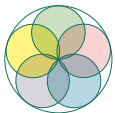




CONCEPT

# Naar een sociale economie van, voor en door Amsterdammers

De Community Wealth Building-methode stadsbreed toegepast



# Inhoud

|   |           |
|---|-----------|
| Inleiding   | 4         |
| Samenvatting: met de CWB-methode naar een sociale economie    | 6         |
| <b>1. Verder bouwen aan een sociale economie in Amsterdam</b> | <b>10</b> |
| <b>2. Wat hieraan voorafging</b>                              | <b>28</b> |
| <b>3. Het grotere verhaal</b>                                 | <b>32</b> |
| <b>4. Tot slot</b>  | <b>40</b> |



## Inleiding

Dit plan schetst de contouren voor een sociale economie in Amsterdam, gebaseerd op de Community Wealth Building-methode (CWB). De lessen van twee jaar CWB in Nieuw-West bieden de basis voor een meer eenduidige stedelijke koers.

In de tekst wordt gesproken over de transitie naar een sociale economie in Amsterdam. Een van de aanpakken waarmee aan deze sociale economie kan worden gebouwd is de CWB-methode waarmee twee jaar geleden is begonnen in het kader van Nationaal Programma Samen Nieuw-West.

De transitie naar een sociale economie en de CWB-methode gaan om veel meer dan alleen (gemeentelijk) beleid. Het gaat om een collectieve beweging in de samenleving richting een andere, meer democratische en rechtvaardige economie. Een beweging die zoveel mogelijk ingebed moet zijn in het maatschappelijk krachtenveld en alleen kan slagen als zij actief wordt

gedragen door zowel grote organisaties als ondernemers en bewoners in de stadsdelen. De gemeente kan daarin het voortouw nemen en aanjager zijn, maar het streven naar meer bestaanszekerheid, gelijkheid en brede welvaart in de stad moet gesteund worden door dit brede palet van maatschappelijke partners. Dat betekent onder meer dat een stedelijke koers gepaard moet gaan met inbedding in de stad en stadsdelen, en dat de veelbelovende ingeslagen weg met Samen Nieuw-West met volle energie verder wordt bewandeld.

**Hoofdstuk 1** beschrijft wat er gaat gebeuren binnen de drie pijlers die dit plan vormen:

- 1. Strategisch inkopen met brede welvaart als doel**
- 2. Coöperatieve bedrijvigheid helpen groeien**
- 3. Ondersteunende infrastructuur voor het coöperatieve ecosysteem**

**Hoofdstuk 2** blikt terug op twee jaar experiment in Nieuw-West en belangrijke lessen in het kort.

**Hoofdstuk 3** beschrijft de bedoeling en het waarom, de stip aan de horizon en de rol van belangrijke partners en de gemeente.



### Wat is sociale economie?

Sociale economie is een paraplu-terme voor het brede streven naar een rechtvaardige economische dynamiek. Internationaal wordt vaak gesproken over 'Social and Solidarity Economy'. Dat is ook de noemer voor het Global Social and Solidarity Forum (GSEF) in Bordeaux in oktober 2025, met 4.000 deelnemers uit de hele wereld. Sociale economie staat voor de zoektocht naar hoe lokale, nationale en internationale economische systemen opnieuw kunnen worden vormgegeven, om het hoofd te bieden aan grote systeemcrises rond klimaat, financiële stabiliteit, huisvesting, energie, personeelstekorten in essentiële sectoren als de zorg, groeiende ongelijkheid en de concentratie van geld

en macht bij een steeds kleinere groep. In dit verband wordt gesproken over coöperatieve economie, gemeenschapseconomie, maar ook een eerlijke (energie- en/of voedsel)transitie.

Ondersteuning van sociale ondernemingen past daar in, en het streven naar 'steward ownership' van bedrijven - twee onderdelen waar door EZC aan gewerkt wordt. Hetzelfde geldt voor de inzet om een meer 'democratische digitale infrastructuur' voor de Amsterdamse economie te bouwen. Een van de meest praktische en meest omvattende aanpakken om de transitie naar zo'n sociale economie te bewerkstelligen is Community Wealth Building.





## Samenvatting: met de CWB-methode naar een sociale economie

Stel je voor: elke euro die de gemeente en andere grote organisaties uitgeven voor de prioriteiten in de stad, levert dubbel op: de opgave zelf wordt gediend én het vergroot de brede welvaart van alle Amsterdammers. Zo draagt Community Wealth Building bij aan een sociale economie van, voor en door Amsterdammers.

Dat kan, als je die opgaven laat uitvoeren door democratische, coöperatieve lokale bedrijven. De waarde die zij produceren blijft in de stad en wordt eerlijker verdeeld tussen werknemers en bewoners in buurten. Denk aan groenbeheer, gebouwenonderhoud, woningisolatie, kinderopvang, openbaar vervoer, catering en voedselproductie, energie, (thuis- en ouderen) zorg, huisvesting en ga zo maar door – allemaal essentiële sectoren van de economie die ons in basisbehoeften voorzien.

De miljarden die de gemeente en andere in de stad verankerde organisaties (de ‘ankerorganisaties’) – zoals (hoge) scholen, ziekenhuizen, woningcorporaties, politie en zorg- en welzijnsorganisaties – jaarlijks sowieso spenderen aan het inkopen van allerlei zaken, kunnen een rechtvaardiger en sociale economie in Amsterdam een enorme boost geven. Als steeds meer euro’s lokaal gaan circuleren, zijn steeds meer Amsterdammers lokaal aan de slag en economisch aan elkaar verbonden, blijft de waarde die mensen in Amsterdam produceren meer in de stad en komt die waarde ten goede aan diezelfde bewoners.

### Het kan

De basis ligt er. In het kader van het Nationaal Programma Samen Nieuw-West is de afgelopen twee jaar gewerkt met de ‘Community Wealth Building’-methode. Samen met de lessen die de afgelopen decennia geleerd zijn in andere landen, heeft dat een schat aan praktijkervaring, kennis en netwerk opgeleverd. De bijna honderd alliantiepartners van Samen Nieuw-West staan klaar om deze aanpak te consolideren en naar een hoger plan te tillen, en de methode is zo uitgekristalliseerd dat zij uitgebreid kan worden naar andere delen van de stad.

In Nieuw-West zijn de eerste werknemerscoöperaties aan de slag met opdrachten vanuit de gemeente en alliantiepartners van Samen Nieuw-West. Meer coöperaties zijn in verschillende stadia van ontwikkeling. Zij vormen een netwerk dat met hulp van het CWB-programma gezamenlijke ondersteuning organiseert: allerhande diensten die startende en groeiende bedrijven nodig hebben om de kwaliteit, efficiëntie en goede prijs te leveren die opdrachtgevers vragen. Zoals administratie, ICT, personeelsbeleid, marketing.



Maar belangrijker nog: zij vinden samen een nieuwe coöperatieve cultuur uit. Waarin niet competitie, status, de laagste prijs of winst voor een enkeling voorop staan, maar samenwerking, verdeling van de opbrengsten tussen werknemers, de gemeenschap en het coöperatieve netwerk. Waarin een zinvolle baan met een goed inkomen en grip op je leven, je werk en je buurt het streven is. Ook wel brede welvaart genoemd.

