot wanneer ze kunnen blijven, maar in sommige gevallen is dit geheel onduidelijk. Hierdoor ondervinden initiatiefnemers problemen bij hun langetermijnplanning en het opbouwen van vertrouwen in de stabiliteit van hun ondernemingen.

Wat zijn oplossingen voor een betere beschikbaarheid en betaalbaarheid van grond?

Om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van grond voor initiatieven te verbeteren, is het volgens de initiatiefnemers van belang dat Grond en Ontwikkeling de pachtprijzen heroverweegt. Het rendement op grond zou niet enkel in economische termen moeten worden gewogen, maar veel meer in maatschappelijke, ecologische en sociale. Dat vertaalt zich in een ander tarief. Het inrekenen van deze brede waardecreatie in de erfpachtprijs, is een belangrijke wens van initiatieven. Een zelfde soort wens wordt geuit op het gebied van bedrijfsruimte: hier is er behoefte aan een maatschappelijk tarief.

Daarnaast is er ook vraag naar ondersteuning bij het verkennen van alternatieve tenders, vooral bij tijdelijke grond situaties. Bij het uitzetten van de tenders wenst men dat de gemeente hierin niet handelt met voorkennis waardoor de gemeente geen plannen kan uitzetten lijken op te tender. Ook community-based ownership wordt gezien als een oplossing, hierbij krijgt de gemeenschap eigenaarschap over de grond en delen ze in de winst van initiatieven. Tevens wordt het potentieel en belang van de Lutkemeerpolder voor stadslandbouw, community betrokkenheid en eigenaarschap wordt benadrukt.

"Een Community Land Trust betrekt bewoners, gebruikers, ondernemers, buurtgenoten en lokale overheden bij het eigenaarschap en zeggenschap over land. Samen vormen ze een Community van mensen die samen ontwikkelen, samen leven en samen faciliteiten delen en beheren. CLT maakt het mogelijk dat de woningen niet steeds maar duurder worden. Zo blijven het betaalbare woningen. Dit kan ook met commerciële ruimtes, grond, winkels, gebouwen etc. Vaak zien we stijgende prijzen echt als een gegeven. Je kunt deze locaties ook in de commons brengen. Ik zie dit als een vehikel voor de commons. Je haalt een stuk inkomsten weg bij G&O en verplaatst het naar de community."

- Initiatiefnemer in de voedselketen

Met aanzienlijk grondbezit heeft de gemeente Amsterdam de kans om innovatief beleid te ontwikkelen, waarbij de grondprijs niet strikt marktconform hoeft te zijn, maar kan worden gebaseerd op maatschappelijke meerwaarde gecreëerd door initiatieven. Behoud van lokale waarden en gemeenschapsbetrokkenheid staan centraal. Amsterdam

heeft de potentie om een leidende rol te vervullen in het ontwikkelen van beleid dat grond toegankelijk en betaalbaar maakt, in lijn met brede maatschappelijke doelen.

Overige belemmeringen

Naast de bovengenoemde belemmeringen en kansen lopen initiatiefnemers in meer of mindere mate aan tegen de volgende issues:

- **Wet- en regelgeving en beleid**
  Beleid en de wet- en regelgeving kan soms onduidelijk zijn of kan initiatiefnemers beperken. Zo ervaart Voedselcirkel Amsterdam beperkingen vanuit Voedsel en Warenautoriteit waardoor ze gekookt voedsel niet kunnen verwerken. Onduidelijkheden over beleid bestaan er over de mogelijkheden rondom inkoop en aanbestedingsbeleid.
- **Klimaatuitdagingen**
  Wisselende klimaatomstandigheden, met droogte en nattere periodes, dwingen initiatieven tot aanpassingen in gewassen en leiden soms tot mislukkingen, wat financiële verliezen met zich meebrengt. Ook de waterhuishouding is hierdoor een groter issue. Aan de andere kant van de medaille vormen voedselinitiatieven juist een oplossing voor stad om te gaan met de gevolgen van klimaatveranderingen.
- **Beperkt doelgroepbereik**
  Het streven naar armoedebestrijding en sociale cohesie wordt bemoeilijkt doordat niet alle doelgroepen bereikt kunnen worden, vooral als culturele verschillen en financiële beperkingen de toegankelijkheid voor sommigen belemmeren.



- **Adres gerelateerde problemen**
  Voedseltuin IJplein ondervindt belemmeringen door het ontbreken van een vast adres, wat problemen oplevert voor bezoekers en leveringen.
- **Beheerdersovereenkomst**
  Voedseltuin IJplein vindt de beheerdersovereenkomst vrij eenzijdig qua voorwaarden. Er is behoefte aan een overeenkomst waarin de gemeente ook inzicht geeft in wat zij teruggeven aan het initiatief.

Op weg naar toekomstbestendige initiatieven

Initiatieven in de Amsterdamse voedselketen ervaren diverse belemmeringen, zowel van buitenaf, zoals klimaatverandering en de structurele tekort van betaalbare grond en bedrijfsruimtes, als vanuit de gemeente op het gebied van o.a. de toegankelijkheid en houding. Deze hindernissen bemoeilijken het opzetten en duurzaam doorontwikkelen van initiatieven. Ondanks deze uitdagingen dragen de initiatieven significant bij aan de Amsterdamse Voedselstrategie. Ze produceren, distribueren en faciliteren consumeren op een wijze die in lijn is met het gewenste beleid voor gezond, eerlijk, duurzaam en betaalbaar lokaal voedsel. Ook hebben de initiatieven een positieve impact op het welzijn, de ecologie, het klimaat en de economie. Het is van essentieel belang dat de gemeente zich actief inzet om de samenwerking met initiatieven te verbeteren. Dit vraagt om meer maatwerk, flexibiliteit en de erkenning van maatschappelijk rendement. Op deze manier kunnen de doelstellingen vanuit de Voedselstrategie gerealiseerd worden. Echter is het belang van investeren in initiatieven nog groter dan het domein voedsel. Het is een mogelijkheid om het vertrouwen van de burger in de overheid te versterken en een groep burgers te bereiken die vaak gemist wordt door de overheid en reguliere instanties.

> *"Vertrouwen geven aan maatschappelijke initiatieven is nodig omdat zij een deel van de stad bereiken die niet vanzelf toegang heeft tot zorg en welzijn en tot opleidingen en tot de plekken waar het geld wordt verdiend. De groeiende tweedeling is een zorg van veel mensen, die kun je niet alleen met maatschappelijk initiatief oplossen, maar ze zijn wel nodig om de ergste uitwassen te voorkomen.*
>
> *- Initiatiefnemer in de voedselketen*

5

Aanbevelingen voor de doorontwikkeling van het beleid voor een toekomstbestendige economie



5.1 De aanbevelingen getypeerd en geprioriteerd

Dit hoofdstuk 5 beschrijft de aanbevelingen die betrekking hebben op het eerste doel van dit onderzoek, te weten: het inzichtelijk maken van de overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende concepten die de gemeente inzet bij het ontwikkelen van beleid voor de toekomstbestendige economie van de stad en wat ervoor nodig is om het beleid te verbeteren. De aanbevelingen sluiten aan op de bevindingen in hoofdstuk 2 en hebben onder meer betrekking op de ontwikkeling van één missie gedreven beleidstheorie – of zoals sommige collega's het noemen: één narratief – op basis van de reeds bestaande concepten. Ook worden aanbevelingen gedaan met betrekking tot randvoorwaarden die daarbij van belang zijn om het beleid efficiënter en effectiever te maken.

Hoofdstuk 6 heeft betrekking op de rol van (sociaal) ondernemers, lokale initiatieven en andere actoren in de stad en de wijdere context bij de transitie naar een toekomstbestendige economie. De aanbevelingen die we hier presenteren betreffen concrete handvatten en oplossingsrichtingen die bijdragen aan het doeltreffend versterken en ondersteunen van sociaal ondernemers en lokale initiatieven in hun bijdrage aan een toekomstbestendige economie. We vinden het belangrijk dat bij (de opvolging van) deze aanbevelingen wordt aangesloten bij de motivaties van lokale sociale ondernemers en initiatieven, bij de knelpunten en kansen die zij zien voor het voorzetten en uitbouwen van hun initiatief en bij de ondersteuningsbehoefte die zij hebben. Daarvoor is een luisterende open houding vanuit de gemeente nodig. Ook op dat punt doen we een aantal aanbevelingen. Tenslotte staan we in dit hoofdstuk apart stil bij initiatiefnemers in de voedselketen waaraan we aandacht besteedden in hoofdstuk 4.

Tenslotte worden in hoofdstuk 7 aanbevelingen gedaan om in de toekomst de doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid te evalueren.

Prioritering van de aanbevelingen

Voor dit beleidsonderzoek zal voor het eerst bij elke aanbevelingen worden aangegeven of de prioritering ervan als 'laag', 'midden' of 'hoog' wordt beschouwd. De prioritering is opgesteld op basis van een inschatting door het onderzoeksteam en voorgelegd aan de ontvangende directies EZ&C en R&D. Deze werkwijze is conform de systematiek die gehanteerd wordt voor de audits die de afdeling Interne Audit & Beleidsonderzoek uitvoert.

Zie pagina 7 voor een overzicht van de aanbevelingen met prioritering.

5.2 Aanbevelingen voor de doorontwikkeling van het beleid voor een toekomstbestendige economie

Hoofdaanbeveling 1:

Zet als directies EZ&C en R&D in samenwerking met de stadsdelen gezamenlijk programma-management op en formuleer één narratief met missie en visie op het samenwerken aan de toekomstbestendige economie van de stad Amsterdam vanuit één beleidstheorie die ent op een integrale benadering, een gemeenschappelijke taal en een gedeeld begrippenkader en die voorzien is van en bijbehorende uitvoeringsagenda met instrumenten en doelstellingen.

Waarom?

In hoofdstuk 2 beschreven we hoe vanuit meerdere directies aan verschillende beleidsconcepten, strategieën en uitvoeringsagenda's wordt gewerkt aan de transitie naar een toekomstbestendige economie. De overeenkomsten en verschillen tussen de beleidsconcepten en de mate van consensus over de inhoud van de beleidsconcepten waren tot nu toe nog niet objectief en gestructureerd in beeld gebracht. De conceptuele analyse die we verrichtten, wees uit er zowel grote overeenkomsten alsook significante verschillen zijn in doelstelling en strategie van de drie beleidsconcepten en dat de mate van consensus zeer gering is. Er lijken nu nog teveel twee 'typen' nieuwe economie naast elkaar te bestaan:
(1) brede welvaart/welzijn, met focus op sociaal ondernemerschap zoals die naar voren komt in de visie van EZ&C 'Een nieuw Amsterdam economisch peil' en in de uitgangspunten van de CWB-aanpak). En (2) de circulaire economie, met focus op sluiten van kringlopen en tegengaan van verspilling, die voornamelijk door de directie R&D wordt omarmd. In het Donutmodel van Kate Raworth dat door gemeente Amsterdam al eerder werd gebruikt, komen deze twee perspectieven samen. Voor de efficiëntie en effectiviteit van het beleid is het van doorslaggevend belang om aan de hand van dit of een ander integraal concept de bestaande drie concepten door te lichten en radicale keuzes te maken met als doel dat er één narratief/beleidstheorie ontstaat waarin de keuze voor een circulaire economie men het niet langer ondersteun van een lineaire economie expliciet wordt gemaakt. Om toe te bewegen naar een daadwerkelijke nieuwe economie dienen maatschappelijke doelen en welzijn meer centraal komen te staan met burgers en gemeenschappen als belangrijke actoren en medespelers.

Het 'overkoepelende gesprek' ontbreekt tot nu toe

Het 'overkoepelende gesprek' met en tussen de collega's van EZ&C, Amsterdam Circulair en CWB over brede welvaart en de andere doelen die zij alle nastreven, wordt tot nu toe niet op een structurele basis gevoerd. De plenaire sessie die we met collega's organiseerden, vormde een eerste aanzet hiervoor. Door de afwezigheid van structurele samenwerking tussen collega's die vanuit verschillende concepten met (grotendeels) dezelfde vraagstukken bezig zijn, worden kansen om van elkaar te leren en elkaar aan te vullen en te versterken, gemist. Dit staat haaks op de intentie van de gemeente Amsterdam om een lerende organisatie te zijn. Bovendien bestaat het risico van inefficiëntie door dubbelwerk, en het niet, of te laat benutten van elkaars kennis en expertise. Dit doet hoogstwaarschijnlijk ook afbreuk aan de effectiviteit en doelmatigheid van het beleid. Als de situatie blijft bestaan dat centrale begrippen verschillend worden gedefinieerd, kan dit tot verwarring, irritatie en misschien zelfs ongeloofwaardigheid bij collega's binnen gemeente Amsterdam en bij burgers, (sociale) ondernemers en andere belanghebbenden in de stad. Het is van cruciaal belang dat zowel intern als extern één geluid klinkt en de gemeente concern breed dezelfde missie en visie uitdraagt.

Hoe?

a) Zet integraal programmamanagement op

Zet vanuit de directies EZ&C, R&D en de stadsdelen integraal programmamanagement op en ontwikkel van daaruit op basis van de bestaande – elkaar deels aanvullende – beleidsconcepten en de ervaringen die daar tot nu toe mee zijn opgedaan, één compacte, breed gedragen missie, visie en beleidstheorie voor de transitie naar de toekomstbestendige economie. Een missie gedreven benadering kan het uitgangspunt vormen voor een meer integrale en coherente transitiegerichte beleidsagenda.[1]
Bouw daarbij voort op de gemeenschappelijke basis zoals we die in beeld brachten in hoofdstuk 2 en werk (verder) aan een zo veel als mogelijk gemeenschappelijke taal, eensluidend begrippenkader en gedeelde kennis van het veld van actoren.

Ga het gesprek verder met elkaar aan en overstijg daarbij afdelingsbelangen ten behoeve van de gedeelde maatschappelijk opgaven en beleidsdoelen en agendeer onder meer de volgende thema's:

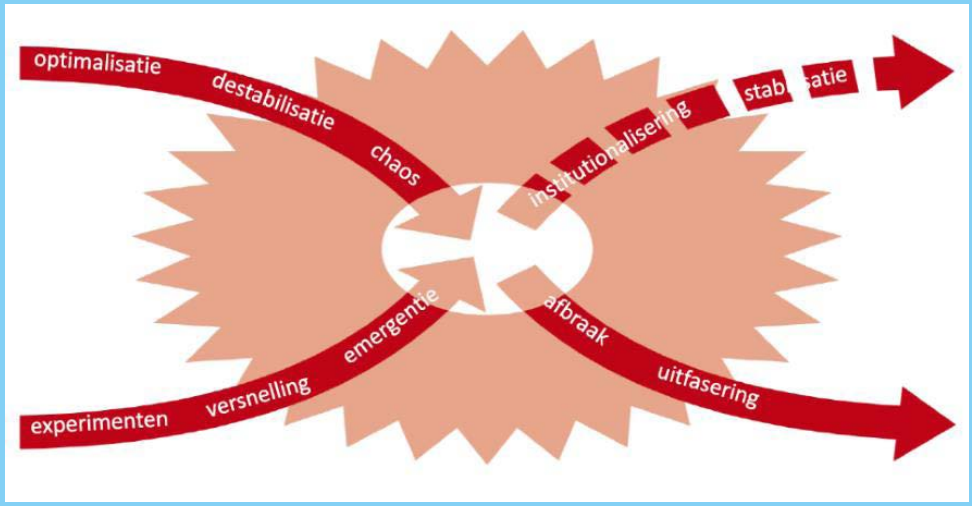
- Gaat brede welvaart over een eerlijkere verdeling van economische welvaart of over een bredere blik op welvaart waarin naast geld ook immateriële zaken - de eerder genoemde brede welvaartthema's- worden meegenomen?
- Hoe kunnen in de bottom-up benadering van CWB ook de doelstellingen van Amsterdam Circulair beter worden meegenomen?
- Wat kan worden geleerd van de bottom-up benadering van CWB in de Masterplangebieden Zuidoost en Nieuw-West voor een gelijkwaardige relatie tussen overheid en burgers? Hoe kunnen de kennis en ervaring die de directies Werk & Participatie en Inkomen heeft met methoden om in contact te komen met lastiger bereikbare doelgroepen, hierbij van nut zijn?
- Wat kan geleerd worden van projecten, programma's en pilots die door de gemeente in het verleden zijn uitgevoerd, zoals de programma's Amsterdam Doelgericht, Amsterdam Impact van EZ&C. En wat kan geleerd worden van andere gemeenten en buitenlandse voorbeelden?
- Hoe kunnen de directies G&O, SIS, Werk & Participatie en Inkomen en andere directies – op specifieke onderdelen - bijdragen aan de realisatie van het vernieuwde beleid om te komen tot een toekomstbestendige economie?

De vernieuwde beleidstheorie bevat bij voorkeur zo precies mogelijk geformuleerde begrippen; is intern consistent, bouwt zo veel mogelijk op de resultaten van wetenschappelijk onderzoek, is bruikbaar voor de praktijk en houdt rekening met de dynamiek van beleidsprocessen.

b) Benut inzichten uit het transitie denken

Gebruik bij de doorontwikkeling van het beleid ook de inzichten uit het transitie denken zoals die door Jan Rotmans en zijn collega's van DRIFT[2] zijn ontwikkeld.[3] In het hierna volgende kader wordt het transitie denken beknopt omschreven. Het transitie denken klinkt door in de aanbevelingen die we doen. De grote opgave waar we als maatschappij voor staan met de transitie naar een toekomstbestendige economie, vereisen een omkering van denken. Voor het werk eraan is het essentieel om met elkaar - overheden, (sociale) ondernemers, lokale initiatieven, kennisinstellingen en andere betrokkenen - de historische visie op de lineaire economie te (her)definiëren en oog te hebben voor bredere maatschappelijke effecten dan alleen de economische. In het hierna volgende wordt kort ingegaan op kernelementen van het transitie denken.[4]





Transitie denken

Een transitie is een fundamentele en onomkeerbare verandering in maatschappelijke systemen die schoksgewijs verloopt en een onbekend eindpunt heeft.

Kerngedachte achter transities: onze maatschappij organiseert zich rondom bepaalde maatschappelijke functies (zoals voedsel, mobiliteit en energie). Normaal optimaliseren we deze systemen m.b.v. innovaties. De systemen lopen echter vast. Ze zijn niet meer in staat om een antwoord te bieden aan uitdagingen die een gevolg zijn van het systeem zelf. Dan is niet langer een optimalisatie van het bestaande de uitkomst, maar moeten we veranderen naar een nieuw systeem. Elke paar generaties veranderen (onderdelen van het) maatschappelijke systemen ingrijpend.

Voorbeelden van transities zijn:

Van	Naar
Paard en wagen	Auto
Kleinschalige landbouw	Intensieve landbouw
Swing music	Rock 'n Roll

Van	Naar
Fossiele energie	Duurzame energie
Lineaire economie	Circulaire economie
Intensieve landbouw	Kringloop landbouw

Iets is een transitievraagstuk als het verbeteren van het bestaande geen oplossing meer biedt (onvolhoudbaarheid – urgentie door besef):

- Veranderopgave op meerdere vlakken: technisch, bestuurlijk, financieel, organisatorisch.
- Diverse opgaven die bij elkaar komen.
- Andere manier van kijken/denken/werken, buiten ingesleten paden.
- Niet beetje anders, maar loslaten gebruikelijke en vertrouwde patronen.
- Koppelen en tegelijk loslaten van nieuwe en traditionele processen.

Transities zijn daardoor radicale veranderprocessen die leiden tot transformatie (en niet optimalisatie) van een systeem of onderdelen daarvan. Het zijn complexe non-lineaire veranderprocessen die decennia in beslag kunnen nemen. Ze zijn onvoorspelbaar en grillig, maar de onderliggende patronen en mechanismen zijn (soms pas achteraf) wel herkenbaar. Het vereist systeemdenken en actief onderzoek: we begrijpen systemen door ze te veranderen. We zitten middenin systemen en kunnen daardoor de grens niet aangeven. Voorbeelden van complexe systemen: hersenen, sloten, ijskappen en maatschappijen.