Armoede los je niet alleen op met uitkeringen of toeslagen, of andere vormen van reparatie achteraf. Een meer preventieve benadering is het realiseren van een zinvol en voldoende betaald werkzaam leven voor iedereen. Community Wealth Building is een goede en praktische aanpak daarvoor. Een onderzoek in het gerenommeerde wetenschappelijke tijdschrift *The Lancet* liet zien dat de gezondheid in de Noord-Engelse stad Preston na een aantal jaren economisch CWB-beleid substantieel is verbeterd.





## Belangrijke lessen

Dit plan schetst hoe Community Wealth Building de komende periode gestalte kan krijgen in de hele stad, als onderdeel van een nieuw beleid op sociale economie. Daarbij wordt voortgebouwd op een aantal belangrijke algemene lessen die in Nieuw-West naar voren kwamen:

- 1** CWB vergt een lange adem en geduldig bouwen, maar heeft een enorm potentieel.
- 2** CWB kan alleen slagen als de drie pijlers (inkoop verleggen, coöperatieven opbouwen, ondersteunende infrastructuur bouwen) gelijktijdig en in nauwe samenhang plaatsvinden, en worden gekoppeld aan leefbaar loon en aan de inzet door de ankerorganisaties van andere middelen, zoals vastgoed, grond of bijvoorbeeld het wagenpark.
- 3** Om de coöperatieve bedrijvigheid te helpen groeien is actieve ‘regie’ nodig. In de aanloopfase kan de gemeente een aanjagende rol hebben in het versterken, vergroten en professionaliseren

van de coöperatieve bedrijven zodat ze in staat zijn grotere inkoopopdrachten aan te gaan met voldoende kwaliteit en volume. De meest logische vorm om dit te organiseren is per sector (zoals bouw, groen, voedsel, zorg, duurzaamheid/energie).

- 4** Gemeentelijk CWB-beleid moet gedeeltelijk centraal worden aangestuurd, met een sterke inbedding in de stadsdelen om de specifieke context en betrokkenheid bij de lokale gemeenschappen, de maatschappelijke partners en de ondernemers te borgen.
- 5** Een min of meer autonoom functionerende dynamiek met eigen ‘instituten’ en infrastructuur is op termijn nodig om tot duurzame resultaten te leiden. Het langetermijndoel is dan ook de rol van de gemeente terug te brengen tot faciliteren, aanjagen, beleid opstellen en bewaken, ontwikkelen en hier en daar financieren, maar niet zelf uitvoeren.

- 6** Een nieuwe sociale economie op basis van CWB komt alleen tot wasdom in een complex samenspel van actoren, in brede allianties van ankerorganisaties (inclusief de gemeentelijke directies), de coöperatieven in opbouw, en de netwerken in de stad. Nationaal Programma Samen Nieuw-West biedt een veelbelovend voorbeeld over hoe deze aanpak kan uitgroeien tot een sociaaleconomische beweging.
- 7** Een nieuwe sociale economie vergt een verandering in doen en denken op allerlei niveaus. Dit is geen lineair proces dat volledig uitgestippeld kan worden, maar eerder een van vallen en opstaan, bezinnen en herijken. Het vergt verandering in regels, houding, praktijk, beleid, en vooral ook in mentaliteit en cultuur van economisch samenwerken. In deze aanpak staat samenwerking voorop, in plaats van competitie. Want de kracht van deze nieuwe aanpak is niet de concurrentie tussen/met lokale ondernemers, maar juist het gezamenlijk versterken van hun kansen en kracht.



## Wat gaan we doen

In de aanpak voor de komende jaren blijven de drie hoofdpijlers van de CWB-aanpak overeind, maar worden aangepast op basis van bovenstaande lessen:

### 1. Strategisch inkopen met brede welvaart als doel

- Inkoopcoalities versterken de gezamenlijke vraag van gemeente en alliantiepartners bij lokale (coöperatieve) ondernemingen.
- Monitoring brengt effecten van lokale inkoop op brede welvaart in kaart.
- Beter benutten van de ruimte binnen de huidige wet- en regelgeving en aanpassen van beleid.
- Lokale bedrijven worden geholpen om aanbestedingsklaar te worden.

### 2. Coöperatieve bedrijvigheid helpen groeien

- Nieuwe coöperaties worden opgezet in sectoren met maatschappelijk belang.
- Bestaande bedrijven worden ondersteund in hun transitie naar democratisch eigenaarschap.
- Netwerken van coöperaties worden gevormd om gezamenlijke kracht te vergroten.

### 3. Ondersteunende infrastructuur voor het coöperatie ecosysteem opbouwen

- Gemeenschappelijke diensten (zoals HR en ICT) worden opgezet voor coöperaties.
- Een coöperatief investeringsfonds faciliteert toegang tot kapitaal.
- Vastgoed, grond en subsidies worden gericht ingezet voor democratische bedrijvigheid.
- Een lokaal betaalnetwerk stimuleert de circulatie van euro's in Nieuw-West.

Op basis van de geleerde lessen in de afgelopen jaren worden de pijlers verder ontwikkeld.



## Vooruit kijken

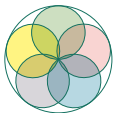
Geïnspireerd door de eerste resultaten en lessen in Nieuw-West en de grote vooruitgang die langdurige inzet op CWB in andere landen laat zien, is het voorstel deze aanpak de komende jaren in heel Amsterdam te gaan toepassen. Met een centraal aangestuurd beleid waar dat effectief is tegen versnippering en waar synergie en samenwerking tussen de directies en stadsdelen iets toevoegt. Maar met een sterke inbedding in de stadsdelen om nauw aan te kunnen sluiten bij lokale ondernemers en maatschappelijke organisaties en dynamiek in de buurten en wijken. Dat betekent onder meer dat het opgebouwde draagvlak in Nieuw-West verder wordt uitgebreid. Bijna honderd alliantiepartners hebben zich aan de Community Wealth Building-methode gecommitteerd via de ondertekening van het convenant Wij zijn Samen Nieuw-West. Die belofte wordt het komende jaar verzilverd met de eerste opdrachten voor de coöperaties.

Zulke brede allianties zullen ook helpen in andere stadsdelen en in de stad als geheel. Want het gaat niet alleen om gemeentelijk beleid, maar om een brede beweging in Amsterdam, waarin de gemeente koploper en aanjager is.

Het is aan een nieuw college om te besluiten hoe het vervolg eruit ziet met de Community Wealth Building-methode voor sociale economie. Tot die tijd wordt in Nieuw-West verdergegaan op de ingeslagen weg.

**“CWB weet bewoners, ondernemers en partners samen te brengen en zet samenwerking in beweging. Dat geeft ons energie om samen met de gemeenschap te bouwen aan een sterke lokale economie, waarin bewustzijn en maatschappelijke waarde centraal staan.”**

Mohamed Abrahoun,  
Creative Director Cubic Mill



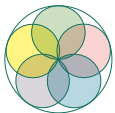
# 1 Verder bouwen aan een sociale economie in Amsterdam

Het CWB-programma van 2026 tot 2030



Dit plan gaat over de periode 2026 – 2030 en schetst voorstellen waarover een nieuw college moet beslissen. In het volgende hoofdstuk worden de contouren daarvan uitgewerkt. Tot die tijd bouwt het CWB-programma in Nieuw-West voort op de actielijnen zoals geformuleerd in het Actieplan 2024 – 2025.





De CWB-strategie in het kader van het Nationaal Programma Samen Nieuw-West gaat uit van drie pijlers: strategisch inkopen voor brede welvaart, coöperatieve bedrijvigheid helpen groeien, en een ondersteunende infrastructuur voor het coöperatieve ecosysteem opbouwen. In die aanpak is een hoop geleerd dat kan dienen als basis voor het verbreden van de CWB-aanpak in de hele stad.