Complexiteit betekent dat het niet maakbaar is, oorzaak en gevolg onzeker en onvoorspelbaar zijn, niet planbaar en we zijn er een onderdeel van. Door te leren, experimenteren, diversiteit te creëren, kleine gebaren en continue wisselwerking actie en reflectie maak je ontwikkeling op de continuïteit. We kunnen transities niet afdwingen maar wel transities aanwakkeren, versnellen, richting geven, inspelen op aanwezige veranderdynamiek en/of complexiteit en onzekerheid als kans zien.

Transitiemanagement is daarom niet het managen van een transitie, maar wel het slim en strategisch inspelen op maatschappelijke dynamiek om deze te beïnvloeden in een gewenste richting. Problemen echt begrijpen, patronen herkennen en het toekomstperspectief pragmatisch maken.

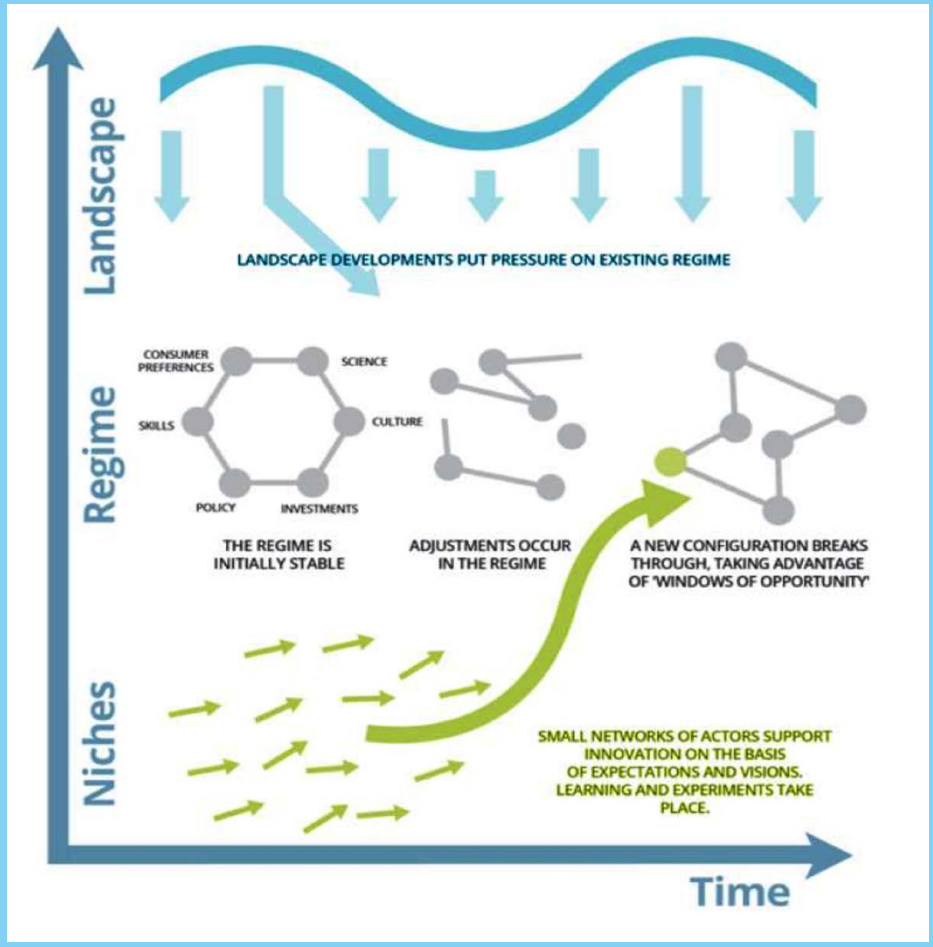
Transitie beïnvloeden door:

- Systeemdenken: versnellen en richting geven aan gewenste veranderingen.
- Selectief: samen met koplopers, veranderaars uit niche en regime die de transitieagenda delen.
- Back-casting: radicaal perspectief op lange termijn terugvertalen naar concrete acties (vaak kunnenwe pas achteraf transities goed begrijpen).
- Adaptief: leren en experimenteren langs meerdere paden, gaandeweg bijstellen.
- Reflexief: systematische reflectie en monitoring gericht op strategisch bijsturen.

Transities zijn een samenspel van ontwikkelingen en veranderingen op verschillende niveaus. Hiervoor wordt het multi-level perspectief gehanteerd.



Transitiedynamiek is een dominante praktijk met een stabiel regime waarin niches zich lange tijd ontwikkelen in schijnbare anonimiteit. Landschapsontwikkelingen zetten druk op het regime. Niches schalen op en breken door waardoor nieuwe praktijken ontstaan wat de samenleving verandert.



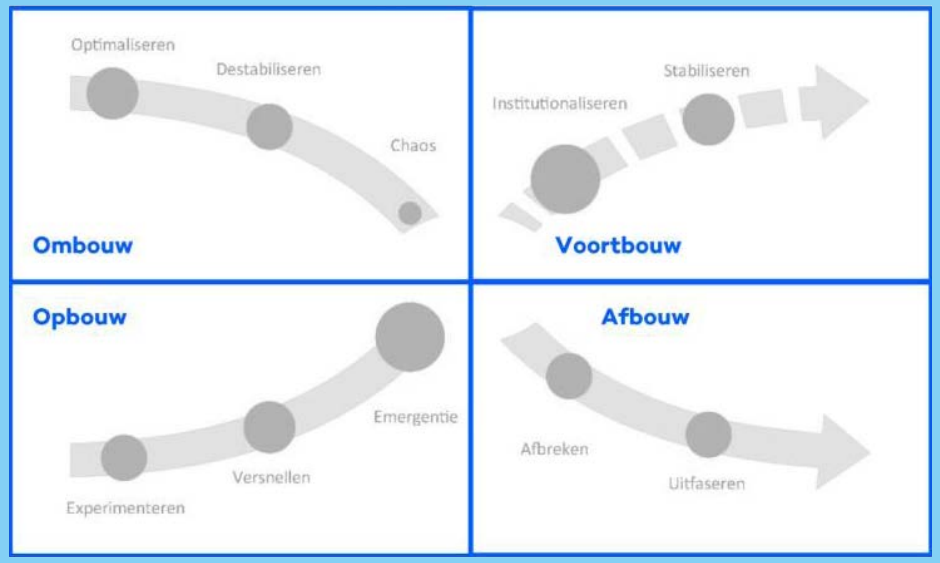
Handelingsperspectief in deze systeemdynamiek is er op alle drie de niveaus:

- Macro: inspelen op trends door bewustzijn, aandacht en zichtbaarheid.
- Meso: druk op regime verhogen door bevragen, uitdagen, ter discussie stellen, spanningen te benoemen.
- Micro: beschermen, versterken, verbinden en empoweren van niches.

X-Curve van transities

De X-Curve is een concept of raamwerk waarmee we transities kunnen analyseren en om een gesprek te voeren over hoe we gebeurtenissen in een transitie interpreteren. Het eindbeeld van de gewenste transitie is bepalend hoe je iets ziet. Geef ruimte voor verschillende perspectieven en stel kritische vragen over of we het juiste doen en wat we willen bereiken.

Transities zijn niet alleen opbouw en dingen toevoegen. Het gaat ook om exnovatie (tegenovergestelde van innovatie) en creatieve destructie: afbouw. Soms kun je meer bereiken door in plaats van een steentje erbij te plaatsen, er eentje weg te halen.



Wat moet aangepast, veranderd, opnieuw ingericht of bijgestuurd? **Ombouw**	**Wat zijn leidende principes, nieuwe waarden? Hoe kunnen we dit vastleggen in normen, wetten en regels?** **Voortbouw**
Opbouw **Wat verdient meer steun, schaal, podium, investering, professionalisering?**	**Afbouw** **Wat willen we uitfaseren en afscheid van nemen? Hoe kunnen we dit faciliteren?**

Positieve gevolgen voor de organisatie zijn: avontuurlijk en pionieren met nieuwe netwerken, competenties en ontwikkelruimte met groter gevoel van maatschappelijke meerwaarde en persoonlijke en inhoudelijke verdieping.

Negatieve gevolgen voor de organisatie zijn: verlies aan zekerheden en 'oude' kennis, twijfel over benodigde eigen competenties en innovatief vermogen organisatie en gemangeld tussen transities en kerntaken/KPI's.

Bron: Samenvatting van de driedaagse Masterclass over Sturing in Transities georganiseerd door DRIFT voor een selectie medewerkers van V&OR op 4 april, 11 april & 11 mei.

Het Multi Level Perspectief van het transitie denken biedt een inzichtelijk perspectief op transities, en hoe deze te managen, maar er zijn er meer. In de eindnoten bij dit hoofdstuk worden nog aantal andere leessuggesties gedaan met betrekking tot transitieliteratuur.[5]

Aanbeveling 2:

Organiseer integrale regie en leiderschap vanuit de samenwerkende directies EZ&C en R&D en de stadsdelen. Doe dit in nauwe samenspraak met de andere directies waaronder SIS en G&O. Ga daarbij uit van onderling vertrouwen en het rekening houden met elkaars belangen. Spreek het bestuur aan op nut en noodzaak van de integrale benadering en afweging van beleidskeuzes, maak 'inwisselbesluiten' bespreekbaar en faciliteer dit vanuit de ambtelijke organisatie.

Waarom?

a) Doorbreken en hervormen

Een veelgehoorde wens van de gemeente is dat er een meer waarde gerichte vorm van regie ontstaat. Het begrip 'waarde' betreft niet uitsluitend economische waarde maar ook de waarde thema's die met brede welvaart worden bedoeld. De notie moet 'indalen' dat een gezonde, vitale en veerkrachtige economie ook private (financieel-economische) baten of beperking van publieke kosten met zich meebrengt. Het nastreven van het uitgaan van andere vormen van waardecreatie bij beleidskeuzes vraagt om het doorbreken van dominante werkwijzen en het verbreden van economisch-maatschappelijke waarderingsgrondslagen, zoals brede welvaart in plaats van enkel financieel meetbare kosten en baten.

b) De verkokerde organisatie

De gemeente Amsterdam is een sterk verkokerde organisatie. De (door-)ontwikkeling en implementatie van beleid en instrumentarium voor een toekomstbestendige economie raakt aan de expertise, taken en verantwoordelijkheden van collega's bij de directies EZ&C en R&D maar ook aan die van collega's bij de stadsdelen en bij de directies G&O, SIS, Inkomen, Werk & Participatie en het Stedelijk Innovatieteam. Centrale regie- en leiderschap zijn onontbeerlijk voor het boeken van voortgang in de transitie naar een toekomstbestendige economie waarbij soms tegengestelde directie- en afdelingsbelangen spelen.

c) Portefeuille overstijgende opgave van wethouders

Verschillende wethouders hebben vanuit hun portefeuille verantwoordelijkheden voor verschillende aspecten van de transitieopgave. Waar de ene wethouder over Economische Zaken gaat, is de andere verantwoordelijk voor de Circulaire Economie. Een derde en vierde wethouder gaan over de Masterplannen Zuidoost en Nieuw-West en gemeentelijk vastgoed. Terwijl een vijfde wethouder Grondzaken in zijn portefeuille heeft. Bestuurlijke keuzes zijn voorwaardelijk aan het eenduidig optreden van de gemeente.

d) Een bredere blik nodig van de stadsdeelbestuurders

Ook de stadsdeelbestuurders zijn betrokken bij de economische ontwikkeling van de stad. Zij vergaderen hierover met regelmaat gezamenlijk in het Portefeuillehouders overleg Economie. In bijlage 3 is de taakstelling met de omschrijving van het doel en de subtaken opgenomen. Als doel staat omschreven 'Het versterken van het lokale ondernemersklimaat'. Als deeltaken staan omschreven:

- Agenderen en laten uitvoeren van economische opgaven.
- Vervullen van een ambassadeursfunctie richting ondernemers, en stimuleren en faciliteren dat ondernemers zich organiseren (bijv. via een bedrijveninvesteringszone (BIZ).
- Instellen van markten, de inrichtingsbesluiten, de aanvullende regels en vergunningen voor staanplaatsen buiten de markt.
- In behandeling nemen van vragen en nieuwe initiatieven van ondernemers.

Directie EZ&C is betrokken voor advies op het gebied van detailhandel, markten en andere economische activiteiten en de directie Stadswerken, afdeling Marktbureau voor het dagelijks beheer van markt en opstellen inrichtingsbesluiten en vergunningen. De betrokkenheid en input vanuit het team Circulaire Economie van R&D mist hier nu. Dat is een ommissie. Het is van belang dat zowel de stedelijke als de stadsdeel bestuurders over hun eigen portefeuillegrenzen heen kijken, de tranistieopgave naar een toekomstbestendige economie integraal benaderen en de samenspraak en samenwerking met hun bestuurlijke collega's actief opzoeken. Vanuit de ambtelijke organisatie kan dit (beter) gefaciliteerd worden.

Hoe?

a) Pak de integrale regie

In hoofdstuk 2 is het speelveld beschreven waarbinnen de collega's hun werk moeten doen; dit speelveld is sterk versnipperd. Meer integrale regie en leiderschap zijn onontbeerlijk om sturing te geven aan deze urgente transitieopgave. Vanuit die integrale regie dienen de directies R&D en EZ&C met G&O, SIS, Werk & Participatie en Inkomen en de stadsdelen samen te werken en elk vanuit hun specialismen hun bijdragen leveren aan de integrale transitieopgave. Een programmateam kan hierbij faciliteren door onder meer een gezamenlijke online bibliotheek/kennisportaal en 'smoelenboek' op te zetten (benut hiervoor openresearch.amsterdam). Zo kan worden gebouwd aan gedeelde kennis en kan men elkaar als specialisten gemakkelijker vinden.



b) Bestuurlijke keuzes zijn randvoorwaardelijk

Bestuurlijke keuzes zijn een voorwaarde voor het éénduidig kunnen optreden van de gemeente. Voor het maken van keuzes op het portefeuille overstijgende thema van de toekomstbestendige economie is het van essentieel belang dat wethouders gezamenlijk tot keuzes komen. Meer in het algemeen is de aanbeveling om het bestuur vroegtijdig te betrekken. Vanuit de directies EZ&C en R&D zou het programmateam één gezamenlijke agenda 'In gesprek met bestuurders' kunnen opstellen met als doel ook bestuurders meer integraal te laten kijken naar de transitieopgave om tot een toekomstbestendige economie te komen (hierover later meer).

c) Maak 'omwisselbesluiten' bespreekbaar en mogelijk en stuur op meervoudige waardecreatie

Bestuurlijk moet er een open proces en gesprek ontstaan met mogelijkheden tot 'omwisselbesluiten' om ook andere vormen van waardecreatie dan uitsluitend economische waardecreatie te faciliteren en te borgen. Daarvoor is het belangrijk om het gesprek te voeren over hoe beschikbare budgetten anders besteed kunnen worden, op zo'n manier dat het beoogde resultaat toch (en beter) wordt behaald. Ook kan slimmer gekeken worden naar hoe bijdragen vanuit verschillende beleidsdoelen de maatschappelijke waarde voor de stad kunnen vergroten (meervoudige waardecreatie). Denk hierbij bijvoorbeeld aan de bijdragen die stadslandbouw-projecten – behalve voor de voedselproductie en lokale economie – leveren aan de beleidsthema's biodiversiteit, educatie, sociale cohesie, vergroening en klimaatadaptatie. Dit vraagt om integraal denkende en goed samenwerkende ambtenaren en bestuurders.

Aanbeveling 3:

Communiceer en participeer bij de implementatie en doorontwikkeling van het beleid eveneens met relevante actoren in de stad en benut hierbij het gedachtengoed van het Strategisch Omgevingsmanagement (SOM) dat voor het gebiedsniveau een link heeft met het gedachtengoed van Samen stadmaken.[6]

Specifiek voor de transitie in de voedselketen kunnen inwoners en (sociaal) ondernemers van Amsterdam beter betrokken worden bij het creëren van integraal voedselbeleid en een toekomstbestendig voedselsysteem.

Waarom?

Halverwege dit beleidsonderzoek werd duidelijk dat het speelveld van actoren dat in de verschillende fasen bijdraagt aan de vernieuwing van het economisch beleid, veel omvangrijker en meer versnipperd is dan gedacht. Zie hoofdstuk 2 voor het speelveld voor zover we dit nu in beeld konden brengen.

a) De (sociaal) ondernemer en lokale initiatieven worden te weinig als gelijkwaardige gesprekspartners beschouwd

De transitie naar een toekomstbestendige economie is een veel omvattend thema wat de gehele samenleving raakt. In de stad zijn tal van burgerinitiatieven en (sociale) ondernemers al jarenlang actief om hun bijdrage te leveren. De gemeente betrekt het maatschappelijke veld van lokale initiatieven, (sociale) ondernemers en instellingen en organisaties die een rol (kunnen) hebben bij de transitie naar de toekomstbestendige economie nu al, maar nog niet structureel en vanuit één omvattend kader.
En wat betreft de lokale initiatieven en sociaal ondernemers in de voedselketen gebeurt dit betrekken bij beleid nog te weinig op basis van gelijkwaardigheid. Lokale initiatiefnemers en sociaal ondernemers vertelden ons dat ze de afgelopen jaren regelmatig uitgenodigd werden om met gemeenteambtenaren te overleggen, maar meestal zonder dat daar een vergoeding tegenover stond. Een reden dat sommige initiatiefnemers niet langer bereid zijn om hun tijd als (sociale) ondernemer gratis hierin te investeren.

b) Participatie en 'Samen stadmaken' tot nu toe onderbelicht in de uitvoeringagenda's

In de verschillende uitvoeringsagenda's voor de transitie naar een toekomstbestendige economie is het thema participatie en 'Samen stadmaken' nu nog onderbelicht gebleven. Participatie is straks echter een verplicht onderdeel bij het werken onder de Omgevingswet en 'Samen stadmaken' is nu al in de Amsterdamse Omgevingsvisie één hoofdpunt van de vijf strategische keuzes.[7]

Hoe?

a) Benut de kennis en ervaringen van lokale initiatieven en sociaal ondernemers en betrek hen bij de doorontwikkeling van het gemeentelijk beleid

Luister naar de kansen die burgerinitiatieven, sociale ondernemers en burgers zien en de knelpunten die zij ervaren. Een groot aantal van hen is al jarenlang actief om een steentje bij te dragen aan de transitie naar de toekomstbestendige economie. Uit de interviews met initiatieven en sociaal ondernemers in de voedselketen bleek dat zij daarbij allerlei hindernissen tegenkomen. Specifiek voor de voedselketen zijn platforms als Food Council MRA en Voedsel Verbindt[8] en de Stichting Stadslandbouw Amsterdam serieuze samenwerkingspartners in de verduurzaming van het voedselsysteem. Benut de relaties met deze koplopers voor het nog preciezer in kaart brengen van de ondersteuningsbehoefte die men heeft. Benut hun kennis en expertise voor de doorontwikkeling van het gemeentelijk beleid en probeer het zo aantrekkelijk mogelijk te maken om te participeren.

Pak de samenwerking met het maatschappelijk middenveld en (sociale) ondernemers gestructureerd aan door hierbij naast het 'Samen stadmaken' ook de methode van het Strategisch OmgevingsManagement (SOM) in te zetten en zo te investeren in omgevingsgericht werken. Benut en ontwikkel binnen de eigen organisatie expertise met betrekking tot het onderhandelen over, en het afwegen van (tegengestelde) belangen en ambities.[9]

SOM is ontwikkeld voor het zorgvuldig en effectief omgaan met belangen van uiteenlopende partijen in complexe opgaven en bestaat uit een combinatie van 4 essentiële ingrediënten:

1. *Mutual Gains gedachtengoed*, waarmee belangentegenstellingen kunnen worden opgelost.
2. *Omgevingsmanagement*
3. *Projectmatig werken*
4. De *sociaalpsychologische dimensie*, met name ingevuld door veranderkundig gedachtegoed.