De volgende paragrafen behandelen de drie pijlers apart, waarbij steeds begonnen wordt met de bedoeling en het lange termijn doel dat wordt nagestreefd. Dan volgt een korte beschrijving van de resultaten en de lessen die zijn getrokken. Tot slot volgt voor elke pijler een reeks voorstellen en doelen voor de komende vijf jaar.





## PIJLER 1

# Strategisch inkopen voor brede welvaart

### Bedoeling

Ankerorganisaties als de gemeente, scholen, ziekenhuizen, woningcorporaties kopen jaarlijks voor vele miljarden aan goederen en diensten in om hun maatschappelijke taken uit te voeren. Daarbij winnen nu vooral prijs- en kwaliteitsoverwegingen, en efficiëntie: als ze bij één grote partij inkopen, scheelt het veel werk. Dat zijn baten bekeken door een efficiency bril van de overheid. Maar diezelfde ankerorganisaties streven ook naar maatschappelijke waarden en naar het creëren van brede welvaart.

Wat als in Amsterdam een steeds groter deel van de inkoop van ankerorganisaties verlegd wordt naar lokale (al dan niet coöperatieve) ondernemingen? Dat zou direct veel maatschappelijke waarde toevoegen, de brede welvaart stimuleren, de ongelijkheid verminderen en de samenhang in de stad sterk bevorderen. Zo komt een constante en groeiende vraag bij de coöperatieve economie terecht. Het versterkt het coöperatieve ecosysteem en de korte ketens, en verlegt de financiële stromen naar de lokale ondernemingen, hun werknemers en de bewoners in de gemeenschappen.

### Resultaten

De uitgangspunten van CWB zijn meegenomen in de wijziging van het inkoopbeleid van de gemeente Amsterdam en andere ankerorganisaties. Samen met de hieruit volgende handelingskaders en werkinstructies zijn dit randvoorwaarden om de beoogde verandering van werkwijze bij inkoop tot stand te brengen. De gemeente en andere ankerorganisaties werken actief aan het verschuiven van een deel van hun inkoop richting de coöperaties die nu gestart zijn (en andere lokale ondernemingen). Vanuit de gemeente wordt bijvoorbeeld een perceel voorbereid voor de aanleg van groen in samenwerking met bewoners, 'participatiegroen', voor Groen Nieuw-West Coöperatie.

### Lessen

Binnen het CWB-programma is sterke inbreng vanuit Directie IFB. Om te komen tot brede verandering op inkoop in het kader van CWB is een specifiek Plan van Aanpak Inkoop opgesteld. De implementatie van dat plan moet bijdragen aan breder gedeelde kennis, draagvlak en tools om hier uitvoering aan te geven, niet alleen voor Nieuw-West, maar voor de hele stad.



Rondom inkoop heeft de gemeente een aantal lessen geleerd:

- Met voldoende commitment en positieve wil is veel mogelijk. Die is de afgelopen tijd binnen de gemeentelijke organisatie duidelijk toegenomen. Van 'het kan/mag niet' (van Brussel/Den Haag), naar zoeken naar mogelijkheden hoe het wél kan.
- Het merendeel van de beperkingen ligt niet in de Europese/nationale regelgeving, maar in de wijze waarop de Gemeente Amsterdam de bestaande ruimte binnen de aanbestedingsregels benut. Door het tijdig betrekken van inkoop kunnen aanbestedingen anders in de markt worden gezet.
- Juridische advisering en toetsingskaders van de controleorganisatie moeten in samenhang ontwikkeld worden, waarbij ruimte wordt geboden voor een bredere interpretatie van de wettelijke kaders om zo maatschappelijke opgaven beter te faciliteren.

- CWB brengt in potentie bestaande beleidsdoelen 'duurzaam', 'inclusie en diversiteit', 'regionaal' en 'sociaal' op maatschappelijk verantwoord opdrachten en inkoop (MVOI) samen en voegt daar de circulariteit van geld ten bate van de coöperatieve economie aan toe. Door vast te leggen in welke inkooppakketten ('categorieën') CWB steviger moet worden meegenomen, kan beter richting gegeven worden aan de uitvoering.
- Om te kunnen sturen op de verschillende doelen in de aanbestedingscriteria is een scherpere indeling in bedrijfstypen noodzakelijk: grotere bedrijven die landelijk werken, kleinbedrijf, ZZP'ers, coöperatieve en sociale ondernemingen.
- Om breed in te kunnen zetten op CWB vanuit inkoopprocessen, is het van belang dat de CWB-doelstellingen onderdeel worden van de visiedocumenten en plannen van afzonderlijke directies die in betreffende sectoren actief zijn.

- Concrete inkoopopdrachten voor lokale coöperatieve ondernemingen kunnen het best per sector worden georganiseerd.
- Verschuiving van inkoopvraag en ontwikkeling van coöperatief aanbod gaan hand in hand. Dit vraagt een lange termijn aanpak en gezamenlijke verantwoordelijkheid van ankerorganisaties, inkopers en coöperaties. Zo wordt de kip-ei discussie doorbroken: zonder voldoende professioneel aanbod kunnen ankerorganisaties de vraag niet verleggen, maar zonder structurele opdrachten kunnen coöperaties moeilijk groeien. Het gelijktijdig uitbouwen van de drie pijlers – inkoop verleggen, coöperaties versterken en infrastructuur bouwen – is essentieel.
- Inbedding in de alliantie van het NP SNW van de methode Community Wealth Building heeft geleid tot commitment van veel ankerorganisaties, door het tekenen van het Samen Nieuw-West-convenant en uitvoeringsprogramma. Die meerwaarde is groot en mag niet verloren gaan. In de stad kan dit navolging krijgen met convenanten of samenwerkingsverbanden in andere stadsdelen of stadsbreed.



### Inkoopkracht ankerorganisaties

Hoewel de gemeente (met ruim 3 miljard €/jaar) de allergrootste ‘inkoper’ in de stad is, richt het CWB-programma zich ook op de inkoop van andere lokaal verankerde institutionele partijen, de ankerorganisaties. Veel van de alliantiepartners van Samen Nieuw-West zijn zulke ankerorganisaties. Zij hebben enthousiast gereageerd op CWB, de principes en doelstellingen. Het was zoeken om dit enthousiasme concreet te vertalen in actie. Naarmate de ontwikkeling van de coöperaties vorderde, gaf dat in 2025 aanleiding de gesprekken concreter te maken en toe te spitsen op de inkoopvraag in specifieke sectoren. Dit groeiende draagvlak, toename van potentiële opdrachten en beter inzicht in de inkoopvraag biedt grote kansen voor opschaling op korte termijn in de opbouw van coöperaties. Dat vergt wel extra inspanningen aan de kant van de coöperaties. Aan de kant van de ankerorganisaties vergt het actieve commitment (door bij te dragen in menskracht en via andere middelen) en mandaat vanuit de alliantiepartners.





## Wat we gaan doen

Deze lessen leiden tot de volgende activiteiten.

Met als doel: in 2030 wordt in de geprioriteerde sectoren 10 tot 20% van de middelen besteed bij lokale coöperatieve ondernemingen.