Zie het schema in bijlage 4 met de verschillende en voor meer achtergronden over SOM, zie het Handboek Strategisch Omgevingsmanagement 2.0.[10]



b) Benut de bestaande producten die voor de participatie zijn ontwikkeld binnen de gemeente Amsterdam

Vind het wiel niet opnieuw uit bij het ontwikkelen van een participatieaanpak, maar benut de diverse producten die voor de participatie met inwoners, ondernemers, maatschappelijke instellingen en overige belanghebbenden zijn ontwikkeld binnen de gemeente Amsterdam, waaronder het Beleidskader Participatie (2021) en de Leidraad Burgerparticipatie (2021). Maar neem de volgende kanttekening van de WRR daarbij in acht:

> "Initiatieven rond burgerparticipatie en interactieve beleidsvorming zijn doorgaans goed nieuws voor burgers die beschikken over de tijd en capaciteiten om hieraan effectief deel te nemen – de zogenoemde participatie-elite van vaak wat oudere en beter opgeleide mannen, doorgaans met een Nederlandse achtergrond. Maar ze zijn minder geschikt voor burgers die niet de tijd hebben om, naast werk, partner, kinderen en andere verplichtingen, zich ook hiermee bezig te houden. En ze zijn ook geen goed nieuws voor burgers die niet goed zijn toegerust voor een effectieve deelname aan zulke trajecten, vaak mensen met een praktische opleiding of een migratie- achtergrond. Steeds weer doen nieuwe generaties beleidsmakers en communicatieadviseurs oprechte pogingen om deze burgers toch te betrekken, maar dat blijft zeer lastig. Misschien wordt het tijd om deze waarheid onder ogen te zien: bepaalde groepen burgers zijn meer gebaat bij een goed functionerende representatieve democratie met competente volksvertegenwoordigers die effectief voor hun belangen opkomen, en die professioneel tegenspel kunnen leveren aan de mondiger burgers. Voor deze groepen burgers betekent meer participatieve democratie juist minder grip op wat er gebeurt. Vanuit het perspectief van persoonlijke controle is het de moeite waard om te onderzoeken of hybride vormen van inspraak kunnen helpen. Daarbij worden deliberatieve trajecten gecombineerd met lichte vormen van plebiscitaire democratie".[11]

c) Vorm een team van experts dat uitwerking kan geven aan het omgevingsgericht werken bij deze transitieopgave

Vorm een team van experts dat speciaal voor de transitie naar de toekomstbestendige economie nadere uitwerking kan geven aan het omgevingsgericht werken. Benut daarvoor eveneens de kennis en het netwerk waarover de gebiedsteams van de stadsdelen beschikken en betrek uitdrukkelijk ook de stadsdelen die sinds de verordening[12] op de stadsdelen meer beslismacht en mandaat kregen.

d) Werk als gemeente voor de voedseltransitie samen met de reeds bestaande Amsterdamse voedselraden

Specifiek voor de transitie in de voedselketen kunnen inwoners (en sociaal ondernemers) van Amsterdam beter betrokken te worden bij het creëren van integraal voedselbeleid via de food councils (voedselraden). Deze councils zijn in opkomst in steden over de hele wereld. Veel van hen zijn verbonden aan het Milan urban food policy pact: https://www.milanurbanfoodpolicypact.org/.

Aanbeveling 4:

Breek belemmeringen om te verbinden af en ontwikkel een systeem dat verbinders beloont.

Waarom?

Een andere benadering tot, en beloning van sociaal ondernemers en burgerinitiatieven is nodig; ze zijn belangrijke kennis- en praktijkdragers. Alleen door dit te erkennen en te belonen kan er gewerkt worden aan verbindingen en samenwerkingen op basis van gelijkwaardigheid. Binnen de gemeente zijn er verschillende ambtenaren die hiernaar al handelen, maar zij worden daarin eerder afgeremd en tegengehouden dan gesteund door de huidige inrichting van de ambtelijke organisatie. Een positieve verandering in de houding van de gemeente ten aanzien van sociaal ondernemers en burgerinitiatieven kan tevens helpen het vertrouwen in de overheid positief beïnvloeden.

> *"Ik merk dat veel beleidsmedewerkers behoorlijk 'eenzaam' zijn. Ze gaan in gesprek met civil society en horen daarin over allerlei alternatieven, maar krijgen vervolgens van collega's te horen dat het niet kan en dat er – bij wijze van spreken – maar een tender uitgeschreven moet worden. Ik probeer het vooral positief te zien. We hebben de instrumenten voor samenwerking nog niet en/of we hebben er nog geen ervaring mee."*
>
> *- Collega directie Digitalisering & Innovatie (D&I)*

Hoe?

Bij R&D en de andere organisatieonderdelen zijn veel collega's werkzaam die graag willen 'verbinden' en die dat ook wel doen. Echter zij lopen tegen belemmeringen aan bij hun MT of ze hebben te weinig inzicht in hoe en met wie ze de verbinding kunnen zoeken. Er is nu bij de gemeente geen systeem dat mensen beloont om mee te doen met het verbinden van en tussen 'de beleidskokers' en met de lokale initiatieven in de stad. Kijk met elkaar hoe dit beloningssysteem eruit kan zien.

Aanbeveling 5:

Zet gezamenlijk proces van reflexieve monitoring op.

Waarom?

De ontwikkeling van een toekomstbestendige economie vraagt om verandering op meerdere maatschappelijke niveaus en in verschillende domeinen tegelijkertijd. Daartoe moeten keuzes worden gemaakt die radicaal afwijken van gangbare praktijken, gewoonten, relaties en institutionele structuren.
We vernamen dat het team van CWB met reflexieve monitoring aan de slag wil gaan in hun aanpak.

Hoe?

In aansluiting op de reeks *Brede strategienetwerk transitiekunde* die georganiseerd wordt voor collega's van Verkeer & Openbare Ruimte (V&O) van gemeente Amsterdam en op aansluiting van de kennis over transitiekunde (zie kadertekst eerder in dit hoofdstuk) past het om uitstekend om de methodiek van reflexieve monitoring in te zetten.
Onderzoekers van de Vrije Universiteit en de Wageningen Universiteit ontwikkelden deze vorm van monitoring die de reflexiviteit van het project bevordert: *reflexieve monitoring in actie (RMA)*. Zij lichten toe: "Wil een project de verstrekkende ambities van systeeminnovatie verwezenlijken, dan moeten reflectie en leren gericht op structurele veranderingen hecht erin verweven zijn. RMA zet betrokkenen ertoe aan te blijven reflecteren op de relaties tussen hoofdzaken: de project- (of programma-ambities), de gangbare praktijken, hun institutionele verankering en die ontwikkelingen in het systeem die kansen bieden om de ambities van systeeminnovatie waar te maken."[13]
Het is wenselijk een dergelijk monitoringtraject op te zetten voor het bredere programmateam waarin zowel de trekkers van CWB als ook de trekkers van Circulaire Economie en EZ&C zitten.



6

Aanbevelingen voor een gemeente die zowel intern als in de samenwerking met de stad vanuit gelijkwaardigheid en vertrouwen werkt aan een toekomstbestendige economie.



Hoofdaanbeveling 6:

De blik vooruit: een gemeente die vanuit gelijkwaardigheid en vertrouwen richting geeft en lokaal initiatief en sociaal ondernemerschap faciliteert en ruimte geeft in de transitie naar een toekomstbestendige economie en instrumentatie ontwikkelt op geleide van de actoren in de praktijk. Zorg daarbij voor concern brede borging van de randvoorwaarden die nodig zijn voor de implementatie en uitvoering van beleid dat een toekomstbestendige economie met brede welvaart als doel heeft en leg als gezamenlijke directies – EZ&C, R&D, G&O, SIS en andere – afspraken op heldere wijze vast.

Waarom?

> *"Door de inspanning van onderop groeit een weefsel van mensen die door dezelfde idealen gedreven worden. Dat is de basis van projecten die vervolgens ontstaan: "het gedragen worden door die mensen." Dat moet ook gevoed worden. De overheid kan niks bereiken vanuit een verheven positie, maar moet echt met mensen werken aan de basis van de samenleving. Die dialoog moet vormgegeven worden. Daar moet menskracht en budget voor beschikbaar zijn. Dit soort gesprekken strandt al te vaak op gebrek aan mandaat van lage ambtenaren en de verkokering bij de gemeente.*
>
> *- Bestuurslid lokale stichting*

In de verkenning AmsterDOEN (september 2022 in de raad besproken) worden voorbeelden en thema's genoemd waarin Amsterdammers, of eigenlijk: AmsterDOENers (de Amsterdamse term voor 'commons'), zichtbaar en actief zijn in de stad: in de opwek van hernieuwbare energie, in (deel-)mobiliteit, in voedsel en stadslandbouw, in vrije ruimte, gezondheid, stadsontwikkeling en divers maatschappelijk initiatief. Met de conclusie ook dat er meer is dan wat in de verkenning genoemd is: ook in afval en circulaire economie, in woningbouw, data, onderwijs, klimaat, platformeconomie en opvang van nieuwkomers zijn AmsterDOENers actief.

Lokale initiatieven merken vaak weinig betrokkenheid vanuit de gemeente:

> *"...er komt nooit iemand kijken.. zijn ze niet geïnteresseerd in wat we met de subsidie hebben gedaan?"*
>
> *- Initiatiefnemer in de voedselketen*

Hoofdstuk 4 beschrijft de ontbrekende interesse en de belemmeringen die initiatiefnemers in de voedselketen vanuit de gemeente ervaren en de wensen die zij hebben voor het door ontwikkelen en opschalen van hun initiatief. Onze inventarisatie is verre van compleet en dient een vervolg te krijgen. Een gedegen analyse van de omgeving van initiatieven, netwerken en de gemeenschappen waarbinnen zij actief zijn, is van cruciaal belang. Belangrijke vragen daarbij zijn: *"Wat hebben initiatiefnemers nodig? Wat verwachten zij van de gemeente? Wat is de invloedssfeer en rol van de gemeente? Wat is de invloedssfeer en rol van andere partijen waarmee de gemeente samenwerkt?"* Zicht op en inzicht in de huidige lokale initiatieven en sociale ondernemers en hun verwachtingen ten aanzien van de gemeente zijn cruciaal om te komen tot instrumentarium dat doelmatig is. Daarnaast leveren deze inzichten ook aanknopingspunten om de dienstverlening in te richten dat het bijdraagt aan het vergroten van het vertrouwen in de overheid.

Hoe?

Met de verkenning AmsterDOEN is eveneens gekeken naar wat er al gebeurt aan duurzame initiatieven in de stad én naar wat deze beweging, voorbij de diverse projecten, nodig heeft en hoe de gemeente als lokale overheid met deze beweging meer samen kan optrekken. In het kader van het Actieprogramma AmsterDOEN worden tools (door-)ontwikkeld met als doel dat AmsterDOENers meer zeggenschap krijgen over hun stad en buurt, en de impact van hun inspanningen groter, sterker en beter wordt. Het is van belang dat de uitwerking van het programma AmsterDOEN, verankerd wordt in het programmamanagement dat vanuit de gezamenlijke directies EZ&C en R&D wordt opgezet in het kader van de transitie naar de toekomstbestendige economie (zie hiervoor hoofdstuk 5 van deze rapportage).

Andere aandachtspunten die van belang zijn om op te pakken zijn de volgende:

- De gemeente kan meer interesse tonen in initiatieven door de initiatieven vaker te benaderen of op te zoeken. Ook is er behoefte vanuit initiatieven aan een gemeente die meer risicobereidheid en vertrouwen toont bij de ondersteuning. Een gehoorde wens is dat ambtenaren soms iets meer buiten de kaders kunnen treden en als dit niet mogelijk is hier transparanter uitleg over geven. Het instellen van een centraal aanspreekpunt en actievere betrokkenheid van ambtenaren bij de projecten zullen bijdragen aan een constructieve samenwerking.
- Ontwikkel in samenspraak met ervaren initiatiefnemers een nieuwe opzet voor een beheerovereenkomst voor lokale initiatieven die gebruik maken van gemeentegrond / openbare ruimte die gebaseerd is op vertrouwen en wederkerigheid.



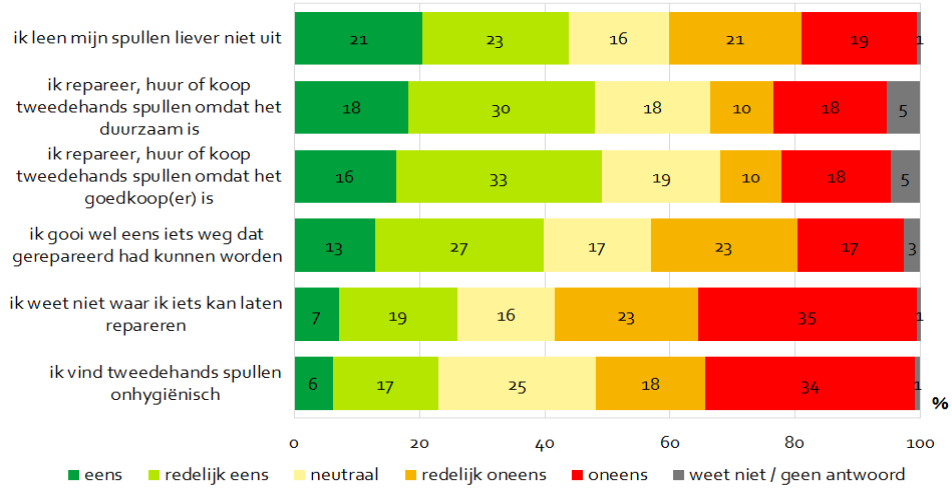
Aanbeveling 7:

Overweeg het opzetten van een digitaal portaal voor burgers en lokale initiatieven op met als doel te laten zien dat de toekomstbestendige economie al bestaat en duurzaam en circulair leven ook nu al kan en hoe de gemeente hierbij kan faciliteren.

Waarom?

Er is onder de Amsterdammers een grote groep die al duurzame keuzes maakt en zich (nog) duurzamer zou willen gedragen als producten meer en beter bereikbaar zouden zijn en ze gemakkelijker te weten komen waar ze terecht kunnen voor reparaties. De hierna volgende twee citaten met conclusies uit een onderzoek van de afdeling Onderzoek Informatie & Statistiek (OI&S) illustreren dit:

"Een groot deel van de Amsterdammers (89 procent) heeft zorgen over zaken zoals de vervuiling van de aarde, uitputting van grondstoffen en de uitstoot van broeikasgassen (CO_2). Ongeveer een kwart van de Amsterdammers geeft aan geen vlees te eten en vier procent geeft aan helemaal geen dierlijke producten te consumeren. Er zijn veel Amsterdammers die het liefst groenten en fruit uit de regio kopen en maar weinig Amsterdammers die dit ook daadwerkelijk (meer dan wekelijks) doen. Het is aannemelijk dat Amsterdammers vaker regionale producten zouden kopen als er meer en beter bereikbare streekproducten verkocht zouden worden. Bij de aanschaf van gebruikersartikelen bij Amsterdammers domineert het kopen van nieuwe artikelen over het algemeen. Keuze voor tweedehands hangt samen met het type product dat Amsterdammers kopen. Zo worden matrassen vaker nieuw gekocht dan fietsen en auto's. De helft van de Amsterdammers geeft aan dat een reden om te repareren/huren of tweedehands te kopen is dat het een duurzame optie is of omdat het goedkoper is. Tegelijkertijd geeft 40 procent van de Amsterdammers aan weleens iets weg te gooien dat gerepareerd had kunnen worden."



Figuur 8: *Stellingen over gebruik van tweedehands spullen, huur/leen en reparatiemogelijkheden van Amsterdammers in 2021 (Bron: OI&S).*

"Op de open vraag waardoor men (meer) gebruik zou maken van reparatiediensten geeft men vaak aan dat de prijs om iets te repareren (ten opzichte van gewoon een nieuwe kopen) aantrekkelijker zou moeten zijn. Daarnaast is bereikbaarheid en vindbaarheid van reparatieplekken een reden om reparatiediensten wel/niet te gebruiken. Een van de respondenten zegt: "Als er een groot bedrijf (hal met diverse minibedrijfjes) zou zijn waar je van alles kunt laten repareren, of instructie hoe het zelf te doen. Nu zoek je je wild naar plek waar een ruitje in een lamp gezet kan worden en is een nieuwe fotolijst goedkoper dan een stukje glas op maat". Er zijn ook mensen die zelf al veel repareren en respondenten die aangeven dat de verantwoordelijkheid bij producenten ligt omdat er veel spullen zijn die niet te maken zijn."[1]

Hoe?

Circulair Amsterdam bestaat al! Laat het zien en inspireer, informeer en faciliteer bewoners en bezoekers.

- Open zo spoedig mogelijk een informatieloket voor burgers en lokale initiatieven die toekomstbestendig willen leven en ondernemen. Het is er (nog) niet en er is wel behoefte aan! Het is 'laaghangend fruit' waarmee impact gemaakt kan worden op de realisatie van de toekomstbestendige economie op het niveau van buurten en stadsdelen. Kijk bv. hoe andere gemeenten dit hebben georganiseerd.
- Breng online en via (fysieke) kaarten per stadsdeel de Circulaire Stad in beeld! Zorg dat bewoners en bezoekers er een routeplanner kunnen vinden met informatie over welke kringloopwinkels er in de buurt zijn, waar je in de buurt spullen kunt laten repareren of iets huren wat je niet perse hoeft aan te schaffen. Gemeente Rotterdam heeft dit al https://routeplanner.rotterdamcirculair.nl/; een mooi voorbeeld waar Amsterdam op voort kan bouwen! Benut zo'n site dan ook meteen voor de uitleg aan burgers wat je bij een repair café kunt doen en hoe dit goed is voor de eigen portemonnee en de planeet.
- Zet er ook de moestuinen en andere circulaire voedselinitiatieven op met de links naar de websites van de initiatieven zelf. Geef via de site advies over hoe een bewonersinitiatief gestart kan worden en welke hulp daarbij geboden kan worden. En uiteraard: zet op deze site een link naar het subsidieportaal.
- Zorg voor één aanspreekpunt/loket bij gemeente voor stadslandbouwprojecten waar ambtelijke ondersteuning gevraagd kan worden en structurele subsidie aangevraagd kan worden. Kijk daarvoor naar de wijze waarop de gemeente Antwerpen een loket voor commons en burgerinitatieven heeft opgezet: https://www.antwerpen.be/info/61b9dd07396ffb5567502234/ondersteuning-voor-commons-burgerinitiatieven.

Aanbeveling 8:

Overweeg het opzetten van een Kenniscentrum voor circulair en duurzaam ondernemen in samenwerking met de Kamer van Koophandel en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven.

Waarom?

Een helpdesk om ambtenaren elkaar beter te laten vinden rondom duurzame thema's is al wel in ontwikkeling: in het Actieprogramma AmsterDOEN 2023-2025 staat dat er een helpdesk zal worden ingericht:
"..een plek voor vragen, advies en innovatie", want zo staat er te lezen: "Kennis – vanuit ervaring, of vanuit juridische, financiële en/of organisatorische expertise – is verdeeld over de organisatie en in de stad. Met AmsterDOEN willen we een plek organiseren om relevante kennis van en voor AmsterDOENers bij elkaar te brengen, zodat er ruimte ontstaat om – vanuit diverse expertisegebieden en ervaringsdeskundigheid – DOENers met adviezen bij te staan en innovaties te onderzoeken en agenderen."

Een kennisportaal voor Amsterdamse (sociaal) ondernemers vanuit de gemeente is er nog niet en is ook niet in voorbereiding. Kijk je nu op de website van gemeente Amsterdam en tik je in 'circulair ondernemen' dan kom je op webpagina https://www.amsterdam.nl/ondernemen/. Daar vind je onderstaande typen informatie.