### 1. Het koppelen van de inkoop (de vraag) aan de coöperaties (het aanbod) organiseren via clusters van sectoren

Een aantal sectoren staat nu centraal: Voedsel, Groen, Beheer en Onderhoud. Dat kan uitgebreid worden naar bijvoorbeeld Zorg en Welzijn, Energie, Vervoer. Per sector wordt de specifieke inkoopvraag voor de kortere en langere termijn van gemeente en andere ankerorganisaties scherp in beeld gebracht, zodat hier gericht op ingespeeld kan worden. Binnen het anker netwerk wordt ook de langere termijn vraag geïnventariseerd, verwerkt in een gezamenlijke inkoopkalender en bredere inkoopallianties. Bij kansrijke sectoren wordt actief ingezet op de ontwikkeling van coöperaties.

### 2. Inkoop door maatschappelijke partners afstemmen

Vanaf medio 2026 jaagt een stedelijk anker netwerk als ambassadeurs de CWB-ontwikkelingen aan. Gemeente en andere ankerorganisaties in de stad werken aan het verstrekken van concrete opdrachten aan lokale (coöperatieve) bedrijven. De grootste ankerorganisaties (bijv. de woningcorporaties, universiteiten/hogescholen/ROCs, de politie, etc.) organiseren dit stadsbreed of in elk geval in meerdere stadsdelen. Dit stedelijke anker netwerk is erop gericht ambitie te tonen, lessen uit te wisselen en partners te verleiden mee te doen op lokale inkoop, inzet van vastgoed, expertise en middelen. Door dit op bestuursniveau te organiseren, ontstaat commitment vanuit de top van grote ankerorganisaties voor lokaal inkopen. In Nieuw-West bouwen de alliantiepartners voort op de al vergaande commitment in het kader van NP SNW. Elk jaar vindt een brede ankerbijeenkomst plaats om resultaten en voortgang te delen en ambities uit te spreken voor het jaar erop.

### 3. De gemeentelijke inzet wordt verbreed naar een breed scala aan gemeentelijke directies

Omdat de beslissingen over het lokaal inzetten van middelen worden genomen door de opdrachtgevers van verantwoordelijke directies, is per sector betrokkenheid van een aantal gemeentelijke afdelingen (en de daarvoor verantwoordelijke wethouders) noodzakelijk. Dat geldt ook voor ondersteunende directies (zoals DJZ, DMC, Vastgoed, Facilitair Bureau) of meer generieke directies (WPI/arbeidsmarkt, sociaal domein, duurzaamheid, etc).



#### 4. CWB wordt nog meer ingebed in het gemeentelijk inkoopbeleid

CWB wordt geborgd in het stedelijk inkoopbeleid en uitvoering, zodat over de hele stad volgens de CWB-principes gewerkt kan worden. Er wordt zoveel mogelijk ruimte opgezocht binnen wet- en regelgeving om de inkoop te richten langs de CWB-doelstellingen. Hiervoor wordt het *Plan van aanpak Borging van Community Wealth Building in het beleid en uitvoering inkoop en contractmanagement van de gemeente Amsterdam* in uitvoering gebracht: alle (tot nu toe geïdentificeerde) activiteiten die vanuit het inkoop stelsel benodigd zijn om het stedelijk inkoopproces van de gemeente Amsterdam toegankelijker te maken voor coöperaties.

#### 5. De lobby op nationaal/EU niveau voor aanpassing van de aanbestedingsregels wordt voortgezet

Waar tegen grenzen wordt aangelopen van landelijke regelgeving of EU-richtlijnen, wendt de gemeente haar invloed aan als stad – waar mogelijk in gezamenlijkheid met andere steden / regio's / landen – om wet- en regelgeving te beïnvloeden en uitzonderingen mogelijk te maken. Ook wordt bekeken hoe binnen het Nationaal Programma Leefbaarheid & Veiligheid de mogelijkheid voor experimenteel beleid kan worden gebruikt in het kader van het NP SNW (en evt. het Masterplan Zuidoost). Het rijk is alliantiepartner in NP SNW.





## PIJLER 2

# Coöperatieve bedrijvigheid helpen groeien

### Bedoeling

Een steeds verder groeiend netwerk van coöperatieve ondernemingen die als leverancier voor lokale ankerorganisaties goed betaald werk bieden aan honderden mensen. Deze medewerkers delen in de winst en beslissen mee over de toekomst van hun bedrijf. Zo worden opbrengsten eerlijker en meer lokaal gedeeld en krijgen mensen meer grip op hun leven. Dat leidt op langere termijn tot meer gelijkheid en bestaanszekerheid. Deze democratische bedrijven werken onderling samen in een zichzelf versterkend en groeiend economisch systeem waarin het geld lokaal circuleert.

### Resultaten

Nu de eerste concrete voorbeelden zichtbaar worden, groeit het enthousiasme voor coöperatief ondernemen in Nieuw-West. Op dit moment (oktober 2025) zijn vier coöperatieve ondernemingen die met steun van het CWB-programma zijn opgericht operationeel: in het groenbeheer, de catering, beheer/afval en voedselproductie. Zij werken aan verdere professionalisering en groei, met voor een aantal van hen grotere opdrachten

van ankerorganisaties in het vooruitzicht. Nog eens drie initiatieven werken hard om uiterlijk het eerste kwartaal 2026 opgericht en operationeel te zijn als coöperatieve onderneming. Verder is een grote reeks initiatieven in beeld, in uiteenlopende sectoren. Prioriteit gaat naar concrete initiatieven met een stevige trekker. Daarnaast wordt de economische potentie beoordeeld op een expliciete link met de inkoopvraag van ankerorganisaties.

### Lessen

Het CWB-programma heeft de afgelopen periode initiatiefnemers ondersteund die een coöperatieve onderneming willen opzetten. Het programma leverde financiële, juridische en zakelijke ondersteuning op maat. Ook koppelde het deze initiatieven aan de gemeente (WPI) en (informele) wijkorganisaties, zodat mensen met een uitkering hier aan het werk konden. Daarbij is ingezet op specifieke kansrijke sectoren: voedsel (catering, stadslandbouw), groenbeheer, onderhoud van gebouwen en logistiek. De coöperaties werden begeleid in het verwerven van opdrachten vanuit de gemeente en ankerorganisaties. Daarin is meer gerealiseerd dan gehoopt, en tegelijkertijd een reeks lessen geleerd:



- Grotere coöperaties en samenwerkingsverbanden zijn nodig om in de grote potentiële vraag vanuit gemeente en ankerorganisaties te voorzien. Hiervoor is het nodig om als gemeente maar ook als brede alliantie met maatschappelijke partners zelf regie te voeren en proactief en gericht te investeren in het helpen ontstaan van grote(re) coöperatieve bedrijven en coalities met het Amsterdamse mkb en sociale ondernemingen.
- Bottom-up werkt, maar daarnaast zijn andere strategieën nodig. De aanpak die tot nu toe gevolgd is sloot aan bij beweging van onderop. Deze aanpak blijkt erg afhankelijk van één geïnspireerd individu als trekker van de coöperatie. Dit is kwetsbaar: met het wegvallen van dit individu, komt de onderneming onder druk te staan. Het helpen groeien van dit type coöperatie is een langdurig proces dat bovendien zeer arbeidsintensief is. Wel hebben deze coöperaties van onderop een belangrijke rol in de wijk en bieden zij een laagdrempelige instap tot coöperatief ondernemen.

Investeren in deze groep draagt bij aan een andere cultuur en opvattingen over ondernemerschap, werkgelegenheid, gemeenschap en welvaart.

- Coöperaties in ontwikkeling ervaren een aantal obstakels en uitdagingen gerelateerd aan de arbeidsmarkt (juiste vaardigheden), uitkeringen (onzekerheid over verlies van uitkeringen en toeslagen zonder structurele uitzichten op een duurzaam leefbaar loon), specifieke doelgroepen (zoals statushouders en arbeidsmigranten die wel over skills beschikken maar niet altijd over de juiste certificaten), en gebrek aan kennis en ervaring met een coöperatieve werkcultuur.

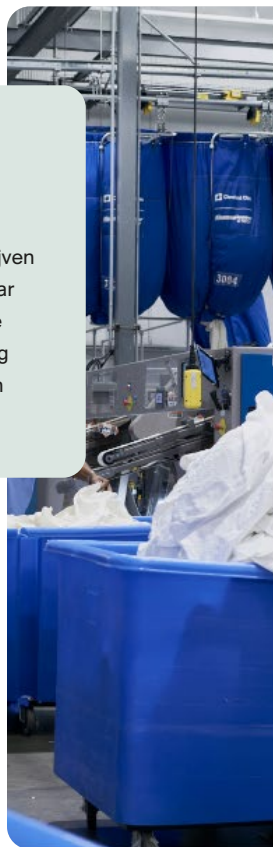
- Onvoldoende zekerheid over langdurige inkoopcontracten en de voorwaarden daarvan beperkt de coöperaties in hun ontwikkeling. Zij kunnen zonder die zekerheid niet investeren in personeel en bedrijfsmiddelen, waardoor zij ook weer moeilijker grotere opdrachten aan kunnen nemen. Om deze vicieuze cirkel te doorbreken, is het gelijktijdig ontwikkelen van de drie CWB-pijlers cruciaal.





### CWB succes in Cleveland

Een goed voorbeeld biedt de bakemat van CWB, het Amerikaanse Cleveland, waar dat 'engineeren' van grotere coöperatieve bedrijven vanaf dag één is toegepast, met succes. Daar is bijvoorbeeld een grootschalige industriële wasserij opgezet om te voldoen aan de vraag van lokale ankerorganisaties, waaronder een regionaal ziekenhuis.



June 21, 2024

## Evergreen Cooperative Laundry Expands Operations and Creates Jobs in Cleveland's Glenville Neighborhood

With the support of the City of Cleveland's Land Bank, ECL has acquired the necessary space to accommodate its growing operations. The expansion project will not only enhance the company's ability to serve its clients, including healthcare companies under linen supply contracts, but also create between 10-15 new jobs, with competitive starting wages and additional benefits.

[READ ARTICLE](#)



## Wat we gaan doen

In 2030 zijn in minimaal vier sectoren coöperaties operationeel die op schaal kunnen leveren aan grote ankerorganisaties.

### 1. De gemeente en andere ankers nemen regie op de ontwikkeling van grote coöperatieve bedrijven

Vanuit de CWB-aanpak wordt de inzet verbreed door regie te nemen op het realiseren van grotere democratisch georganiseerde bedrijven die leverancier kunnen zijn van gemeente en woningcorporaties, scholenkoepels en andere ankerorganisaties. Dit doen we per sector, zoals Voedsel/stadslandbouw, Transport/Logistiek, Energie, Bouwen/Wonen/Openbare Ruimte (incl. Groen), en Zorg/Welzijn/Kinderopvang. Met de betreffende directies binnen de gemeente en de ondersteunende diensten en integrale beleidsaanpakken zoals rond de arbeidsmarkt. We brengen relevante ankerorganisaties, inkoopers, sector-specialisten en potentiële coöperatieve ondernemers samen, om het coöperatieve aanbod direct passend bij de bestaande vraag (omvang en kwaliteit) te ontwikkelen.

Door dit gezamenlijk te doen, kan het aanbod sneller worden ontwikkeld en worden afgestemd op wat nodig is. Dit ontwikkelen van aanbod op schaal kan verschillende vormen aannemen. Het betreft bijvoorbeeld werknemerscoöperaties, producentencoöperaties of consortia met meerdere bedrijven (ook mkb), multistakeholdercoöperaties waarin consumenten, werknemers en andere ondernemingen samenwerken, publieke bedrijven of publiek-civiele partnerschappen. Belangrijk is dat deze entiteiten voldoen aan de CWB-principes van winstdeling en democratisch eigenaarschap, geborgd via een stewardorganisatie of borgingsstichting.

### 2. Ondersteuning eigen initiatief: de bottom-up lijn wordt voortgezet

Er blijft een lijn die kleinschalige initiatieven en het mkb dat zich wil ontwikkelen richting werknemerscoöperatie, faciliteert. Het CWB programma werkt toe naar het uitbesteden en autonoom positioneren van deze relatief kleinschalige ondersteuning. Daarvoor komen verschillende vormen van financiële steun beschikbaar:

- Vouchers voor de inkoop van specialistische expertise (notaris, boekhouder, ICT etc.) tijdens de startfase te financieren
- Gedeeltelijke financiering van de eerste investeringen en een basis werkkapitaal
- Betere toegang tot 'vriendelijk' investeringskapitaal door anderen (Social Impact Fonds Amsterdam, Kansen voor West, filantropische fondsen etc)

Deze relatief beperkte ondersteuning voor kleinschalige initiatieven vindt vooral op stadsdeelniveau plaats, omdat nabijheid en inbedding in de specifieke context belangrijk is. Mede op verzoek van de gemeenteraad worden twee specifieke doelgroepen explicieter betrokken bij de coöperatieve economie. Ten eerste worden jongeren ondersteund in het vormen van coöperaties. Ten tweede wordt mkb bij het terugtreden van de eigenaar of op eigen initiatief ondersteund in de transitie naar werknemerscoöperatie.



### Bedrijf behouden door coöperatie te vormen

Wanneer de eigenaar van een bedrijf met pensioen gaat, of om een andere reden een stap terug wil doen, en er geen opvolger klaar staat, betekent dit vaak het einde van de onderneming en verlies aan werkgelegenheid. Het omzetten van 'regulier' mkb naar werknemerscoöperatie kan een mooie aanvulling vormen om het coöperatieve netwerk te versterken. Voorwaarden zijn dat de werknemers samen een coöperatie willen vormen en dat er een gezond business-model is dat kansen biedt voor een bloeiende toekomst. In andere landen is dit een succesvolle strategie gebleken, die echter wel het nodige kapitaal vergt.





### PIJLER 3

## Ondersteunende infrastructuur voor opbouwen van het coöperatieve ecosysteem

### Bedoeling

In Nieuw-West en later ook in de rest van de stad groeit een coöperatief netwerk dat zichzelf versterkt en steeds meer zelfvoorzienend en autonoom functioneert door robuuste, samenhangende ondersteunende diensten voor en door het coöperatief netwerk, en een lokaal betaalnetafwerk. Hoe groter dit netwerk, hoe sterker de multiplier, want dan is veel meer onderlinge handel, samenwerking en uitwisseling mogelijk.

Vanuit het CWB-programma wordt gebouwd aan een eenduidige ondersteunende infrastructuur voor de coöperatieve ondernemingen, zodat de benodigde expertise eenduidig en effectief kan worden aangeboden en deze bedrijven zich kunnen richten op hun kerntaak: het verkopen en leveren van de producten of diensten die in het bedrijf centraal staan.