Figuur 9: *Screenshot van de website gemeente Amsterdam genomen op 20 november 2023.*

Behalve informatie over het verduurzamen van een bedrijfspand is – ook na doorklikken op onderliggende pagina's – er verder geen informatie te vinden over circulair ondernemen.
Toen we de collega's van EZ&C de vraag voorlegden hoe (sociaal) ondernemers in contact kunnen komen met de gemeente voor advies over duurzaam en/of circulair ondernemen was het antwoord dat ondernemers de wethouder bellen, of aan de hand van een artikel in het Parool waarin een naam van een ambtenaar wordt genoemd, een collega bellen. Ook wordt er contact gelegd met de gemeente tijdens bijeenkomsten die vanuit EZ&C worden georganiseerd.

Hoe?

Om de transitie naar een circulaire economie te versnellen kan de gemeente nog meer dan ze nu al doet ondernemers ondersteunen. Op de korte termijn kan het zeer behulpzaam zijn om een link op de website van de gemeente toe te voegen naar de website van de Kamer van Koophandel Amsterdam, met de suggestie erbij om daar in de zoekmachine 'circulair ondernemen' in te tikken. Dit helpt ondernemers om de informatie van de Kamer van Koophandel over circulair en duurzaam ondernemen sneller te vinden.

Verder kan overwogen worden om samen met de Kamer van Koophandel, het Versnellingshuis Nederland Circulair, de Amsterdam Economic Board en het netwerk van het Amsterdams Ondernemers Programma (AOP) - een kennisportaal voor circulair/duurzaam/impact ondernemen op te zetten. Doel van zo'n kenniscentrum is laagdrempelig advies- en kennisuitwisseling. Startende en reeds actieve (sociaal) ondernemers kunnen er terecht voor advies over hoe ze hun verdienmodel in plaats van lineair, circulair kunnen inrichten. Zij kunnen bij het kenniscentrum met onder andere de volgende vragen terecht:

- 'Hoe richt ik mijn onderneming zó in dat ik minder afval produceer, minder fossiele energie verbruik en meer kostbare grondstoffen hergebruik, al dan niet met partners in de keten?'
- 'Wat kan ik leren van ondernemers die mij zijn voorgegaan?'
- 'Ik hik ergens tegenaan, ik mis bepaalde kennis nog en wat kan ik doen om mijn innovatieve idee kansrijk te realiseren?'

Een kenniscentrum voor duurzaam en circulair (sociaal) ondernemen is online te vinden én organiseert kennisbijeenkomsten en inloopspreekuren in de verschillende stadsdelen om vragen te beantwoorden en hindernissen weg te nemen.
Een idee is wellicht ook om een test te ontwikkelen die door ondernemers kan worden ingevuld met als doel inzicht te krijgen in waar de ondernemer staat in de transitie naar een duurzaam verdienmodel, inclusief inzicht in kansen en risico's en een pragmatisch advies waarmee de ondernemer aan de slag kan.
Ter inspiratie, kijk bij gemeente Rotterdam: https://rotterdamcirculair.nl/'.

Aanbeveling 9:

Geef de herziening van het subsidiestelsel en -proces vorm in nauwe samenspraak met en vanuit het belang van de doelgroepen.

Waarom?

De bezwaren en knelpunten die sociaal ondernemers en lokale initiatieven ervaren bij het aanvragen van subsidies, worden inde komende jaren opgelost kunnen we concluderen uit de stand van zaken in het 3e hoofdstuk van deze rapportage: onderdelen van het subsidiestelsel en –proces zullen worden herzien. De uitgangspunten hiervoor zijn vastgelegd in de beleidsbrief Subsidies. In juni van dit jaar is een nieuwe subsidieverordening aangenomen door de gemeenteraad: de Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2023. Van een aantal wijzigingen profiteren subsidieaanvragers en –ontvangers direct. De versoepelde verantwoordingsregimes zijn bijvoorbeeld voor nieuwe aanvragen al ingegaan. Andere zaken moeten nog worden uitgewerkt en vormgegeven. Het subsidiebureau gaat hier komende jaren mee aan de slag, in elk geval tot 2028. Dat betekent nog een heel aantal jaren voordat de lokale initiatieven en sociaal ondernemers op dit punt optimaal zullen worden gefaciliteerd.
We doen om die reden aanvullende aanbevelingen waarmee ook de betrokkenheid van de doelgroepen bij het verbeterproces kan worden versterkt:

Hoe?

a) Prioriteer wijzigingen samen met de doelgroep

Bepaal samen met de doelgroep welke verbeteringen aan het subsidiestelsel als eerste worden opgepakt. Er zijn veel ideeën en plannen om het aanvragen van subsidies makkelijker te maken. Niet alles zal echter tegelijk kunnen worden gerealiseerd en veel veranderingen zullen nog even op zich laten wachten. Inventariseer bij aanvragers wat hen het meeste zou helpen, en ga daar als eerste mee aan de slag. Het nieuwe klantpanel kan hierin mogelijk een rol spelen.

b) Faciliteer Engelstalige aanvragers beter

Zorg dat alle informatie over subsidies ook in het Engels beschikbaar is. De Engelstalige informatie over dit onderwerp is op dit moment erg summier. Maak het daarnaast mogelijk dat aanvragen ook in het Engels kunnen worden ingediend, via een Engelstalig formulier. Niet alle Amsterdammers die subsidie willen aanvragen kunnen Nederlands lezen en schrijven. Op deze manier wordt het aanvragen van subsidies voor een bredere groep toegankelijk.

c) Zorg voor betere monitoring van en sturing op termijnen

Het is nu niet heel duidelijk hoe vaak termijnen door het subsidiebureau wel/niet worden gehaald. Maar het lijkt erop dat een substantieel deel buiten de termijn valt. Uit

dit beleidsonderzoek komt naar voren dat aanvragers regelmatig uitwijken naar andere subsidieverstrekkers omdat ze daar eerder duidelijkheid krijgen en het subsidiegeld eerder ontvangen. Door betere monitoring van het eigen proces en door het leren van andere subsidieverstrekkers, wordt inzichtelijk of en hoe het verstrekkingsproces binnen de gemeente kan worden versnelt.

d) Maak de informatie over het aanvragen van subsidies eenvoudiger
Het taalgebruik op internet is nu niet echt toegankelijk. “Bij een positief besluit op uw subsidieaanvraag krijgt u een verleningsbeschikking. Hierin wordt u de subsidie voorlopig toegezegd. In de verleningsbeschikking staan het subsidiebedrag, de subsidievoorwaarden en of u een voorschot op de subsidie krijgt. U weet dan hoeveel subsidie u maximaal krijgt en wat u daarvoor moet doen.” Dat kan eenvoudiger.

e) Maak structurele financiering beter mogelijk
De gemeente Amsterdam moet meer structurele financiering aanbieden, rekening houdend met langetermijnplanningen van initiatieven. Verminder bureaucratische rompslomp rond subsidies en financiering. Het bevordert de innovatie en bestaans-zekerheid van initiatieven, wat essentieel is voor een bloeiende voedselketen.



Aanbeveling 10:

Vergroot de mogelijkheden voor het lokaal inkopen.

Hoe?

a) Verken de mogelijkheden voor lokale inkoop met de experts
In de publieke perceptie heerst soms onterecht het beeld dat het Aanbestedingsrecht en publieke doelstellingen niet goed samen kunnen gaan. Inkoopexperts en juristen kunnen hierin adviseren.Inkoopexperts en juristen kunnen hierin adviseren. Verken bijvoorbeeld samen de mogelijkheden binnen:

Meervoudig en enkelvoudige onderhandse aanbestedingen
In de media en raad is er veel aandacht voor de grootste vorm van aanbesteden: de Europese aanbestedingen. Terwijl dit, maar 20% van de aanbestedingen zijn. De meeste aanbestedingen (80%) zijn meervoudig of enkelvoudig onderhands[2]. Bij enkelvoudig onderhands aanbesteden nodigt de gemeente één specifieke leverancier uit om een offerte in te dienen, bij meervoudig onderhands zijn dit er meerdere. De opties voor lokale inkoop zijn hierbinnen talrijker omdat het hierbinnen mogelijk is specifieke bedrijven te trekken zonder dat er sprake is van uitgebreide procedure en openbare (Europese) concurrentie.

Het opsplitsen van opdrachten
Bij het inkopen van vergelijkbare producten kan volgens inkoopexpert Allard Knook, in tegenstelling tot hoe vaak gedacht wordt, meerdere trajecten los van elkaar in de markt gezet worden[3]. Hierdoor voorkomt men dat de drempelwaarde voor Europese aanbestedingen overschreden wordt en de opdracht in heel Europa in de markt gezet moet worden.

b) Heroverweeg het beleid en de kaders
Een ongelijke investering is nodig om een gelijk speelveld te creëren voor lokale en grotere initiatieven. Hiervoor zijn wijzigingen in het beleid en kaders nodig waardoor er een strategisch kader ontstaat dat lokale ondernemers steeds meer ondersteunt en de publieke doelstellingen stimuleert. Meer winst valt er te behalen door:

Gezamenlijke visie en kadervorming aandacht voor marktconsultatie en maatwerk
Binnen de gemeente Amsterdam werken er vier inkoopafdelingen -fysiek, sociaal, bedrijfsvoering en ICT- en één overkoepelende afdeling - ConcernInkoop en Strategie-aan inkoop. Om tegenstrijdigheden in het werk en beleid te voorkomen is een betere samenwerking, een integraal gedragen visie en kadervorming nodig. In deze visie dient aandacht te zijn voor marktconsultatie en het vroegtijdig in het inkoopproces betrekken van opdrachtnemers om maatwerk te kunnen bieden.

Ontwikkelen van een maatschappelijke route
Om het maatschappelijke middenveld te ondersteunen is er vraag naar een maatschappelijke, collectieve inkoopaanpak. Dit omdat het huidige beleid, gericht op de publiek-private verhouding, lokale en kleinere initiatieven tekortdoet aangezien ze niet kunnen concurreren met grotere, professionelere partijen. De gemeente moet streven naar een gelijk speelveld door ongelijk te investeren en een maatschappelijke route ontwikkelen die lokale initiatieven faciliteert.

Aanbestedingscriteria te wijzigen
De eerder genoemde samenwerking van Inkoop en CWB is aan het zoeken naar aanpassingsmogelijkheden binnen de aanbestedingscriteria, met als doel meer kansen voor lokale initiatieven in Nieuw West om mee te dingen. Dit doet men met behulp van het analyseren van inkoopdata en inkoopexpert Matthew Jackson.[4] Het gemeente breed aansluiten bij en ondersteunen van dit traject biedt mogelijkheden de aanbestedingscriteria voor de hele gemeente te herformuleren. Momenteel wordt er al binnen de gemeente onderzocht of de grens voor enkelvoudig onderhands aanbesteden opgehoogd kan worden. Dit moedigen wij als beleidsonderzoekers zeker aan!

De mogelijkheden voor social return te benutten
Bureau Social Return adviseert over de toepassing bij aanbesteding, voert de gesprekken met gegunde opdrachtnemers/contractpartners en verzorgt het monitoren van de uitvoering. Social return is een specifieke voorwaarde die wordt toegepast bij grote aanbestedingen (boven de Europese drempel van diensten). Social return kan gericht worden op lokale sociale firma's of lokale sociale initiatieven. De toepassing van social return is één van de impact-strategieën om inkoop maatschappelijk te laten 'renderen'. Dit naast de focus op andere thema's MVOI, focus op lokaal inkopen en inkopen bij het MKB. Social return toepassen bij lagere bedragen is een weinig efficiënte strategie. De strategie zou moeten zijn dat opdrachtnemers bij kleinere bedragen meer lokaal inkopen. Om dit te bewerkstelligen zou het inkoopbeleid van de gemeente Amsterdam moeten worden aangepast.

Sociaal en inclusief opdrachtgeverschap toe te passen
De rol van opdrachtgevers binnen de gemeente Amsterdam is belangrijk. De Leidraad Sociaal Opdrachtgeverschap is daarom in juni 2021 vastgesteld.[5] De Leidraad Sociaal Opdrachtgeverschap dient als stedelijk handelingskader vanuit het thema Sociaal dat in het beleidsdocument Inkopen en Opdrachtgeven met Invloed (tevens vastgesteld juni 2021) is opgenomen. In de praktijk komt het erop neer dat BSR opdrachtgevers en leadbuyers adviseert over social return.

Recent onderzoek van de Universiteit Utrecht in opdracht van Bureau Social Return gemeente Amsterdam geeft op wetenschappelijke basis advies over het toepassen van sociaal en inclusief opdrachtgeverschap bij aanbestedingen.

Bureau Social Return uit te breiden
Bureau Social Return ziet er bij Europese aanbestedingen[6] op toe dat bedrijven die een opdracht uitvoeren voor de gemeente ook iets terug doen voor de samenleving.[7] Enkel bij het fysieke domein werkt bureau social return onder deze grens en wordt social return vanaf twee ton toegepast. Een groot deel van de aanbestedingen valt echter niet tot de scope van het Bureau Social Return. Door Social Return ook in te zetten bij de bij de kleinere aanbestedingen kan de gemeente wellicht actiever gaan sturen op lokale inkoop.[8] Het uitbreiden van de taken van Bureau Social Return vraagt ook om een vertaling (groei) binnen de personele bezetting.

Het formuleren van een visie op circulair inkopen
Amsterdam heeft reeds al beleid op duurzaam inkopen.[9] Het thema circulair inkopen is hierbinnen echter onderbelicht terwijl circulariteit een zeer belangrijk thema is voor de economie van de toekomst. Meer aandacht voor dit thema in de visie en beleidsvorming is dan ook gewenst.

Verbeteren doelstellingen, monitoring en evaluatie
De gemeente streeft naar meer lokale inkoop, maar hoe weten we of we op de goede weg zitten? Meetbare doelstellingen (KPI's), monitoring en evalueren zijn hiervoor van groot belang. Volgens inkoopexpert Allard Knook bevatten de huidige beleidsstukken en kaders niet altijd goede meetbare doelstellingen. Het is belangrijk om in gesprek te gaan over meetbare doelstellingen voor lokale inkoop. Hierna is het zaak deze doelstellingen doorlopend te meten en hiervan te leren. Dit helpt bij het verantwoorden en het herijken van het beleid. Het beleidsstuk 'Duurzaam Inkopen voor Amsterdam' is een mooi voorbeeld waarin de KPI's goed zijn uitgewerkt.[10]

c) Investeer in samenwerking, netwerken en educatie
Het opzetten van netwerkmogelijkheden en platforms brengt lokale bedrijven, ambtenaren en belanghebbenden bij elkaar. Dit vergemakkelijkt het delen van informatie, het bespreken van behoeften en het opbouwen van relaties. Lokale ondernemers leren elkaar beter kennen en zijn sneller geneigd om onderling bij elkaar in te kopen.

Educatie over inkoop maakt ambtenaren en lokale ondernemers bewust van de voordelen van lokale inkoop. Deze vorm van dienstverlening kan, wellicht aangevuld met begeleiding binnen het aanbestedingstraject, de kansen voor lokale ondernemers binnen aanbestedingsprocedures vergroten. Concreet kan dit door:

Het ondersteunen in het opzetten van intermediaire coöperaties
CWB is bereid te ondersteunen bij het opzetten van een intermediaire coöperatie die namens kleine initiatieven mee kan dingen bij toekomstige aanbestedingen in Nieuw-West. Deze samenwerking met lokale initiatieven vergroot hun kansen om de aanbesteding te winnen doordat deze initiatieven hiermee de schaalgrote van de gemeente aankunnen. Het breder implementeren van deze aanpak kan succesvol bijdragen aan het vergroten van de kansen voor kleine initiatieven in aanbestedingsprocedures.

Voortbouwen op programma's zoals Amsterdam Impact
Amsterdam Impact zet zich in om de ecosystemen te versterken voor alle bedrijven met een sociale voetafdruk. Dit doen ze door het generen en delen van kennis, het verbinden van impactbedrijven met de markt en het ondersteunen van lokale ondernemers.[11] Het uitbouwen van deze vorm van dienstverlening zal een positieve stimulans geven aan de lokale economie.

Oprichten van een informatieloket voor ambtenaren en lokale ondernemers
Overweeg de oprichting van een loket voor zowel ambtenaren als lokale ondernemers en bevorder op deze wijze gelijke kansen door kennisuitwisseling en samenwerking. Lokale ondernemers kunnen hier terecht voor advies en begeleiding bij aanbestedingen en inkoop binnen de gemeente, ambtenaren kunnen informatie inwinnen over de mogelijkheden om lokaal in te kopen. Laat zowel ambtenaren als lokale ondernemers participeren binnen het loket zodat de expertises gebundeld aangeboden kunnen worden. Monitor en coach om uniformiteit en professionaliteit te waarborgen.

d) Investeer in samenwerking, netwerken en educatie
Het opzetten van netwerkmogelijkheden en platforms brengt lokale bedrijven, ambtenaren en belanghebbenden bij elkaar. Dit vergemakkelijkt het delen van informatie, het bespreken van behoeften en het opbouwen van relaties. Lokale ondernemers leren elkaar beter kennen en zijn sneller geneigd om onderling bij elkaar in te kopen.

CWB is bereid te ondersteunen bij het opzetten van een intermediaire coöperatie die namens kleine initiatieven mee kan dingen bij toekomstige aanbestedingen in Nieuw-West. Deze samenwerking met lokale initiatieven vergroot hun kansen om de aanbesteding te winnen doordat deze initiatieven hiermee de schaalgrootte van de gemeente aankunnen.

Educatie over inkoop maakt ambtenaren en lokale ondernemers bewust van de voordelen van lokale inkoop. Deze vorm van dienstverlening kan, wellicht aangevuld met begeleiding binnen het aanbestedingstraject, de kansen voor lokale ondernemers binnen aanbestedingsprocedures vergroten.

Amsterdam Impact zet zich in om de ecosystemen te versterken voor alle bedrijven met een sociale voetafdruk. Dit doen ze door het generen en delen van kennis, het verbinden van impactbedrijven met de markt en het ondersteunen van lokale ondernemers.[12] Het uitbouwen van deze vorm van dienstverlening zal een positieve stimulans geven aan de lokale inkoop.

Aanbeveling 11:
Zorg voor structureel beschikbare en betaalbare plekken in de stad voor lokaal initiatief en sociaal ondernemerschap.

Waarom?
Omdat we het als gemeente zelf aankondigden in de Omgevingsvisie:[13]

> *"Lokaal ondernemerschap:*
> *We gaan meer ruimte bieden aan initiatieven van velerlei aard. Dit is een voorwaarde voor het laten bloeien van de lokale wijkeconomie. Het gaat hierbij om innovatieve (ambachtelijke) maakbedrijven, horeca, detailhandel en sociaal, circulaire bedrijven en cultureel ondernemerschap. En uiteraard alle mengvormen hiervan. Kleine ontwikkelingen moeten in de stad kunnen ontstaan en groeien. Lokaal ondernemerschap krijgt ruim baan. Het helpt als in de buurten meer kleinschalige, betaalbare en flexibele ruimtes zijn. Ook planologisch-juridisch is ruimte nodig. Ruimte voor ondernemers draagt ook bij aan de doelen uit de paragrafen over Kansengelijkheid en Voedsel en stadslandbouw uit de beleidsagenda en de wens om kwetsbare wijken tot meer economische bloei te laten komen."*

Aanbeveling 11a:
Zorg voor beschikbaarheid en betaalbaarheid van grond voor lokaal initiatief en sociaal ondernemerschap.

De Amsterdamse Voedselstrategie benadrukt de dringende noodzaak om CO_2-uitstoot te verminderen, voedselverspilling tegen te gaan en de consumptie van lokaal

geproduceerd voedsel te stimuleren. In hoofdstuk 4 beschreven we hoe hieraan concreet aan de transitie van de voedselketen wordt gewerkt in de komende jaren. De onderzochte initiatieven in de voedselketen (zie hiervoor hoofdstuk 4) dragen op meerdere fronten bij aan een toekomstbestendige economie, waar brede welvaart niet alleen een doel is, maar ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd door lokale gemeenschappen te versterken, duurzame praktijken te omarmen en een inclusieve samenleving te bevorderen. Ze produceren, distribueren en faciliteren consumeren op een wijze die in lijn is met het gewenste beleid voor gezond, eerlijk, duurzaam en betaalbaar lokaal voedsel. Ook hebben de initiatieven een positieve impact op het welzijn, de biodiversiteit en de klimaatadaptatie van de stad, de gezondheid van consumenten en educatie over voedsel.