Omdat de ontwikkeling van de ondersteunende diensten volgt uit de behoeften van de coöperaties, is dit later op gang gekomen dan initieel gedacht. Nu de eerste groep coöperaties is opgericht en de komende periode flink wordt uitgebreid, wordt de opbouw van de diensten

intensiever en sneller opgepakt. In de eerste helft van 2026 zijn een dienstencoöperatie en een fonds naar verwachting operationeel.

Het Koop Lokaal Platform wordt samen met betrokken ondernemers doorontwikkeld om proef te draaien met een lokaal betaalnetafwerk – een netwerk om te stimuleren dat geld vaker terecht komt en langer rondgaat bij lokale ondernemers, zodat het meer lokale verbondenheid, ondernemingskansen en werkgelegenheid oplevert.

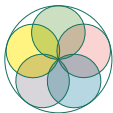
### Lessen

De coöperaties die met ondersteuning van het CWB-programma zijn gestart bevinden zich nog in een prille ontwikkelingsfase. Welke behoeften voor gezamenlijke ondersteuning er precies zijn wordt steeds duidelijker. Zodat de coöperatieve bedrijven zich op de ontwikkeling van hun kerntaak kunnen richten: het met lokale werknemers leveren van kwalitatief goede diensten in hun sector voor een eerlijke prijs. Enkele recente geleerde lessen:



- De startende coöperaties hebben behoefte aan het gezamenlijk inkopen van zakelijke diensten als receptie, financiële administratie en facturatie, notariële ondersteuning bij de oprichting, basale marketing en training en faciliteiten in democratische bedrijfsvoering.
- Behoefte aan een gezamenlijke oplossing om risico's te beperken als gevolg van fluctuerende opdrachten en krapte op de arbeidsmarkt.
- Behoefte aan meer duidelijkheid en uniformiteit en gezamenlijke uitgangspunten over wat een coöperatieve onderneming behelst.
- Een sterkere verbinding is gewenst met bestaande lokale ondernemingen (bijv. via gezamenlijke 'inkoopcoalities').
- Om de effectiviteit van geldstromen die lokaal 'landen' te vergroten, zijn mechanismen nodig die ervoor zorgen dat de geldstromen ook langer lokaal blijven en vaker circuleren. Introductie van een lokaal betaalnetwerk lijkt een kansrijke toevoeging om hier stappen in te zetten.
- Sommige coöperaties hebben behoefte aan inzet van 'assets' (zoals vastgoed en grond/pacht), bijvoorbeeld om gereedschap op te slaan, een keuken te vestigen, etc.





## Wat we gaan doen

Het coöperatieve netwerk wordt versterkt en de benodigde ondersteuning wordt doorontwikkeld en waar mogelijk verzelfstandigd.

De gemeente is aanjager van de ontwikkeling van deze infrastructuur, die op termijn grotendeels autonoom moet functioneren, ingebed in een brede maatschappelijke alliantie van coöperaties en ankerorganisaties. In 2026 worden de volgende concrete onderdelen van de coöperatieve infrastructuur in Nieuw-West gerealiseerd, die de basis vormen of als voorbeeld dienen voor bredere inzetbaarheid in de stad:

### 1. Dienstencoöperatie/backoffice in oprichting

De belangrijkste dienstverlening die de coöperatieve bedrijven nodig hebben, wordt gezamenlijk georganiseerd waardoor coöperaties deze relatief voordelig kunnen afnemen. Een dienstencoöperatie (shared service center) wordt daartoe opgericht in 2026.

Dit betreft zaken als bedrijfsadministratie, facturatie, democratische beslistools, een eenvoudige website en basis marketing. Voor de ontwikkeling van deze diensten wordt samengewerkt met lokale partners.

### 2. Fonds

Er komt een investeringsfonds dat op lange termijn de groei van de coöperatieve economie in Amsterdam bevordert. De financieringsbehoefte bestaat uit vier onderdelen:

- Startkapitaal (alle voorbereidende kosten zoals notaris, inschrijving KvK etc).
- Werkkapitaal (voorschieten van kosten voordat de klant heeft betaald + kleine buffer).
- Investerings (inrichting van productiemiddelen die het bedrijf nodig heeft om te kunnen leveren).

- Ondersteuning (inhuur van experts en backoffice diensten om de ondernemers te ontlasten, zodat deze zich kunnen focussen op het primaire proces).

Het betreft zowel financiering van initiatieven van onderop (korte termijn, relatief kleine bedragen voor noodzakelijke expertise/begeleiding/ondersteuning, waar veel interesse in is) als gerichte (grotere) investeringen om te komen tot coöperaties op schaal.

De financieringsbehoeften in verdere fases van de bedrijfsontwikkeling van de coöperaties worden gemonitord en het instrumentarium waar nodig uitgebreid. Het fonds wordt zoveel mogelijk aangesloten op het Social Impact Fund Amsterdam (SIFA). De middelen worden bijeengebracht door externe fondsen, de gemeente en bijdragen van alliantiepartners in NP SNW.



### 3. Mogelijk een democratisch detachingsbureau/ collectieve werkgever 'De Werker'

Er wordt onderzocht of een gezamenlijke werkgever cq. detachingsbureau ontwikkeld kan worden voor de coöperaties om de risico's in de opstartfase op te vangen. En werknemers zekerheid te bieden vanaf het moment dat zij aan de slag gaan in het coöperatieve netwerk. Daarnaast wordt de mogelijkheid verkend om meer specifieke/sectorale (democratische) uitzendbureaus op te zetten die op termijn kunnen concurreren met de uitzendbureaus en onderaannemers die op dit moment in veel sectoren opereren, zoals in de bouw en distributiecentra waar veel arbeidsmigranten werken. Als grotere aanbestedingen (of bijvoorbeeld ook vestigingsvergunningen voor distributiecentra van grote retailers) als criterium hebben dat onderaannemers/ uitzendbureaus aan CWB-criteria moeten voldoen snijdt het mes aan twee kanten.

### 4. 'Steward'-organisatie (of borgingsstichting) om CWB-doelstelling in de coöperaties te borgen

Een reeks basiscriteria wordt in 2025 vastgelegd, inclusief een manier om die juridisch te borgen, om investeringen en andere ondersteuning aan af te meten. Deze criteria worden in statuten vastgelegd en geborgd door een externe organisatie/stichting.

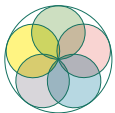
### 5. Het gezamenlijk ontwikkelen van een merk' en/of 'label'

Een aantal beginnende coöperatieve bedrijven in Nieuw-West heeft initiatief genomen tot het ontwikkelen van een gezamenlijk merk. Dat streven wordt ondersteund door het CWB-programma.

### 6. Trainingsprogramma

CWB ontwikkelt een trainingsprogramma dat werknemers opleidt tot mede-eigenaren van hun coöperatie. Door eenduidige werkwijzen te ontwikkelen voor het netwerk wordt uitwisseling binnen het netwerk vereenvoudigd. Dit zijn onder andere:

- Trainingen voor de werknemers en trekkers van de coöperaties.
- Trainingen en masterclasses voor betrokken ankerorganisaties en andere stakeholders.
- Opzetten curriculum rondom sociale / democratische economie en coöperatief ondernemerschap met onderwijsinstellingen mbo / hbo / wo in samenhang met lopende programma's rondom impact ondernemen. Dit sluit aan op de motie om actiever jongeren en specifiek mbo-studenten te betrekken.