Ondanks dat de initiatieven in de Amsterdamse voedselketen significant bijdragen aan de Amsterdamse Voedselstrategie, ervaren zij diverse belemmeringen. Deze hindernissen moeten zoveel als mogelijk uit de weggeruimd worden zodat initiatieven kunnen voortbestaan, doorontwikkelen en opschalen.

Hoe?

Stadslandbouw is een cruciale schakel in deze transitie. Het verkort de distributieketen, vergroent de stad en voorziet in duurzaam en gezond voedsel voor de lokale bevolking. In de voedselstrategie geeft de gemeente aan ruimte te willen bieden aan stadslandbouw- en andere voedselinitiatieven in de stad. Uit dit onderzoek komt naar voren dat benodigde ruimte voor stadslandbouw tot nu toe niet in de planvorming wordt meegenomen bij gebiedsontwikkelingsprocessen. Lokale initiatieven en sociale ondernemers in de voedselketen in de bestaande stad beschikken doorgaans alleen tijdelijk over betaalbare gronden of bedrijfspanden voor de uitvoering van hun activiteiten. De belemmerende werking die daarvan uitgaat voor het doen van investeringen voor bijdragen aan de transitie van de (lokale) economie in het algemeen en de voedselketen in het bijzonder, dient een belangrijk aandachtspunt voor beleid van de lokale overheid te zijn.

Kijk creatief en integraal naar beschikbare middelen en plekken voor vormen van stadslandbouw

Stadslandbouw is een belangrijke schakel in de transitie van de voedselketen staat in de Voedselstrategie te lezen. Dit betekent dat stadslandbouw een structurele plek in de stad verdient. Benut het feit dat stadslandbouwinitiatieven bijdragen aan veel vormen van waarde voor het combineren van budgetten en het alloceren van middelen om hier uitvoering aan te geven. In hoofdstuk 4 zagen we dat stadslandbouw bijdraagt aan de economische waarde van de lokale voedselproductie en eveneens bijdraagt aan de waarden educatie, gezond bewegen, sociale cohesie en inclusie, vergroening, biodiversiteit en klimaatadaptatie. Kijk dus hoe vanuit andere directies en vanuit buiten gemeentelijke samenwerkingspartners hiervoor financiële middelen ingezet kunnen worden. Hier kan het principe ‘functie volgt bodem’ helpen: vruchtbare gronden (die nog beschikbaar zijn in de stad/aan de rand van de stad) dienen primair beschikbaar te worden gesteld voor landbouw in combinatie met natuur. Meer marginale gronden kunnen een andere functie krijgen (bijv. woningbouw). Volgens dit principe zou de Lutkemeerpolder met haar vruchtbare gronden niet in aanmerking (mogen) komen voor een bedrijventerrein. Dit vergt een andere denkwijze: we volgen de natuur in plaats van we passen de natuur aan.

Ruimte is schaars in de stad en de druk om woningen te bouwen is enorm. Kijk om die reden ook naar mogelijkheden voor verticale landbouw en dak-akkers en dak-boerderijen. In Antwerpen en Parijs zijn hiervan zeer veel goede voorbeelden te vinden waarvan te leren valt.

Ga ook in gesprek met de woningcorporaties over het benutten van binnentuinen van grotere woningcomplexen voor stadslandbouwprojecten met ruimte voor zelfbeheer door bewoners. Er is nog heel veel ruimte in de binnentuinen van woningcorporaties. In de Kolenkitbuurt is er bijv. de Binnenmoestuin. Momenteel zijn er vijf locaties waar het gebeurt en er worden veertien nieuwe locaties onderzocht. Er zijn lange wachtrijen en het heeft veel potentie: op veel locaties gebeurt het nog niet. Koppel hier wel begeleiding aan vanuit de welzijnsorganisatie bijvoorbeeld; ook vanuit Cascoland wordt dit op verschillende plekken met succes (eenmalig) aangejaagd.[14]



Aanbeveling 11b:

Zorg voor beschikbaarheid en betaalbaarheid van gebouwen en bedrijfspanden voor lokale initiatieven en sociale ondernemers.

Waarom?

De leegstand op de Amsterdamse bedrijfsruimtemarkt is met 2% historisch laag, blijkt uit de jaarlijkse Monitor Bedrijfsruimte 2023 van de gemeente Amsterdam.[15] Dit is een probleem voor lokale ondernemers in het algemeen maar in het bijzonder voor sociaal ondernemers. In de Monitor Bedrijfsruimte Amsterdam 2023 valt te lezen dat de krapte op de Amsterdamse bedrijfsruimtemarkt de afgelopen jaren steeds zichtbaarder werd, naarmate er meer bedrijventerreinen getransformeerd werden naar woon-werkwijken. In de afgelopen periode hebben zich meer ondernemers bij de gemeente gemeld waarvan de huurcontracten worden opgezegd. Door het huidige lage leegstandscijfer van rond de 2% en het eveneens lage aanbod in de regio is het voor hen lastig een alternatieve locatie te vinden. Tegelijkertijd is de aankoop van een kavel op bv. Sloterdijk-Poort vaak te duur of is deze te ver van de huidige klantenkring. De intensivering van bedrijventerreinen lijkt voorzichtig op gang te komen al leidt dit nog niet tot een vergroting van het aanbod bedrijfsruimte.[16]

De krapte neemt de komende jaren niet af omdat de gemeente niet voornemens is nieuwe bedrijventerreinen bij te maken en er diverse bestaande bedrijventerreinen worden getransformeerd naar woon- werkgebieden. Door de blijvende krapte zullen de huurprijzen eerder toe- dan afnemen. In de getransformeerde gebieden komt namelijk minder bedrijfsruimte terug dan dat er verdwijnt en op een locatie passen in de combinatie met woningbouw. Bovendien betreft de nieuwe situatie nieuw vastgoed met een daarbij passende huurprijs die voor veel lokale en sociale ondernemers niet betaalbaar is.[17]

Hoe?

a) Onderzoek in samenspraak met het rijk of een vorm van huurregulering mogelijk is

Momenteel zijn collega's van de directie EZ&C samen met collega's van de andere G6 gemeenten in gesprek met het Rijk om te onderzoeken of voor specifieke bedrijfstakken een vorm van huurregulering mogelijk is. Bedrijfstakken als de ambacht- en kleine maakindustrie (denk aan een loodgieter, een glaszetter, etc.) kunnen nu onvoldoende een bedrijfsruimte vinden vanwege de permanente schaarste aan betaalbare bedrijfsruimte in de stad. Veel van dit type bedrijven die (na transformatie van bedrijventerreinen) de hoge huurprijzen niet meer kunnen betalen, verlaten nu de stad. Het bestaande instrumentarium volstaat niet om dit tij te keren. Het is van belang om voor gemeente Amsterdam een helder te krijgen welke bedrijfstakken deze huurregulering daadwerkelijk nodig hebben om daarmee een concrete boodschap aan het rijk te kunnen geven.[18] Ook het belang van sociale ondernemers en lokale initiatieven die een plek verdienen in de stad, moet hierin meegenomen worden.

b) Agendeer het knelpunt van de grote huurprijsstijgingen die ondernemers in de horeca- en detailhandel ervaren

Bestuurlijk is bij gemeente Amsterdam de intentie uitgesproken om het gesprek met het rijk aan te gaan over het knelpunt dat door ondernemers in de horeca- en detailhandel wordt ervaren. Dit knelpunt betreft niet zo zeer een tekort aan bedrijfsruimtes, maar het feit dat zij te maken hebben met grote huurprijsstijgingen. Een vorm van huurbescherming en het waarborgen van een sociaal huurprijsniveau kan mogelijk voorkomen dat ook ondernemers als een fietsenmaker, een warme bakker of groenteboer hun onderneming niet langer kan voortzetten. Ook hierbij is het van belang dat ook gekeken wordt wat op dit punt voor sociale ondernemers en lokale initiatieven nodig is.

c) Verken welk aanvullend instrumentarium nodig is voor het effectief functioneren van een werkcorporatie

In het collegebesluit aanpak herhuisvesting ondernemers in transformatiegebieden en monitor (12 december 2023 genomen)[19] staat dat de oprichting van een werkcorporatie – een vastgoedorganisatie die moet gaan zorgen voor betaalbare bedrijfsruimte voor het productieve MKB- zal worden gestimuleerd. Een aanbeveling is hier om richting het rijk te benadrukken dat het verkennen van aanvullend instrumentarium – ook op rijksniveau – wenselijk is om de effectiviteit van dergelijke organisaties te vergroten.

d) Verken of de volgende sturingsmogelijkheden voor behoud en uitbreiding van betaalbare bedrijfsruimtes kunnen worden ingezet:

- Met woningcorporaties kunnen afspraken worden gemaakt in het kader van de prestatieafspraken over het behoud en de toevoeging van hun BOG (bedrijfs onroerend goed) en MOG-ruimten (maatschappelijk onroerend goed) in gebiedsontwikkeling.[20]
- Vanuit landelijke wetgeving zijn corporaties tamelijk beperkt in wat zij wel of niet mogen naast hun kerntaken. Het is interessant om (op landelijk niveau) 'sociale huur bedrijfsruimte' vergelijkbaar met sociale huurwoningen te onderzoeken.
- De directie G&O kan – afhankelijk van de context – in tendervoorwaarden sturen op het gewenste programma en de vestigingsvoorwaarden voor bedrijven, groen voor stadslandbouw en andere kenmerken van een vitale buurt.

Aanbeveling 12:

Benut de Europese wet- en regelgeving ESG die voor grote ondernemingen wordt ingevoerd.

Waarom?

Vanaf 2025 worden organisaties verplicht om over het voorafgaande jaar te rapporteren hoe zij presteren op het gebied van drie duurzaamheid gerelateerde verantwoordelijkheden van een bedrijf, de ESG-criteria: milieu (Environmental), maatschappij (Social) en goed ondernemingsbestuur (Governance). Niet alleen moeten bedrijven rapporteren over de duurzaamheid van hun bedrijfsvoering, zij moeten dit ook doen over de duurzaamheid van hun vastgoedeigendom en -beleggingen, waaronder kantoorgebouwen. De ESG-strategieën en ESG-risicoscores van vastgoedportefeuilles gaan volgens Savills in toenemende mate bepalend zijn voor de investeringskeuzes in de Amsterdamse vastgoedmarkt. In lijn met de aanscherping van de klimaatambities zal de EU de komende jaren steeds strengere regelgeving introduceren met betrekking tot ESG.[21]



Hoe?

a) Zorg voor borging in de gemeentelijke processen

Zorg voor borging van de verplichtingen en kansen die het ESG-beleid biedt, in de verschillende gemeentelijke processen. Ontwikkel dit in samenwerking met de andere Europese steden die hier eveneens mee bezig zijn, waaronder Berlijn, Barcelona etc.

b) Benut de kansen die ESG biedt voor sociale ondernemers en lokale initiatieven

Bedrijven zullen ook steeds meer willen kijken naar wat ze in de buurt kunnen toevoegen aan sociaal rendement. Dit biedt voor sociale initiatieven en lokale impact ondernemingen. Binnen de gemeente Amsterdam wordt door een brede groep ambtenaren onderzocht hoe wij daar als Europese stad op in kunnen spelen samen met Berlijn in opdracht van het GMT. De gehele inventarisatie is terug te vinden op ESG for Cities – openresearch.amsterdam. Aanbeveling is om hiermee door te gaan en na te denken over de inbedding van ESG binnen de gemeente: welke processen richten we in binnen de gemeente om bedrijven die vanuit hun ESG ambitie willen helpen, een maximale sociale impact te laten genereren?

Een voorbeeld: de Wijktransitiehub Bijlmer Casus Service Now

Het bedrijf ServiceNow werkt samen met Buurtplatform Hart voor de K-buurt en de gemeente Amsterdam om een begin te kunnen maken om op en rond Plein Kraai een aantal tijdelijke voorzieningen te bouwen die de buurt helpen tot brede ontwikkeling te komen.
Met een donatie van $180.000 maakt ServiceNow (https://www.servicenow.com/nl/) de aankoop van een paviljoen van Floriade Almere voor de Wijktransitie Hub K-buurt mogelijk. Zij doen dit vanuit hun ESG ambitie. Naast de aankoop gaan ze een langdurige relatie aan met Hart voor de K-buurt en zullen ze de bewoners ondersteunen bij de programmering in het paviljoen.
Meer info: Gulle gift aan K-buurt, bedrijf ServiceNow schenkt paviljoen voor wijktransitie hub – 1104 en zo

7

Aanbevelingen voor het monitoren en vergroten van de effectiviteit en doelmatigheid van het beleid voor een toekomstbestendige economie.



Hoofdaanbeveling 13:

Meet de effectiviteit en doelmatigheid van het beleid dat als doel heeft om lokale sociale ondernemers en initiatieven te ondersteunen bij de transitie naar de toekomstbestendige economie.

Waarom?

Door het monitoren en evalueren van concrete projecten en door het uitvoeren van (beleids-)onderzoek[1] kan inzicht worden verschaft en kunnen handvatten voor verbetering worden aangereikt voor de ambtelijke organisatie en het stadsbestuur. Door het onderzoeken van de effectiviteit en doelmatigheid van het gemeentelijk economisch beleid kan beoordeeld worden of de vooraf gestelde doelen worden behaald en zo ja, of dit op een effectieve wijze gebeurt. Meten is daarbij niet alleen een zaak van onderzoekers. Een goed samenspel tussen onderzoekers, en opdrachtgevers en beleidsmakers is van groot belang om te zorgen dat we de juiste zaken in beeld brengen en de uitkomsten bruikbaar zijn voor de aanscherping en doorontwikkeling van beleid en het instrumentarium.

Onderzoekers, ambtenaren en experts van verschillende afdelingen en directies, buiten gemeentelijke samenwerkingspartners (zoals woningcorporaties) en sociale ondernemers en lokale initiatieven kijken met verschillende bedoelingen naar dezelfde informatie en hanteren verschillende methodes. Om die reden is het van belang om vanaf de start onderzoekers te betrekken bij de verschillende beleidsfasen en bij het opzetten van monitoring. Onderzoekers kunnen in samenspraak met de ambtenaren en (andere) experts vanuit een objectieve houding en met hun wetenschappelijke expertise bijdragen aan de gedeelde probleemanalyse en het bepalen van de gedeelde doelstelling(-en). Onderzoekers hebben daarbij snel inzicht in de beschikbaarheid van bruikbare gegevens. Onderzoekers zijn bij uitstek degenen die aan kunnen geven welke andere persisterende data vastgelegd moeten worden (logboeken, gemeenschappelijke backlog), die door alle betrokkenen voldoen aan de werkelijkheidsdefinitie van alle betrokken partijen.

Aanbeveling 14:

Zorg ervoor dat voldoende goed evaluatiemateriaal wordt verzameld en vastgelegd om over een paar jaar duidelijke uitspraken te kunnen doen over effectiviteit en efficiëntie van het beleid.

Waarom?

Er wordt bij het werken aan de transitie naar een toekomstbestendige economie nu niet voldoende onafhankelijk en structureel gemonitord en geëvalueerd, waardoor het trekken van lessen te weinig gebeurt en de effectiviteit en doelmatigheid van de inzet van het gemeentelijk beleid onvoldoende kan worden aangetoond. Programma's en projecten van de directie EZ&C 'Boost je buurt' en 'Amsterdam Impact' worden tot nu toe door de eigen medewerkers beoordeeld en geëvalueerd. Dit kan beter door (ook) niet direct betrokkenen te laten evalueren. Om op termijn duidelijke uitspraken over de effectiviteit en doelmatigheid van het economisch beleid in een ex post beleidsonderzoek te kunnen doen, is het cruciaal dat evaluatie-materiaal in voldoende mate aanwezig is en van voldoende kwaliteit is.

Dat het realiseren van brede welvaart vraagt om een monitoring op de voortgang van de nagestreefde doelen, wordt door de geïnterviewde collega's onderschreven. Voor het monitoren van de transitie naar een toekomstbestendige economie voldoen de 'oude' indicatoren die gestoeld zijn op de lineaire economie onvoldoende. Het meten van bredere maatschappelijke waarden moet systematisch doorontwikkeld worden. De reeds bekende brede welvaart indicatoren zijn hiervoor bruikbaar, maar voor gebieden met specifieke karakteristieken zijn aanvullende of deels andere (sets van) indicatoren nodig.

In hoofdstuk 2 beschreven we dat hieraan zowel op landelijk niveau als ook door de collega's die aan de verschillende beleidsconcepten werken, op verschillende wijze invulling gegeven. We zagen dat de Visie op de lokale economie de nagestreefde doelen verbindt aan doelen in de gemeentelijke begroting. Hierbij zijn KPI's opgenomen voor elk van de doelen. Amsterdam Circulair rapporteert over de voortgang in de Monitor voor de Circulaire Economie langs de lijnen van het Donutmodel. Community Wealth Building bevindt zich momenteel nog in de opstartende fase, maar werkt in dit kader samen met het team van de UvA dat onder leiding van Dr. Nicky Pouw aan een Welzijnsdashboard. Deze versnippering van de monitoring is onwenselijk. Ook op dit vlak is verbetering van de onderlinge samenwerking en afstemming noodzakelijk.

Hoe?

Versterk het lerend vermogen van de gemeente

Allereerst kan het lerend vermogen van de gemeente intern worden versterkt. Dit kan onder meer door het inzetten van de methode van reflexieve monitoring en evaluatie voor en door de eigen medewerkers (zie de aanbeveling hierover in hoofdstuk 5). Twee voordelen van interne evaluaties zijn dat er intern vaak specialistische kennis aanwezig en beschikbaar is en dat interne evaluaties vaak als minder bedreigend worden ervaren. Bij een interne evaluatie moeten de transparantie en onafhankelijkheid van de evaluatieprocedure wel goed worden gewaarborgd. Dit om te voorkomen dat de slager haar eigen vlees keurt.[2]

Voer meer en betere beleidsevaluaties uit

Ten tweede kan de gemeente meer en betere beleidsevaluaties van maatregelen uitvoeren. Daartoe moet ex ante worden vastgesteld hoe de doeltreffendheid en doelmatigheid van beleidsmaatregelen ex post (causaal) geëvalueerd kunnen worden. In de beleidsdoorlichting hoeft dan alleen een totaalbeeld te worden geschetst. Daarbij moet kritisch worden bepaald of en in welke mate 'overkoepelende uitkomstmaten' zoals de Brede Welvaart-monitor een toegevoegde waarde hebben. Indien dit het geval is, dan moeten de uitkomstmaten eenduidig zijn gedefinieerd, en moet het duidelijk zijn wanneer het beleid als doeltreffend en doelmatig kan worden beschouwd.



Betrek een onafhankelijk methodologisch expert
Ten derde is het van belang een methodologisch expert als onafhankelijk deskundige te laten beoordelen of debeschikbaarheid en kwaliteit van evaluatiemateriaal voldoende is en wat eraan kan worden verbeterd.

Zet ook bij beleidsevaluatie reflexieve monitoring in
Door te werken met reflexieve monitoring – zoals eerder werd aanbevolen – wordt de beleidsevaluatie een doorlopend proces in plaats van een periodieke verplichting. Alle beleidsmaatregelen dienen daarbij afzonderlijk te worden geëvalueerd. Zo kan er sneller worden geleerd.

Plan beleidsevaluaties strategisch
Ten slotte kan meer in het algemeen worden overwogen om beleidsevaluaties strategisch te plannen aan het eind van een collegeperiode. Op deze manier kunnen lessen worden meegenomen in het volgende collegeakkoord. Deze maatregel leidt ertoe dat de toegevoegde waarde van beleidsevaluaties en -onderzoeken toeneemt, wat beter evalueren stimuleert.

Aanbeveling 15:

Betrek de doelgroepen en de buiten gemeentelijke samenwerkingspartners bij de ontwikkeling van de indicatoren die nodig zijn om voldoende gebiedspecifieke en sectorspecifieke beleidsevaluaties te kunnen uitvoeren.

Waarom?

Voldoende passende indicatoren ontbreken tot nu toe. Taal, indicatoren, parameters en initiatieven die gestoeld zijn op alternatieve paradigma's kunnen niet op een zinvolle wijze geëvalueerd worden op basis van indicatoren uit de gangbare economie. Doen we dat toch, dan komt eruit dat de initiatieven 'slecht scoren', wat geen juiste afspiegeling geeft van de werkelijkheid. Doelgroepen betrekken bij de ontwikkeling en uitvoering van evaluaties is hierbij essentieel.

Heb daarbij eveneens oog voor specifieke kenmerken van gebieden en hun bewoners. Uit de ervaringen van de onderzoeksgroep van de UvA onder leiding van Nicky Pouw bleek dat bewoners in Venserpolder zich niet volledig gerepresenteerd voelen op basis van de bestaande brede welvaart indicatoren. Door de UvA wordt momenteel een Welzijnsdashboard ontwikkeld. Deze aanpak onderscheidt zich van de andere vormen van monitoring omdat de indicatoren en prioriteiten van welzijn en de lokale economie bottom-up worden bepaald door bewoners. Ook is het hierbij expliciet de bedoeling om het instrument in te zetten voor de democratisering van publiek beleid. Deze twee elementen zijn in de andere wijzen van monitoring niet aanwezig.

Hoe?

a) De reeds bekende brede welvaart indicatoren zijn bruikbaar, maar voor gebieden met specifieke karakteristieken zijn aanvullende of deels andere (sets van) indicatoren nodig. Maak daarbij gebruik van de aanpak en de ervaringen met het Welzijnsdashboard waarin indicatoren en prioriteiten zijn opgenomen die in gesprekken met lokale bewoners zijn geïdentificeerd. Om monitoringinformatie toe te kunnen passen voor de integrale afweging van beleid, dient het meten van bredere maatschappelijke waarden systematisch doorontwikkeld te worden.

b) Omdat onze opdracht een beleidsonderzoek betreft op het thema lokale economie, ligt de focus van dit onderzoek op sociale ondernemers en lokale initiatieven die één of meerdere vormen van maatschappelijke impact voor hun directe omgeving nastreven. We keken daarbij specifiek naar sociaal ondernemers en lokale initiatieven in de voedselketen. Specifieke (sets van) indicatoren zijn nodig om in de toekomst, de doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid te evalueren dat als doel heeft om lokale sociale ondernemers en initiatieven in de voedselketen te ondersteunen.

c) Maak (beter) gebruik van de beschikbare data van de gemeentelijke afdelingen, OI&S en buiten gemeentelijke samenwerkingspartners. Veel data blijven onbenut omdat ze zich bevinden in aparte silo's van verschillende afdelingen en organisaties. Denk aan de gegevens die de Werkkoepel heeft overondernemers die bedrijfsruimte zoeken en de jaarlijkse monitor van de gemeente Amsterdam. Ook buiten gemeentelijke samenwerkingspartners als de woningcorporaties beschikken over data met betrekking tot beschikbaarheid van en vraag naar bedrijf onroerend goed. Houd daarbij nauwlettend de eisen rond AVG in het oog.

d) Onderzoek verder of en hoe de MAEX-methode kan helpen om de bijdragen van sociaal ondernemers en lokale initiatieven aan brede welvaart en de SDG's in beeld gebracht kan worden en hoe op basis van de verzamelde data, indicatoren ontwikkeld kunnen worden voor monitoring van brede welvaart.[3]

De impact waarde van initiatieven is door MAEX zichtbaar gemaakt door de zogenaamde Social Handprint, een toegankelijke methodiek die de bijdrage van een organisatie aan de 17 Sustainable Development Goals meetbaar maakt. Met de social handprint applicatie kunnen Initiatieven en sociaal ondernemers per SDG aangeven middels welke (vooraf bepaalde) activiteiten zij bijdragen aan het behalen van dit doel. Daarbij kunnen zij kwantificeren hoeveel het afgelopen jaar is bijgedragen en wat de prognose is voor het huidige kalenderjaar. Voortgang in de tijd kan worden gemonitord. De reikwijdte van de afzonderlijke SDG's in de visualisatie toont de relatieve maatschappelijke waarde ten opzichte van de andere SDG's. De totale gegenereerde maatschappelijke waarde kan ook worden uitgedrukt in euro's. Dit kan

worden gedaan doordat aan iedere activiteit een waarde is gekoppeld, op basis van externe maatschappelijke kosten-batenanalyses (MKBA's), wetenschappelijk onderzoek, maatschappelijke prijslijsten, etc. Omdat de methodiek generiek is, is de berekende waarde nadrukkelijk indicatief. De daadwerkelijke waarde van een specifieke casus kan afwijken.

De Social Handprint richt zich primair op het inzichtelijk maken van de waarde van maatschappelijke initiatieven: van kleine bewonersorganisaties tot sociale ondernemingen. Met diverse partners, waaronder CBS (dat landelijk rapporteert over de Nederlandse voortgang met betrekking tot de SDG's), wordt de Social Handprint doorontwikkeld.[4]

Voor initiatieven biedt de Social Handprint inzicht in de 'positieve handdruk', het sociale, ecologische en economische effect van de organisatie op de samenleving, en de ontwikkeling hiervan. Dit inzicht kan gebruikt worden om de impact van de organisatie te managen, door actief te sturen op duurzame doelen. Daarnaast kan de visualisatie worden gebruikt voor marketing- en communicatiedoeleinden en bij verantwoording naar diverse stakeholdergroepen.
Op de onderliggende (geaggregeerde) data kunnen door MAEX verschillende analyses worden uitgevoerd.



Bijlagen

Bijlage 1: Reactie van directies EZ&C en R&D

Op 17 januari 2024 heeft het onderzoeksteam van de afdeling Interne Audit en Beleidsonderzoek van de directie DMC het rapport Beleidsonderzoek Lokale Economie – inmiddels 'op gelijke gronden' genaamd – besproken met de directeuren van Ruimte en Duurzaamheid en Economische Zaken en Cultuur. De vraag is of zij kunnen instemmen met de voorgestelde prioritering of welke ander prioritering zij voorstellen en - indien van toepassing - van welke 'tenzij' sprake is. In dit memo is de reactie op die vraag weergegeven.

Algemeen:

Hartelijk dank voor uw uitnodiging om te reageren op de aanbevelingen van het concept beleidsonderzoeksrapport lokale economie (hierna: conceptrapport) die u op 22 december 2023 aan ons heeft verstuurd en waarvan u op 13 februari 2024 een tweede versie hebt opgestuurd.

Op hoofdlijnen ondersteunen wij de aanbevelingen en biedt het document een blik 'van buiten naar binnen' hoe de verschillende gemeentelijke programma's op het gebied van het lokaal stimuleren van brede welvaart en circulaire economie op elkaar inwerken. Het is duidelijk dat er een organisatorisch vraagstuk ligt om tot meer synergie te komen. Uw rapport doet daar verschillende waardevolle aanbevelingen voor.

Tegelijkertijd zijn er ook enkele opmerkingen te maken die te maken hebben met de afbakening/ scope van uw onderzoek, die randvoorwaardelijk zijn voor het kunnen beoordelen en prioriteren van de aanbevelingen.

1. Er wordt in het conceptrapport niet stilgestaan bij de bestuurlijke geschiedenis die ertoe heeft geleid dat verschillende directies zijn belast met aparte opdrachten om beleid te maken op het gebied van circulaire economie, lokale economie en CWB. In de rapportage wordt uitgegaan van één bestuurlijke opdracht, terwijl die er in de praktijk niet is.
2. De beoogde scope van het onderzoek in relatie tot wat is uitgewerkt roept vragen op. Het betreft een "Een onderzoek naar het beleid voor een *toekomstbestendige economie*" (titelpagina). Echter, de onderzoeksvragen (pagina 12) zijn vrij specifiek. Deze gaan voornamelijk over de rol, impact en uitdagingen van *sociaal ondernemerschap en maatschappelijk initiatief* in de stad, en hoe wij ons als gemeente daartoe verhouden. Het stuk lijkt daarmee eerder te gaan over "een onderzoek naar het beleid voor sociaal ondernemerschap en maatschappelijk initiatief". Hoewel er een aantal concepten en beleidstukken worden behandeld, is het te beperkt om te spreken over een onderzoek naar een toekomstbestendige Amsterdamse economie. Denk bijvoorbeeld aan de positioneren van de haven en industrie die geen onderdeel uitmaakt van deze beleidsevaluatie.
3. Het wordt in het onderzoek niet duidelijk waarom wel R&D en EZC worden benaderd, maar er geen andere organisatieonderdelen om reactie wordt gevraagd, zoals de stadsdeelorganisaties, afdeling Inkoop en de afdeling die belast is met Social Return.
4. Het onderzoek geeft geen rekenschap van eerder genomen bestuurlijke besluiten over de prioritering van het inzetten van middelen. Afwegingen om bestaande programma's anders te prioriteren, zoals in uw conceptrapport wordt voorgesteld, zal alleen kunnen als de consequenties daarvan in beeld zijn gebracht en aan de verantwoordelijke bestuurders zijn voorgelegd. Dat zet druk op uw vraag om in dit stadium te adviseren over de prioritering van de aanbevelingen.
   Andersom: gegeven de noodzakelijke bestuurlijke behandeling van de aanbevelingen is de meerwaarde van prioritering in deze fase van het proces wellicht ook niet het belangrijkste.
5. De belangrijkste aanbevelingen gaan over de organisatie, over de manier waarop de directies samenwerken. In het onderzoek is helaas geen context gegeven waarbinnen die organisatorische veranderingen moeten gaan plaatsvinden. Zo is er bijvoorbeeld een stedelijk directeur bezig om de manier waarop 'duurzaamheid' is georganiseerd in Amsterdam tegen het licht te houden en is bij EZC nu een reorganisatie bezig waarin er meer opgavegerichte manier van werken wordt ingevoerd. Deze en andere processen zullen van invloed zijn bij de prioritering/ uitvoering van de aanbevelingen die de meerwaarde van een prioriteringsslag nu beperkt.
6. Er zijn ook aanbevelingen die gaan over concrete instrumenten. Deze aanbevelingen zullen R&D en Economische Zaken en Cultuur vooral naar de geest ter harte nemen, en minder naar de instrumenten die in de aanbevelingen worden genoemd. Zo is het creëren van een nieuwe website wellicht niet de beste oplossing om de toegankelijkheid en beschikbaarheid van informatie en voorzieningen te vergroten. Overigens zijn R&D en Economische Zaken en Cultuur doordrongen van de behoefte bij 'derden' om de toegankelijkheid van de informatie te vergroten.
7. Tenslotte lijken er ook verschillende persoonlijke beleidsopvattingen gepresenteerd te worden alsof dat staand beleid van een organisatieonderdeel is, zonder dat dat expliciet wordt gemaakt.

Om bovenstaande redenen zal in deze reactie niet een volledig advies aan u worden gegeven over de prioritering van de aanbevelingen. De aanbevelingen zullen in de praktijk worden meegenomen in de jaarplannen van de verschillende directies.
De aanbeveling om te komen tot één gezamenlijke beleidstheorie zal worden meegenomen bij het uitwerken van het wegingskader Brede Welvaart. Om te komen tot meer programmasturing hebben Economische Zaken en Cultuur en Ruimte en Duurzaamheid reeds samen een opdracht gegeven om hiervoor een voorstel uit te werken.

Met vriendelijke groet,
Josja van der Veer en Rijk van Ark

Bijlage 2: Speelveld van actoren

Het eerste onderdeel van dit overzicht heeft betrekking op de gemeentelijke organisatie. Hierbij zijn het cluster- en directieniveau onderscheiden. Binnen directies is een ongelijksoortige onderverdeling gehanteerd met zowel programma's als afdelingen en teams. Hierbij is een alfabetische volgorde aangehouden. Daarnaast is een aparte lijst opgesteld van organisatie waar sprake is van een samenwerkingsverband waarin de gemeente participeert. Hierna volgt een lijst met relevante maatschappelijke organisaties die actief zijn in de metropoolregio. Het laatste onderdeel bevat een lijst van partijen specifiek voor de in dit onderzoek bestudeerde voedselketen.

Gemeente Amsterdam:

Digitalisering, Innovatie en Informatie

- Digitalisering en Innovatie
  - AmsterDOEN
    Programma met als doel het ondersteunen en versterken van publiek-collectieve samenwerkingen.
    Meer informatie
  - Chief Science Office
    Team ter bevordering van de samenwerking met partners voor structureel vormgeven en ontwikkelen van kennisinfrastructuur.
    Meer informatie
  - ESG for Cities
    Initiatief van o.a. Chief Science Office om invulling te geven aan Europese richtlijn CSRD.
    Meer informatie
  - Stedelijke Innovatie en R&D
    Team dat zich richt op innovatieve oplossingen voor problemen in de stad. In dit kader o.a. brede welvaart en commons.
    Meer informatie

Ruimte en Economie

- Economische Zaken & Cultuur
  - Een nieuw Amsterdam economisch peil
    Visie op de lokale economie. Vastgesteld op 5 oktober 2023.
    Meer informatie
  - Opgave Innovatie en Impact ecosystemen
    Programma ter ondersteuning van Amsterdamse mkb-bedrijven in het genereren van sociale en ecologische impact.
    Meer informatie

- Grond & Ontwikkeling

- Ruimte & Duurzaamheid
  - Amsterdam Circulair 2020-2025
    Strategie met als doel een 100% circulaire stad in 2050.
    Meer informatie
  - Voedselstrategie
    Strategie met als doel een gezond, eerlijk, betaalbaar en duurzaam voedselsysteem.
    Meer informatie
  - Stadsloods
    Team ter ondersteuning van bedrijven en organisaties in het vinden van bedrijfsruimte.
    Meer informatie

Sociaal

- Inkomen
  - Armoedebestrijding
    Afdeling ter ondersteuning van burgers met een inkomen onder de armoedegrens.
    Meer informatie
  - Ondersteuning Ondernemers
    Afdeling voor ondersteuning aan zelfstandigen in Amsterdam.
    Meer informatie
  - Subsidie, Inkoop en Juridisch Bureau Sociaal
  - Bureau Social Return
    Team verantwoordelijk voor het proces van sociaal aanbesteden en sociaal return.
    Meer informatie
  - Lead Buyer Sociaal
    Team dat adviseert over en ondersteunt bij inkooptrajecten met als doel het afsluiten van een (raam)contractMeer informatie
    https://intranet.amsterdam.nl/praktisch/inkoop/lead-buyer-sociaal/
  - Subsidie Bureau
    Team verantwoordelijk voor efficiënte en doelmatige inrichting en uitvoering van het subsidieproces.
    Meer informatie

- Werk & Participatie

Organisaties verbonden aan gemeente of waarbij sprake is van een samenwerkingsverband:

- 99vanAmsterdam
  Doe- en denktank die zich inzet voor een inclusieve, rechtvaardige en duurzame stad. Initiatief van het programma Fearless City Amsterdam.
  Meer informatie

- Aanpak Noord
  Samenwerkingsverband tussen gemeente, bewoners, ondernemers en organisaties om problematiek gedurende periode van ca. 25 jaar aan te pakken.
  Meer informatie

- Impact Hub Amsterdam
  Organisatie met als doel het ondersteunen van bedrijven en ondernemers in het groeien en vergroten van gerealiseerde maatschappelijke impact.
  Meer informatie

- Masterplan ZO=Zuidoost
  Masterplan voor stadsdeel Zuidoost in het kader van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid.
  Meer informatie

- Metropoolregio Amsterdam
  Samenwerkingsverband van provincies Noord-Holland, Flevoland, dertig gemeenten en Vervoerregio Amsterdam.
  Meer informatie

  – amsterdam inbusiness
    Investeringsmaatschappij gericht op het buitenland. Assisteert internationale bedrijven bij het vestigen en uitbreiden.
    Meer informatie

- Nationaal Programma Samen Nieuw-West
  Masterplan voor stadsdeel Nieuw-West in het kader van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid.
  Meer informatie

- Pantar
  Sociaal ontwikkelbedrijf in regio Amsterdam en Diemen.
  Meer informatie

- Sociaal Werkkoepel
  Netwerkorganisatie van bedrijven, sociale firma's en maatschappelijke organisaties.
  Meer informatie]

- Werkgeversservicepunt Groot-Amsterdam
  Organisatie koppelt werkzoekenden die moeilijk aan een baan kunnen komen aan werkgevers.
  Meer informatie

Maatschappelijke organisaties actief in de Metropoolregio:

- Eigen Haard
  Woningcorporatie in Amsterdam.
  Meer informatie

- Green Business Club Zuidas
  Organisatie met als doel het creëren van maatschappelijke impact door duurzame projecten in Amsterdam Zuidas.
  Meer informatie

- Hello Zuidas
  Organisatie voor gebiedsmanagement in Amsterdam Zuidas met als doel optimaal functionerend en aantrekkelijk gebied voor bewoners en organisaties.
  Meer informatie

- MAEX Amsterdam
  Transactieplatform voor maatschappelijke waarde. Maakt maatschappelijke initiatieven en sociale ondernemingen zichtbaar en verbindt hen aan bedrijven, fondsen, overheid, kennisinstellingen en particulieren.
  Meer informatie

- MKB-Amsterdam
  Belangenvereniging voor MKB in de Metropoolregio Amsterdam.
  Meer informatie

- ORAM
  Netwerk van bedrijven in Metropoolregio Amsterdam. Zet zich in voor het ondernemers- en vestigingsklimaat.
  Meer informatie

- STIPO
  Organisatie gericht op stedelijke strategie en ontwikkeling.
  Meer informatie

- UseSpace
  Organisatie gericht op het verbinden van organisaties aan partijen met beschikbare ruimten.
  Meer informatie

- Venzo
  Verbindingsplatform voor maatschappelijke inzet. Brengt vraag en aanbod op dit gebied samen.
  Meer informatie]

- Welzijnsdashboard Amsterdam
  Project onder leiding van Dr. Nicky Pouw (UvA) gericht op het in kaart brengen en meetbaar maken van de behoefte en prioriteiten van bewoners.
  Meer informatie

- Ymere
  Woningcorporatie in Amsterdam.
  Meer informatie

Organisaties voedselketen:

- Amped
  Organisatie gericht op d.m.v. systeemverandering sociale, economische en ecologische uitdagingen op te lossen.
  Meer informatie

- Amsterdams Natuur en Milieu Educatiecentrum (anmec)
  Stichting gericht op de bewustmaking van de band met natuur en duurzaamheid bij het Amsterdamse kind.
  Meer informatie

- Buurtbuik
  Stichting die gratis maaltijden creëert op basis van gered voedsel van supermarkten, winkeliers en horeca.
  Meer informatie

- City Plot
  Collectief van stadslandbouwinitiatieven, voorlichters en permacultuurontwerpers gericht op het stimuleren en ondersteunen van stadslandbouw.
  Meer informatie

- Foodcouncil MRA
  Non-profit organisatie met als doel het stimuleren van duurzame, gezonde en betaalbare voedselomgeving.
  Meer informatie

- De Gezonde Stad
  Stichting gericht op een gezond en duurzaam Amsterdam. Start projecten en events, en ondersteunt duurzame initiatieven.
  Meer informatie

- InStock
  Horeca groothandel gericht op het voorkomen van voedselverspilling.
  Meer informatie

- Solidariteitsnetwerk Buurttuinen Amsterdam
  Netwerk voor de belangenbehartiging van buurttuinen in Amsterdam.
  Meer informatie

- Stichting Stadslandbouw Amsterdam
  Stichting voor sociale ondernemingen op het gebied van stadslandbouw en de verkorting van de voedselketen binnen de gemeente Amsterdam.
  Meer informatie