### 7. Onderzoek naar coöperatief lokaal betaalnetwerk

De kracht van lokaal inkopen kan versterkt worden door de introductie van lokaal betaalnetwerk; geld blijft zo langer en vaker lokaal circuleren, waardoor de positieve impact van nieuwe geldstromen aanzienlijk kan worden vergroot.

Momenteel profiteert lokaal kleinbedrijf te weinig van lokale inkoopstromen. Door ondernemers met elkaar te verbinden in een lokaal betaalnetwerk, kan geld dat het gebied instroomt vaker rondgaan en de economische impact en werkgelegenheid structureel verbeteren. Met een subsidie van het Rijk wordt (samen met de gemeente Heerlen) een infrastructuur ontwikkeld die eenvoudig kan worden ingezet. In eerste instantie in Nieuw-West, repliceerbaar in andere stadsdelen en gemeenten Indien de pilot in 2026 succesvol verloopt, wordt hier een vervolg aan gegeven.

Met deze inspanning wordt uitvoering gegeven aan een onderdeel van het raadsinitiatief *Amsterdams Geld voor Amsterdam: Inkopen met Waarde(n)* om een pilot uit te werken om een lokaal betaalsysteem te testen in Amsterdam en hierbij te kijken naar hoe dit de gewenste resultaten rondom waarden gestuurd inkopen kan versterken.

### 8. Lokaal vastgoedbedrijf

Inzet van een vastgoeddeelneming (naar voorbeeld van NV Zeedijk, Stadsgoed en Stadsherstel) kan toegevoegde waarde hebben voor het coöperatieve ecosysteem. De mogelijkheid wordt geëxploreerd om samen met andere investeerders vastgoed te verwerven, bijvoorbeeld via een NV Osdorp.

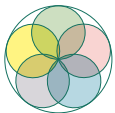




2

## Wat hieraan voorafging

Twee jaar geslaagd experiment in Nieuw-West



In het Amsterdams coalitieakkoord 2022–2026 is de ambitie uitgesproken Community Wealth Building een nadrukkelijke plaats te geven in alle masterplannen en te onderzoeken hoe de lokale economische infrastructuur meer ten gunste van de buurten kan komen.

Hier is onder meer het CWB-programma in het kader van Nationaal Programma Samen Nieuw-West uit voortgekomen. In 2024 en 2025 moest het CWB-programma in Nieuw-West de contouren zichtbaar maken van de mogelijkheden die Community Wealth Building biedt.

Dat is meer dan gelukt. Het CWB-programma heeft de afgelopen twee jaar in Nieuw-West gebouwd aan een coöperatieve economie op basis van de ervaringen met Community Wealth Building in andere steden in met name de VS en Groot-Brittannië. Van het begin 2024 opgestelde Actieplan is een groot deel van de voornemens gerealiseerd; in 2026 wordt hierop voortgebouwd en resterende onderdelen opgeleverd.

Het CWB-programma opereert in het kader van het Nationaal Programma Samen Nieuw-West. Een grote coalitie van inmiddels 90 alliantiepartners die de principes van CWB omarmd heeft. Onder deze partners zijn ook grote ankerorganisaties zoals de HvA, UvA, VU, ROC's, zes woningcorporaties, grote scholenkoepels, de politie en het OM, en natuurlijk de gemeente zelf. Dit CWB-programma ondersteunt kortom een breed gedragen beweging naar een meer sociale, rechtvaardige en democratische economie.

Er ligt nu een solide basis waar de alliantiepartners in Samen Nieuw-West op kunnen voortbouwen. En waar de andere stadsdelen van kunnen leren.

Niet alleen de gemeentelijke onderdelen, maar ook de partners in de stad. Want bouwen aan een andere economie is een complex samenspel. De lokale overheid, de gemeente, kan dit niet alleen. Een economie valt of staat bij de dynamiek van honderdduizenden spelers: bedrijven, maatschappelijke organisaties, hun medewerkers en de bewoners in hun buurten. De gemeente speelt daarin een grote rol: als opsteller en bewaker van beleid, als aanjager, als ontwikkelaar, als financier.





## Resultaten twee jaar Community Wealth Building

### Lokale inkoop

- Ankerorganisaties uit verschillende sectoren werken aan het verschuiven van een deel van hun inkoop richting die coöperaties in Nieuw-West. Zo heeft Scholenkoepel STWT een coördinator aangesteld om bij de 16 aangesloten scholen concrete kansen te creëren.
- De gemeente heeft de principes achter CWB meegenomen bij de herziening van het inkoopbeleid.

### Coöperatieve ondernemingen

- Vier coöperatieve ondernemingen zijn met steun van het CWB-programma opgericht en operationeel: Groen Nieuw-West Coöperatie (groenbeheer), Roots & Recipes (voedsel), Circulair Bedrijf Wildeman (beheer), Osdorperweg 937 (voedsel). Nog eens drie coöperatieve ondernemingen zijn op korte termijn opgericht en operationeel: Kantinemoeders (voedsel), ReNieuw-West ((ver)bouw) en Buurtbus Coöperatie (vervoer).
- Een reeks initiatieven in diverse sectoren voert met steun van het CWB-programma serieuze verkenningen uit om tot een coöperatieve onderneming te komen.

### Infrastructuur & ecosysteem

- Een dienstencoöperatie die als backoffice kan dienen voor het netwerk aan coöperatieve bedrijven is in ontwikkeling en wordt op korte termijn gelanceerd.
- De contouren van een fonds voor coöperatieve ondernemingen in Nieuw-West zijn verkend.

### Communicatie & community

- Via bijeenkomsten en workshops, georganiseerd met partners in de wijken, zijn ervaringen met CWB gedeeld en is gewerkt aan nieuwe initiatieven voor coöperatieve ondernemingen.
- Workshops en presentaties voor alliantiepartners en andere doelgroepen hebben het enthousiasme voor lokale inkoop aangewakkerd.



Voor meer informatie over de resultaten zie [rapportage najaar 2025](#)



## Tijlijn CWB-programma 2022-2025





3

## Het grotere verhaal

Bouwen aan een eigen sociale economie in Amsterdam is nieuw en hard nodig



Hoe mooi zou het zijn. Een lokale economie met florerende ondernemingen die vanuit zichzelf en in onderlinge netwerken brede welvaart produceren. Die goed loon, zinvol werk en bestaanszekerheid voor medewerkers en hun gemeenschappen opleveren. Waardoor mensen meer grip op hun leven krijgen. Waarin al onze verschillende culturen in de stad zich herkennen en die voortbouwt op de collectieve tradities daarvan. Dat zo de groeiende ongelijkheid wordt gekeerd.

Want in Amsterdam is nog steeds sprake van groeiende ongelijkheid. Een stapeling van allerlei aspecten van armoede en bestaansonzekerheid onder grote groepen bewoners, vooral in bepaalde stadsdelen. De manier waarop we ons economisch systeem organiseren en reguleren, is een belangrijke aanjager van die ongelijkheid. Dominant is het beeld van de Amsterdamse economie van groei, met name in de dienstensectoren zoals informatie en communicatie, en specialistische zakelijke dienstverlening. De regio Groot-Amsterdam is een van de snelst groeiende gebieden in Nederland. Amsterdam trekt veel internationale bedrijven en talent aan, mede dankzij haar goede infrastructuur en gunstig vestigingsklimaat. Dat alles tezamen wordt omschreven als het 'verdienmodel van de Amsterdamse regio'.