- Too Good To Go
  Verbindt bedrijven aan consumenten in het tegengaan van voedselverspilling.
  Meer informatie

- Van Amsterdamse Bodem
  Platform voor voedselinitiatieven in de Metropoolregio Amsterdam.
  Meer informatie

- Voedselcirkel Amsterdam
  Stichting gericht op het voorkomen van voedselverspilling. Verbindt voedselinitiatieven aan leveranciers.
  Meer informatie

- Voedsel Verbindt
  Samenwerkingsverband tussen provincie, gemeente, bedrijven en kennisinstellingen in de Metropoolregio Amsterdam. Zet zich in voor een duurzaam, regionaal en circulair voedselsysteem.
  Meer informatie

Bijlage 3: Taakstelling Portefeuillehouders overleg Economie

Taak 6: Economie (BIZ, markten)
(1) Omschrijving doel en subtaken
Doel: versterken lokale ondernemersklimaat

Deeltaken met taakspecifiek budget

6.1 Agenderen en laten uitvoeren van economische opgaven *(uitvoeren)*.
6.2 Vervullen van een ambassadeursfunctie richting ondernemers, en stimuleren en faciliteren dat ondernemers zich organiseren (bijv. via een biz) (*vertegenwoordigen en uitvoeren*)
6.4 Instellen van markten, de inrichtingsbesluiten, de aanvullende regels en vergunningen voor staanplaatsen buiten de markt *(uitvoeren)*

Deeltaken zonder taakspecifiek budget

6.3 In behandeling nemen van vragen en nieuwe initiatieven van ondernemers *(uitvoeren)*

Tevens vermeldt de handleiding 'taak 5' de volgende taken, die een nadere uitwerking zijn van de deeltaken van het DB:

- Subsidieplafonds vaststellen voor de regelingen gebiedsgebonden initiatieven en winkelstraatmanagement en daarnaast deze subsidies beoordelen *(beslissen en uitvoeren)*
- Behoud van voldoende werklocaties voor ambachten, makers en kantoorfuncties organiseren *(uitvoeren)*
- Agenderen verzoeken voor nieuwe of andere middelen bij het college om taken te kunnen uitvoeren *(uitvoeren)*

(2) Betrokken directies

- Directie Economische Zaken en Cultuur
  (advies op het gebied van detailhandel, markten en andere economische activiteiten)
- Directie Stadswerken, afdeling Marktbureau
  (dagelijks beheer van markt en opstellen inrichtingsbesluiten en vergunningen)

(3) Overzicht taakspecifieke budgetten

Deeltaken met taakspecifieke budgetten (deeltaak 6.1, 6.2 en 6.4)

Budget in miljoen €					
Onderdeel	**Taak**	**Programma**	**Directies**	**Omvang**	**Waarvan personeel***
Buurteconomie	6.1	3. EKCE	Stadsdelen	1,4	0,0
Bedrijven investeringszones (BIZ)**	6.2	3. EKCE	Economie	4,5	0,0
Markten	6.4	3. EKCE	Stadswerken	5,6	3,3
Totaal				**11,5**	**3,3**

*

Voor de taak economie is bij de verschillende directies en stadsdeelorganisaties tevens personeel verbonden aan de deeltaken. Wegens de grote verscheidenheid van de manier waarop collega's worden ingezet op deze deeltaken, de opgave-gerichte inzet van mensen en de inspanning die het vergt om dit per stadsdeel/gebied inzichtelijk te maken is er op dit moment voor gekozen dit niet nader uit te werken.

*** Hoewel er budget beschikbaar is voor de BIZ'en, is er geen bestuurlijke sturing mogelijk op dit budget mogelijk. Wettelijk is bepaald dat de heffing die wordt geïnd voor een BIZ, weer wordt uitgekeerd aan de BIZ. Zie onderstaand Bedrijveninvesteringszones.*

Overige deeltaken zonder taakspecifiek budget (6.3)

Taak 6.3 en de overige taken vanuit de handleiding betreft apparaatslasten die niet specifiek uit de begroting gehaald kunnen worden.

Werkwijze

Buurteconomie (deeltaak 6.1)

Bij een buurteconomie gaat het vooral om winkels, horeca, kleinschalige maakindustrie, ambachtseconomie, kleinschalige kantoorfuncties, zzp'ers en dienstverlening, zoals kappers, elektriciens en hoveniers. Door de binding van ondernemers met een lokale klantenkring bestaat een wederkerigheid met de buurt. Met het programma buurteconomie werkt de gemeente aan een sterke buurteconomie. Hoe de gemeente dat op individuele maatregelen, acties en projecten doet, wordt bepaald samen met ondernemers en de buurt.

Zie voor meer informatie 'Amsterdams Ondernemers Programma 2019-2022: naar een sterke buurteconomie'.

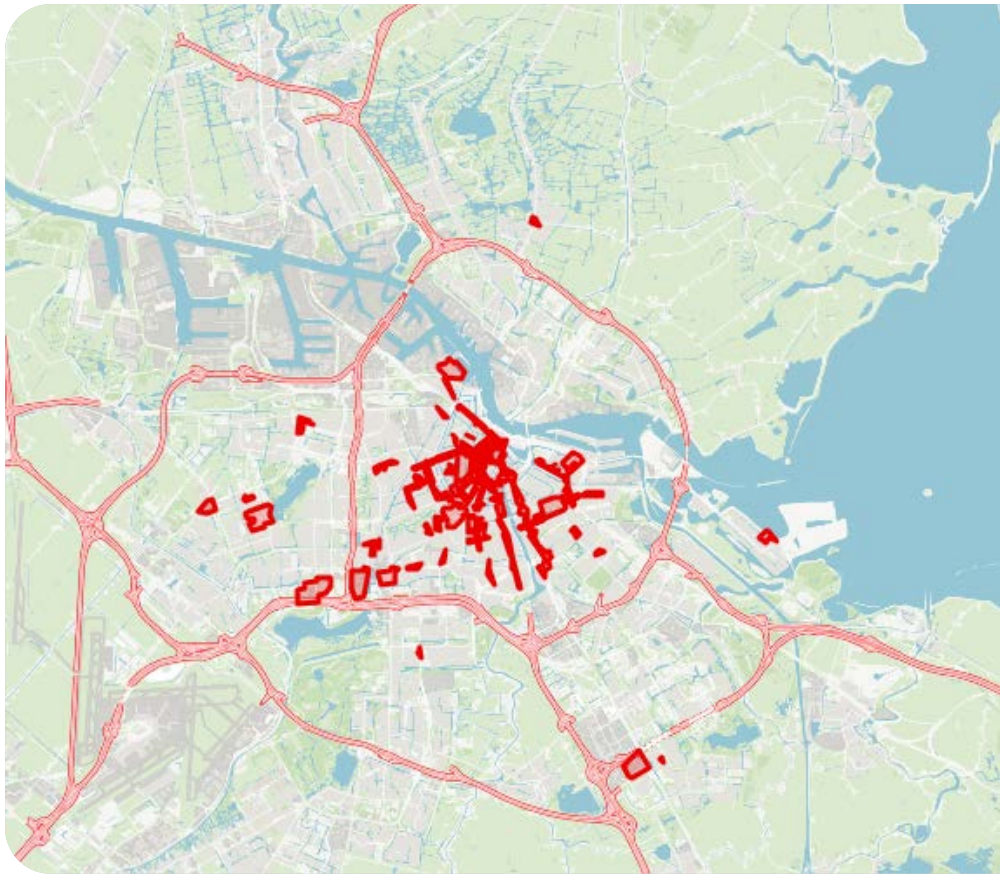
De budgetten van buurteconomie (€1,2 miljoen) bij de Stadsdseelorganisaties betreffen uitsluitend subsidies met betrekking tot gebiedsgebeonden initiatieven en winkelstraatmanagement. Het vaststellen van de subsidieplafonds voor deze regelingen, alsmede het beoordelen van deze subsidies, is conform handleiding een taak van het DB. De dagelijks besturen van de stadsdelen en het stadsgebied stellen jaarlijks de subsidieplafonds vast, enkel bij stadsdeel Centrum is er geen sprake van een plafond maar een budget. Er wordt één budget/plafond vastgesteld voor twee subsidieregelingen: Straatmanagement en gebiedsgebonden ondernemersinitiatieven. De omvang van de budgetten bij de stadsdelen zijn historisch bepaald, en voor de stadsdelen die geen budget hebben, is er budget beschikbaar gesteld via directie EZC.

Bedrijveninvesteringszones (deeltaak 6.2)

Wanneer een winkelgebied de gemeente vraagt een biz in te stellen en hiervoor voldoende draagvlak verkrijgt, faciliteert de gemeente het innen van debiz-heffing en keert deze als subsidie terug uit aan de biz. De uitgekeerde subsidies voor de biz'en zijn dus volledig te herleiden naar de inbreng van deze biz'en zelf. Deze budgetten voor de uitkering van de gelden aan de BIZ zijn ondergebracht bij EZC. Conform de Wet op de bedrijveninvesteringszonesis de gemeenteraad bevoegd om een belasting in te stellen voor een biz. Per biz wordt een aparte verordening opgesteld, waarin de hoogte van de heffing wordt vastgesteld, de heffing kan bestaan uit een vast bedrag, maar kan ook op basis van bijvoorbeeld WOZ-waarde worden bepaald. Omdat er per biz een eigen regeling wordt opgesteld middels een verordening, dient dit te worden vastgesteld door de raad.

Conform de Wet op Bedrijveninvesteringszonesbetreft de biz-heffing een bestemmingsheffing, en kunnen de gelden derhalve niet worden herverdeeld over de verschillende biz'en. Het aantal biz'en is derhalve leidend voor de omvang van het budget voor de biz'en. Omdat er wettelijk gezien geen ruimte is voor herverdeling van de budgetten voor de biz'en, is het budget per stadsdeel direct gerelateerd aan het aantal biz'en, het aantal bedrijven in een biz en de hoogte van de heffingen die per bedrijf wordt geïnd.

In totaal zijn er 78 biz'en, voornamelijk gevestigd in Stasdsdeel Centrum. In Stadsdeel Noord en Stadsgebied Weesp zijn op moment van schrijven op basis van beschikbare gegevens geen biz'en geconstateerd.



Bron: Biz-gebieden Amsterdam - Gemeente Amsterdam

Vragen en nieuwe initiatieven van ondernemers (deeltaak 6.3)

Het in behandeling nemen van vragen en nieuwe initiatieven van ondernemers is conform de verordening een taak van het DB.

Markten (deeltaak 6.4)

De werkzaamheden ten behoeve van de markten worden primair uitgevoerd en georganiseerd door de afdeling Markten van de directie Stadswerken in samenwerking

met team markten EZC. De totale omvang van het budget is historisch gegroeid en wordt op een gelijksoortige manier als de overige directiebudgetten jaarlijks besproken en vastgesteld als onderdeel van de begroting. Markten realiseren ook inkomsten (tarieven), echter deze zijn niet kostendekkend. Het totale budget bestaat grotendeels uit apparaatskosten.

Een stadsdeelbestuur gaat over het instellen en opheffen van een markt. Als bijvoorbeeld een markt wordt opgeheven dan kan een stadsdeelbestuur aan het college voorstellen doen voor andere inzet van het budget wat dan vrij komt. Specifiek voor het onderwerp markten is in de huidige bestuursperiode een nieuw PHO toegevoegd om de besprekingen op dit onderwerp beter te laten verlopen: PHO Markten.
De raad heeft de marktverordening en de marktvisie opgesteld. Tot de vaststelling van de marktvisie door de gemeenteraad in 2018 werden de markten op zichzelf beschouwd. Er was geen marktbeleid anders dan de set van regels die in de verordening op de ambulante handel was opgenomen.
Het gemeentebestuur kijkt nu naar het stelsel van de markten en naar de verdeling van dit voorzieningenaanbod en deze ontmoetingsplekken over de stad.

Verdeling en inzet budget
Het budget wordt niet naar stadsdelen gealloceerd, maar naar markten. In de basis worden alle markten op een gelijke manier gefaciliteerd, onafhankelijk van in welk gebied zij liggen. Een deel van het budget is uit te splitsen per markt, maar voor een belangrijk deel van het budget is dat op dit moment nog niet mogelijk (bijvoorbeeld de afvalstoffen etc.), hiervoor zijn stadsbrede contracten/afspraken die geen uitsplitsing maken per markt.
Het merendeel van het budget wordt uitgegeven aan het faciliteren en in stand houden van de markten. Een deel van het budget wordt gebruikt voor markt (en daarmee stadsdeel) specifieke wensen. Hier zijn geen formele afspraken over. De middelen zijn bij afdeling markten in beheer en kunnen daarmee ook niet aan andere (deel)taken worden uitgegeven door de stadsdeelbesturen.

Behoud van voldoende werklocaties (activiteit uit handleiding)
In de handleiding is het volgende opgenomen: “Het behouden van voldoende werklocaties voor ambachten, makers en kantoorfuncties is ook een aandachtspunt van het DB. Net als bij de winkelgebieden benut het DB hiertoe het gesprek met de ondernemerscollectieven, bestemmingsplannen en daarnaast het afwegingskader voor het behoud van kleinschalige bedrijfsruimte en de stedelijke programma’s, zoals de Bedrijvenstrategie Amsterdam duurzaam productief.”

Het organiseren van het behoud van voldoende werklocaties voor ambachten, makers en kantoorfuncties wordt benoemd in de handleiding als aandachtspunt van het DB.
Ambtelijk is het organiseren van de ontwikkeling en het behoud van werklocaties belegd bij verschillende directies, zowel R&D, EZC en de Stasdeelorganisaties spelen hierbij een rol. Door een tekort aan woningen en de prioritering van woningbouw, is er een toenemende druk op de beschikbaarheid van bedrijfsruimten in de stad. In elk stadsdeel zien de uitdagingen op dit gebied er anders uit. Tot op heden vindt de herverdeling vooral plaats binnen de stadsdelen, en wordt er binnen de stadsdelen een eigen oplossing gezocht voor het verdwijnen van bedrijfsruimte en het daarmee gepaard gaan herverdelen van bedrijven naar een andere locatie.
Een manier waarop daar vanuit een DB invloed uitgeoefend kan worden is via het toewijzen van omgevingsvergunningen, het DB ontvangt hierop advies vanuit de verschillende directies, maar maakt zelf een besluit op de verlening van de omgevingsvergunning.

Agenderen (activiteit uit handleiding)
Het agenderen van verzoeken voor nieuwe of andere middelen bij het college om taken te kunnen uitvoeren is tevens conform de handleiding een taak van het DB. Aan deze taak is geen taakspecifiek budget gekoppeld, omdat bij agenderen, als bij adviserende en vertegenwoordigende taken enkel sprake is van apparaatskosten (personeel). Dergelijk budget is niet te los te koppelen van algemene budgetten, want dit valt samen met doorlopende algemene werkzaamheden. Er is derhalve geen specifieke werkwijze voor de financiële zeggenschap van deze taak.

Bijlage 4: SOM-principes



Bijlage 5: Respondentenlijst

Directie of onderdeel gemeente Amsterdam	Aantal gesproken personen
Data	2
Digitalisering & Innovatie	5
Directie Middelen & Control	4
Economische Zaken & Cultuur	8
Financiën en Inkoop	3
Grond & Ontwikkeling	3
Inkomen	2
Ruimte & Duurzaamheid	4
Samen Nieuw-West (Masterplan Nieuw-West)	4
Stedelijk directeuren	2
Subsidie, Inkoop en Juridisch Bureau Sociaal	2
ZO=Zuidoost (Masterplan Zuidoost)	3

Extern	Aantal gesproken personen
Stadmakers	3
Wetenschappers	3

Gesproken voedselinitiatieven
Amped en Local2local
De Ceuvel
Kassenproject Osdorperweg
PLUK! Groenten van West
Tuindorp Deli-cious
Verenigde Foodondernemers Zuidoost
Voedselcirkel Amsterdam
Voedselpark Amsterdam
Voedseltuin IJplein

Bijlage 6: Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur:

- Gemeente Amsterdam, Algemene Inkoopvoorwaarden voor leveringen en diensten (2020).
- Gemeente Amsterdam, Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2023.
- Gemeente Amsterdam, Amsterdams Akkoord: Coalitieakkoord 2022-2026 (2022).
- Gemeente Amsterdam, Amsterdam Circulair 2020-2025, Strategie (2020).
- Gemeente Amsterdam, Amsterdams Ondernemers Programma 2019-2022 (2019).
- Gemeente Amsterdam, Beleidsbrief Subsidies (2023).
- Gemeente Amsterdam, Bedrijvenstrategie 2020-2030: Amsterdam Duurzaam productief (2020).
- Gemeente Amsterdam, Collegevoordracht aanpak herhuisvesting ondernemers in transformatiegebieden en monitor; Voordracht voor de vergadering van 5 december 2023.
- Gemeente Amsterdam, Community Wealth Building: Hoe draagt inkoop bij aan Community Wealth Building voor Stadsdeel Nieuw-West (2023).
- Gemeente Amsterdam, Consumptie en duurzaamheid in Amsterdam (2022).
- Gemeente Amsterdam, Duurzaam inkopen voor Amsterdam: Handelingskader voor opdrachtgevers en lead buyers (2022).
- Gemeente Amsterdam, Een nieuw Amsterdam economisch peil: Samenwerken aan een toekomstbestendige economie met oog voor mens en milieu (2023).
- Gemeente Amsterdam, In de mix: een verkenning naar toepassing van functiemixmaten voor vitale buurten (2023).
- Gemeente Amsterdam, Monitor bedrijfsruimte Amsterdam: Stand van zaken 1 januari 2020 – 1 juli 2021 (2021).Gemeente Amsterdam, Monitor Circulaire Economie (2021).
- Gemeente Amsterdam, Omgevingsvisie 2050 (2021).
- Gemeente Amsterdam, Opdrachtgeven en inkopen met invloed: wat kunnen opdrachtgevers en ondernemers doen voor Amsterdam? (2023).
- Gemeente Amsterdam, Opgaveagenda Versterken Innovatie en Impact ecosystemen (2023).
- Gemeente Amsterdam, Uitvoeringsagenda Circulair 2023-2026 (2023).
- Gemeente Amsterdam, Verkenning Brede Welvaart (2023).
- Gemeente Amsterdam, Verkenning incubator gemeenschapseconomie (2022).
- Gemeente Amsterdam, Verordening stadsdelen en stadsgebied Amsterdam 2022 (2022).
- Gemeente Amsterdam, Voedselstrategie (2023).
- Bashara, S.; Van Spijker, W., Sturen op waarde, Waardevol verantwoorden, over sturing, prestaties, monitoring en samenwerking tussen het Rijk en het Nationaal Programma Samen Nieuw-West (2022).
- Bongers, F., 'De rol van de beleidstheorie in het ontwerpen en evalueren van beleid', Beleidsonderzoek Online mei 2023.
- Doughnut Economics Action Lab, De stadsdonut voor Amsterdam (2020).
- Van der Graaf, H., 'Beleid en de beoordeling van beleidstheorieën', Beleid en Maatschappij 15(1) 1988, p. 7-19.
- GroenLinks Amsterdam, Community Wealth Building: Meer waarde voor de wijk (Samenvatting initiatiefvoorstel) (2021).
- Hendriks, F., 'Unraveling the New Plebiscitary Democracy: Towards a Research Agenda', Government and Opposition 56(4) 2021, p. 615-639.
- Hendriks, F.; Wagenaar, C. C. L.; Jacobs, D., Refendereren en delibereren: Een verkenning van bindend correctieve referenda en combinaties met deliberatieve democratie (2020).
- Hogenstijn, M., Sociaal ondernemerschap: grip op het begrip (2018).
- Knook, A., Presentatie 'Expertmeeting kopen met invloed', 7 november 2023.
- Koeman, N.; Koopmans, C., 'De kwaliteit van beleidsdoorlichtingen', Beleidsonderzoek Online juli 2019.
- Korsten, A., 'Wat evaluatoren van kritiek kunnen leren', Beleidsonderzoek Online december 2013.
- Van Mierlo, B.; et al., Reflexieve monitoring in actie. Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten (2010).
- Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-2030 (2023).
- Rotmans, J.; Verheijden, M., Omarm de chaos (2021).
- Van der Stap, A.; i.s.m. Bicknese, L.; Oostwegel, S.; Macousi, G.; De Moor, T.; Jans, L., Wat beweegt/bewegen ze? Impact van -, en drijfveren achter maatschappelijke initiatieven en collectieve acties in Amsterdam (2022).
- Wesselink, M., Handboek Strategisch Omgevingsmanagement 2.0 (2023).
- Worldwatch Institute, State of the World (2002).

Geraadpleegde websites

- 'Amsterdam Circulair 2020-2025', https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/coalitieakkoord-uitvoeringsagenda/gezonde-duurzame-stad/amsterdam-circulair-2020-2025/, geraadpleegd 27 november 2023.
- 'Brede welvaart', https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-brede-welvaart-en-de-sustainable-development-goals/monitor-brede-welvaart-en-de-sustainable-development-goals-2023/brede-welvaart, geraadpleegd 10 januari 2024.
- 'Dit zijn de Sustainable Development Goals – SDG Nederland', https://www.sdgnederland.nl/de-17-sdgs/, geraadpleegd 24 januari 2024.
- 'Economische functie binnensteden moet weer voorop staan – Stadszaken.nl', https://stadszaken.nl/artikel/4457/economische-functie-binnensteden-moet-weer-voorop-staan, geraadpleegd 24 januari 2024.
- 'Ecosysteem – Van Dale', https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/ecosysteem, geraadpleegd 14 december 2023.
- 'ESG: Environmental, Social & Governance – openresearch.amsterdam', https://openresearch.amsterdam/en/page/96894/esg-environmental-social-governance, geraadpleegd 14 december 2023.
- 'Home - Welzijnsdashboard Amsterdam', https://www.welzijnsdashboard.nl/, geraadpleegd 27 november 2023.
- De Moor, T., Meer ruimte voor de 'commons'?, Sociale Vraagstukken 2020. https://www.socialevraagstukken.nl/meer-ruimte-voor-de-commons/, geraadpleegd 24 januari 2024.
- 'Sociaal en inclusief opdrachtgeverschap – openresearch.amsterdam', https://openresearch.amsterdam/nl/page/77860/sociaal-en-inclusief-opdrachtgeverschap, geraadpleegd 24 januari 2024.
- 'Social Enterprises – European Commission', https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en, geraadpleegd 14 december 2023.
- 'Social handprint', https://maex.nl/#/initiatives, geraadpleegd 24 januari 2024.
- 'Social Return – Gemeente Amsterdam', https://www.amsterdam.nl/ondernemen/inkoop-opdrachten/social-return/, geraadpleegd 24 januari 2024.
- 'Subsidie aanvragen bij gemeente Amsterdam – Gemeente Amsterdam', https://www.amsterdam.nl/subsidies/stappenplan-subsidies/, geraadpleegd 9 november 2023.
- Subsidie Bureau Amsterdam, intranet Gemeente Amsterdam, geraadpleegd 9 november 2023.
- Tom Arthur MSP - gov.scot, https://www.gov.scot/about/who-runs-government/cabinet-and-ministers/tom-arthur/, geraadpleegd 27 november 2023.
- 'What is Amsterdam Impact?', https://www.iamsterdam.com/en/business/amsterdam-impact/about-amsterdam-impact, geraadpleegd 24 januari 2024.

Eindnoten

Eindnoten

Hoofdstuk 1

1 Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) definieert brede welvaart als volgt: “Brede welvaart betreft de kwaliteit van leven hier en nu, en de mate waarin deze ten koste gaat van de brede welvaart van latere generaties of van die van mensen elders in de wereld”. Binnen de gemeente Amsterdam werkt het Stedelijk Innovatieteam momenteel aan een afwegingskader voor brede welvaart. Zie paragaaf 2.3 voor meer informatie hierover.

2 GroenLinks Amsterdam, Community Wealth Building: Meer waarde voor de wijk (Samenvatting initiatiefvoorstel) (2021), p. 1.

3 Gemeente Amsterdam, Amsterdams Akkoord: Coalitieakkoord 2022-2026 (2022), p. 47.

4 Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-2030 (2023), p. 4.

5 Gemeente Amsterdam, Amsterdams Ondernemers Programma 2019-2022 (2019), p. 5.

6 CSA staat voor Community Supported Agriculture. CSA-boeren en CSA leden gaan een partnerschap aan, waarbij de consumentleden zich voor een langere tijd verbinden aan het afnemen van de producten van één of meerdere boeren of producenten. Verantwoordelijkheden, risico’s en opbrengsten van het boerenbedrijf worden gedeeld. In Nederland wordt deze vorm van landbouw ook wel gemeenschapslandbouw of pergolalandbouw genoemd. Als lid van zo’n CSA weet je precies waar je eten vandaan komt. Voor meer informatie over CSA zie: https://csanetwerk.nl/wat-is-een-csa/

7 Gemeente Amsterdam, Verkenning incubator gemeenschapseconomie (2022), p. 13-14.

8 In de verkennende fase is allereerst een groslijst van onderzoeksvraagstellingen besproken met de directeur, een bestuursadviseur en een teamleider van de directie EZ&C en met de programmacontroller en accounthouder van de wethouder Economische Zaken.

9 Zie bijlage 5 voor de respondentenlijst.

Hoofdstuk 2

1 Van der Graaf, H., ‘Beleid en de beoordeling van beleidstheorieën’, Beleid en Maatschappij 15(1) 1988, p. 7-19.

2 Koeman, N.; Koopmans, C., ‘De kwaliteit van beleidsdoorlichtingen’, Beleidsonderzoek Online juli 2019.

3 Korsten, A., ‘Wat evaluatoren van kritiek kunnen leren’, Beleidsonderzoek Online december 2013.

4 Voor deze paragraaf is gebruikgemaakt van inzichten uit een artikel van Frank Bongers: Bongers, F., ‘De rol van de beleidstheorie in het ontwerpen en evalueren van beleid’, Beleidsonderzoek Online mei 2023.

5 Voor het leesgemak zal in dit stuk vervolgens naar dit document verwezen worden als ‘de visie’.

6 Gemeente Amsterdam, Een nieuw Amsterdam economisch peil: Samenwerken aan een toekomstbestendige economie met oog voor mens en milieu (2023), p. 2-3.

7 ‘Amsterdam Circulair 2020-2025’, https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/coalitieakkoord-uitvoeringsagenda/gezonde-duurzame-stad/amsterdam-circulair-2020-2025/, geraadpleegd 27 november 2023.

8 Gemeente Amsterdam, Uitvoeringsagenda Circulair 2023-2026 (2023), p. 6.

9 Gemeente Amsterdam, Amsterdam Circulair 2020-2025, Strategie (2020), p. 11.

10 Ibid., p. 5.

11 Ibid., p. 28.

12 Gemeente Amsterdam, Uitvoeringsagenda Circulair.

13 Gemeente Amsterdam, Monitor Circulaire Economie (2021).

14 Gemeente Amsterdam, Monitor Circulaire Economie (2021).

15 Gemeente Amsterdam, Amsterdams Akkoord, p. 39.

16 Tom Arthur MSP - gov.scot, https://www.gov.scot/about/who-runs-government/cabinet-and-ministers/tom-arthur/, geraadpleegd 27 november 2023. Tom Arthur is in maart 2023 aangesteld als ‘Minister for Community Wealth and Public Finance’. Vanaf mei 2021 was hij ‘Minister for Public Finance, Planning and Community Wealth’.

17 Bashara, S.; Van Spijker, W., Sturen op waarde, Waardevol verantwoorden, over sturing, prestaties, monitoring en samenwerking tussen het Rijk en het Nationaal Programma Samen Nieuw-West (2022).

18 ‘Home - Welzijnsdashboard Amsterdam’, https://www.welzijnsdashboard.nl/, geraadpleegd 27 november 2023.

19 ‘Brede welvaart’, https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-brede-welvaart-en-de-sustainable-development-goals/monitor-brede-welvaart-en-de-sustainable-development-goals-2023/brede-welvaart, geraadpleegd 10 januari 2024.

20 Gemeente Amsterdam, Verkenning Brede Welvaart (2023).

21 Een volledig overzicht van het onderzoeksinstrument met daarin opgenomen: de geraadpleegde documenten, benaderde respondenten en ontvangen onderzoeksdata; is opvraagbaar bij de afdeling IA&BO van gemeente Amsterdam.

22 Onder ‘attribuut’ wordt in dit rapport verstaan een definiërend kenmerk van een concept.

23 Voor elk van de drie concepten zijn de ingevulde instrumenten verwerkt tot een dataset. Aan de hand hiervan is de kern van elk concept vastgesteld. Vervolgens zijn deze met elkaar vergeleken. Zo werd duidelijk op welke kenmerken de concepten met elkaar overeenkomen.

24 In het kader van deze analyse is een selectie van thema’s gemaakt. Buiten beschouwing gelaten zijn de thema’s: ‘principes’, ‘aggregatieniveau’ en ‘relatie tussen gemeente en burger/ondernemer’.

25 Instituties voor collectieve actie is een andere benaming voor de commons, als model uitgebreid onderzocht in het Nobelprijswinnende onderzoek van Elinor Ostrom en beschreven in: Ostrom, E., Governing the commons: the evolution of institutions for collective action (1990).

26 ‘ESG: Environmental, Social & Governance – openresearch.amsterdam’, https://openresearch.amsterdam/en/page/96894/esg-environmental-social-governance, geraadpleegd 14 december 2023.

27 Gemeente Amsterdam, Een nieuw Amsterdam economisch peil, p. 2.

28 Ibid., p. 10.

29 ‘Social Enterprises – European Commission’, https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en, geraadpleegd 14 december 2023.

30 Hogenstijn, M., Sociaal ondernemerschap: grip op het begrip (2018), p. 42.

31 ‘Ecosysteem – Van Dale’, https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/ecosysteem, geraadpleegd 14 december 2023.

32 Gemeente Amsterdam, Een nieuw Amsterdam economisch peil, p. 27.

Hoofdstuk 3

1 De Moor, T., Meer ruimte voor de ‘commons’?, Sociale Vraagstukken 2020. https://www.socialevraagstukken.nl/meer-ruimte-voor-de-commons/, geraadpleegd 24 januari 2024.

2 Subsidie Bureau Amsterdam, intranet Gemeente Amsterdam, geraadpleegd 9 november 2023.

3 ‘Subsidie aanvragen bij gemeente Amsterdam – Gemeente Amsterdam’, https://www.amsterdam.nl/subsidies/stappen-plan-subsidies/, geraadpleegd 9 november 2023.

4 Bedoeld voor activiteiten die het hele jaar door plaatsvinden.

5 Gemeente Amsterdam, Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2023, art. 15 en 16.

6 Ibid., art. 18 en 19.

7 Beleidsbrief Subsidies (2023), p. 4.

8 Ibid.

9 Daarbij was er sprake van een financiële taakstelling van €3,2 miljoen op personele inzet binnen de subsidieketen. Een andere aanpassing die men wilde doen had te maken met de weigeringsgronden. In de Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2013 was bepaald dat boekjaarsubsidies voor 1 oktober binnen moesten zijn. Deze weigeringsgrond zorgde in de praktijk voor financiële onrechtmatigheid. Dit is in de nieuwe verordening aangepast.

10 Beleidsbrief Subsidies, p.7.

11 Ibid., p.2.

12 Ibid., p.3.

13 Ibid., p.8.

14 Gemeente Amsterdam, In de mix: een verkenning naar toepassing van functiemixmaten voor vitale buurten (2023).

15 Gemeente Amsterdam, Opdrachtgeven en inkopen met invloed: wat kunnen opdrachtgevers en ondernemers doen voor Amsterdam? (2023).

16 Gemeente Amsterdam, Algemene Inkoopvoorwaarden voor leveringen en diensten (2020).

17 Gemeente Amsterdam, Opdrachtgeven en inkopen met invloed.

18 Gemeente Amsterdam, Community Wealth Building: Hoe draagt inkoop bij aan Community Wealth Building voor Stadsdeel Nieuw-West (2023).

Hoofdstuk 4

1 ‘Dit zijn de Sustainable Development Goals – SDG Nederland’, https://www.sdgnederland.nl/de-17-sdgs/, geraadpleegd 24 januari 2024.

2 Worldwatch Institute, State of the World (2002). Worldwatch Institute was een Amerikaanse organisatie voor sociaal en ecologisch onderzoek.

3 Gemeente Amsterdam, Voedselstrategie (2023).

4 Ibid., p. 33.

Hoofdstuk 5

1 Zie ter info hoe dit is uitgewerkt door het Rathenau Instituut rondom innovatiebeleid: https://www.rathenau.nl/nl/werking-van-het-wetenschapssysteem/missiegedreven-in-novatiebeleid-wat-hoe-waarom.

2 DRIFT staat voor Dutch Research Institute For Transitions, zie: https://drift.eur.nl/.

3 Prof.dr.ir. Jan Rotmans heeft het vakgebied transitiekunde op de kaart gezet in Nederland en in Europa en was directeur van het nationale transitieonderzoeksnetwerk KSI. Naast zijn wetenschappelijk werk (lokaal, nationaal en internationaal) wil hij ook een bijdrage leveren aan de verduurzaming van de samenleving. Daarvoor acht hij een radicale omslag, een transitie, noodzakelijk.

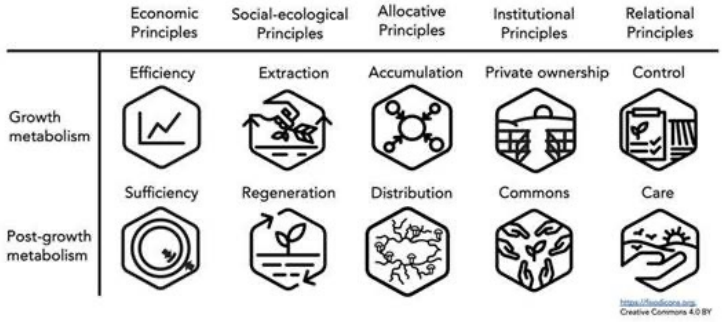
4 Rotmans, J.; Verheijden, M., Omarm de chaos (2021).

5 Zie dit handige overzicht van verschillende transitie benaderingen: https://hetgroenebrein.nl/publicatie-white-paper-houvast-voor-duurzame-vernieuwers-vier-perspectieven-op-transitiedenken-en-doen/.

Zeer lezenswaardig is ook het boek van Ronald Rovers: Rovers, R., Gebroken Kringlopen: Naar een volhoudbaar gebruik van bronnen (2018).
Van meelezend expert Bram van Helvoirt ontvingen we nog de volgende leestips inzake (voedsel)transitieliteratuur:

- Hickel, J., Less is more: How degrowth will save the world (2020).
- Jackson, T., Post-growth: Life after capitalism (2021).
- McGreevy, S.R.; et al., Sustainable agrifood systems for a post-growth world (2022).
- Meadows, D., Leverage points: Places to intervene in a system (1999).
- Meadows, D.; et al., Post-growth systems & planetary boundaries: The limits to growth (1972).

Visualisatie van growth & post-growth food system principles:



6 ‘Samen stadmaken’ heeft al een plek binnen gemeente Amsterdam. Zie: Gemeente Amsterdam, Omgevingsvisie 2050 (2021), p. 249-257.

7 Gemeente Amsterdam, Omgevingsvisie Amsterdam 2050, p.19.

8 Voedsel Verbindt heeft zich ontwikkeld als een spreekbuis van gemeenten en bedrijven die iets willen doen aan voedselbeleid. De gemeenschappelijke noemer van de participanten in Voedsel Verbindt is duurzaamheid, lokaal gezond voedsel en in mindere mate betaalbaar voedsel.

9 Dit is ook in lijn met de Omgevingswet.

10 Wesselink, M., Handboek Strategisch Omgevingsmanagement 2.0 (2023).

11 Hendriks, F., ‘Unraveling the New Plebiscitary Democracy: Towards a Research Agenda’, Government and Opposition 56(4) 2021, p. 615-639; Hendriks, F.; Wagenaar, C. C. L.; Jacobs, D., Refendereren en delibereren: Een verkenning van bindend correctieve referenda en combinaties met deliberatieve democratie (2020).

12 Gemeente Amsterdam, Verordening stadsdelen en stadsgebied Amsterdam 2022 (2022).

13 Van Mierlo, B.; et al., Reflexieve monitoring in actie. Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten (2010).

Hoofdstuk 6

1 Gemeente Amsterdam, Consumptie en duurzaamheid in Amsterdam (2022), p. 9.

2 Knook, A., Presentatie ‘Expertmeeting kopen met invloed’, 7 november 2023.

3 Ibid.

4 Gemeente Amsterdam, Community Wealth Building voor stadsdeel Nieuw-West.

5 ‘Sociaal en inclusief opdrachtgeverschap – openresearch.amsterdam’, https://openresearch.amsterdam/nl/page/77860/sociaal-en-inclusief-opdrachtgeverschap, geraadpleegd 24 januari 2024.

6 Er zijn twee (eigenlijk drie) Europese drempelwaarden: €221.000 voor diensten en leveringen en €5.538.000 voor werken.

7 ‘Social Return – Gemeente Amsterdam’, https://www.amsterdam.nl/ondernemen/inkoop-opdrachten/social-return/, geraadpleegd 24 januari 2024.

8 Knook, A., Presentatie ‘Expertmeeting kopen met invloed’.

9 Gemeente Amsterdam, Duurzaam inkopen voor Amsterdam: Handelingskader voor opdrachtgevers en lead buyers (2022).

10 Ibid.

11 ‘What is Amsterdam Impact?’, https://www.iamsterdam.com/en/business/amsterdam-impact/about-amsterdam-impact, geraadpleegd 24 januari 2024.

12 Ibid.

13 Gemeente Amsterdam Omgevingsvisie Amsterdam 2050, p. 252.

14 Kijk hiervoor bijv. naar de begeleiding van de zelfbeheerinitiatieven die vanuit welzijnsorganisatie Dock voor het Groenplan op de Oostelijke Eilanden is opgezet.

15 Gemeente Amsterdam, Monitor bedrijfsruimte Amsterdam: Stand van zaken 1 januari 2020 – 1 juli 2021 (2021).

16 Collegevoordracht aanpak herhuisvesting ondernemers in transformatiegebieden en monitor; Voordracht voor de vergadering van 5 december 2023.

17 Gemeente Amsterdam, Bedrijvenstrategie 2020-2030: Amsterdam Duurzaam productief (2020).

18 Een voorbeeld van toepassen van huurmaximalisatie is de aanpak zoals gemeente Rotterdam die toepast. Aandachtspunt is hierbij de handhaving/toezicht, bijv. in een situatie dat een bedrijf hard groeit in omzet. Zie: ‘Economische functie binnensteden moet weer voorop staan – Stadszaken.nl’, https://stadszaken.nl/artikel/4457/economische-functie-binnensteden-moet-weer-voorop-staan, geraadpleegd 24 januari 2024.

19 Collegevoordracht aanpak herhuisvesting ondernemers in transformatiegebieden en monitor; Voordracht voor de vergadering van 5 december 2023.

20 Dit lukt niet op korte termijn omdat voor de periode 2024-2028 reeds prestatieafspraken zijn gemaakt.

21 Voor meer informatie over ESG, zie de website van de Europese Commissie: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/nl/ip_23_3192.

Hoofdstuk 7

1 De basis voor Beleidsonderzoek ligt in artikel 213a van de Gemeentewet.

2 Gebaseerd op: Koeman; Koopmans, De kwaliteit van beleidsdoorlichtingen.

3 ‘Social handprint’, https://maex.nl/#/initiatives, geraadpleegd 24 januari 2024.

4 Van der Stap, A.; i.s.m. Bicknese, L.; Oostwegel, S.; Macousi, G.; De Moor, T.; Jans, L., Wat beweegt/bewegen ze? Impact van -, en drijfveren achter maatschappelijke initiatieven en collectieve acties in Amsterdam (2022).