Die cijfers laten echter een eenzijdig beeld zien. De groei van het BNP zegt niets over waar en bij wie die groei – de geproduceerde waarde en de opbrengsten daarvan – terecht komt. Ondanks deze economische kracht, kampen grote groepen in grote delen van Amsterdam al jaren met structurele uitdagingen op het gebied van bestaanszekerheid, werk en inkomen en uitsluiting.

Hogere-inkomensgroepen en mensen met specifieke vaardigheden, zoals in de technologie- of financiële sector, profiteren meer van de groei. Tegelijkertijd hebben lagere inkomensgroepen te maken met problemen zoals stijgende woonlasten, beperkte toegang tot betaalbare woningen en een groeiende kloof in kansen om te stijgen binnen de arbeidsmarkt. Dit uit zich onder meer in een schrikbarend verschil in levensjaren in goede gezondheid tussen verschillende wijken in de stad.

### **Sociaal-economische ongelijkheid in stadsdelen heeft impact op de hele stad**

De ongelijkheid uit zich ook geografisch. Amsterdamse wijken en stadsdelen kennen uiteenlopende sociaal-economische omstandigheden, wat zich uit in verschillen in inkomen, werkgelegenheid, opleidingsniveau en toegang tot voorzieningen.

Bewoners in Nieuw-West, Noord en Zuidoost hebben vaker te maken met werkloosheid en minder kansen op de arbeidsmarkt. De onderwijsprestaties zijn vaak lager en de gezondheid van bewoners is gemiddeld slechter, mede door minder toegang tot gezonde



voeding en sportfaciliteiten. Deze sociaal-economische uitkomsten vormen niet alleen een belemmering voor de bewoners van deze gebieden en hun kinderen, maar ook voor het gebied en de stad in bredere zin. Zij hebben een zelfversterkend effect. De woningnood en stijgende kosten van levensonderhoud maken het moeilijk voor werknemers om in de stad te wonen, met tekorten in sectoren die cruciaal zijn voor het welzijn van de inwoners tot gevolg, zoals zorg, onderwijs en horeca. De verdringing van lagere en middeninkomensgroepen uit de stad vermindert de sociale en economische diversiteit van Amsterdam.

### **Economie is geen abstracte macht**

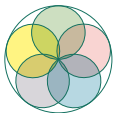
Dat heeft alles te maken met de eigendomsstructuur van de grote economische spelers: bedrijven met aandeelhouders die hoge rendementen in plaats van maatschappelijke waarde eisen, en enorme kapitaalinvesteringen kunnen doen om lokale (vaak kleinere) ondernemingen uit de markt te werken. Zo is het huidige Amsterdamse verdienmodel in de praktijk vooral een verdienmodel voor een selecte groep.

De ‘zakelijke’ dienstverlening mag grote omzetten maken, maar die komt in beperkte mate ten goede aan de stad. Tegelijkertijd drijft het verdienmodel in aanzienlijke mate op grote groepen laagbetaalde werknemers - vaak arbeidsmigranten uit andere delen van Europa - die op de bedrijventerreinen en distributiecentra rond Amsterdam, op Schiphol, in de glastuinbouw, in de taxi’s van Uber en Bolt, als schoonmaker in de huizen binnen de Ring, als onderaannemers in de bouw, via honderden uitzendbureaus of als ZZP’ers aan het werk zijn.

En die andere kant van de medaille wordt steeds groter. Onzekere banen, een onzekere woonsituatie en bestaansonzekerheid zijn voor veel mensen in met name Nieuw-West, Noord en Zuidoost, maar ook in de rest van Amsterdam, de dagelijkse realiteit. Investerings- en middelen gaan nauwelijks in de gebieden rond en verdwijnen uit de lokale economie. Kleine ondernemingen worden uit de markt geprijsd. Er wordt veel besloten over hen, maar weinig met hen. De economie is een abstracte macht buiten hun invloedssfeer.

**“Binnen het CWB team wordt er oprecht geluisterd en is er ruimte om het gesprek aan te gaan, niet te snel te gaan zodat zoveel mogelijk organisaties en mensen mee kunnen doen. In gezamenlijkheid werken we aan CWB in Nieuw-West”**

Gonca Yalçiner,  
directeur Samen Wonen Samen Leven



### Motor van ongelijkheid

Ongelijkheid is ongelijk over de stad verdeeld. Het aandeel minimahuishoudens is in Nieuw-West relatief hoog (18,8% vs. 15,9% in Amsterdam, 2022). Het gemiddeld besteedbaar inkomen per huishouden ligt flink lager (€ 47.493 vs € 55.311 in Amsterdam, 2023). En dat terwijl de huishoudens gemiddeld een stuk groter zijn (2,01 vs. 1,80 in Amsterdam, 2025). De levensverwachting in goede gezondheid is in Nieuw-West drie jaar onder het Amsterdamse gemiddelde en zeven jaar korter dan in het naastgelegen stadsdeel Zuid (61 jaar, 64 jaar en 68 jaar, 2019–2021). In een aantal wijken met een groot aandeel mensen met een lage sociaaleconomische score is het aantal gezonde levensjaren nog lager: 57,1 jaar.





### De economie is van ons allemaal

Het kan ook gewoon anders. Het is geen natuurverschijnsel dat het zo moet gaan, wij hebben deze economie zo georganiseerd – en dat kunnen we dus ook veranderen! De economie is van ons allemaal. We gaan met zijn allen over de regels en kaders van die economie, omdat wij zelf kunnen bepalen hoe wij worden voorzien in wat we nodig hebben. Met actief beleid van gemeente en maatschappelijke organisaties kunnen we daadwerkelijk verschil maken. De gemeente, universiteiten en scholen, ziekenhuizen, woningcorporaties, politie, en tal van andere in de stad verankerde organisaties (zogenaamde ankerorganisaties) geven jaarlijks tientallen miljarden uit.

Stel je voor dat over vijf jaar 20% daarvan terecht komt bij bedrijven die de mensen en hun buurten daadwerkelijk verder helpen. Bij 25 ondernemingen die de waarde die hun werknemers produceren laten terugvloeien naar diezelfde medewerkers en hun buurten, in plaats van naar aandeelhouders of de top van het bedrijf.

Zulke democratische, inclusieve bedrijven – coöperatieve ondernemingen – kunnen samen een ‘ecosysteem’ vormen met de ankerorganisaties. Een aanzienlijk deel van de economische activiteit kan zo verschuiven naar de gemeenschap.

### Aanpak met perspectief

Tot zover het vergezicht: het langetermijndoel waar dit plan voor een nieuwe sociale economie zich op richt. De ambities van een ongedeelde stad, ongelijk investeren in gelijke kansen en inkopen met invloed kunnen concreet worden gemaakt via deze sociale economie.

Deze aanpak biedt een raamwerk, een werkwijze, die eigenaarschap en zeggenschap in de economie terugbrengt naar de werknemers en gemeenschappen. En de inzet en economische kracht van gemeente en maatschappelijke partners richting geeft om te komen tot tastbare resultaten voor Amsterdammers. De lessen uit Nieuw-West bieden inspiratie en geven richting voor een bredere inzet in de stad.

### Eerlijke, democratische sociale economie: de CWB-methode

Het Community Wealth Building model is een bewezen ontwikkelingsstrategie om deze sociale economie in Amsterdam dichterbij te brengen. CWB is de afgelopen decennia internationaal in veel steden toegepast, en de afgelopen twee jaar in Nieuw-West.

CWB richt zich op het verleggen van geldstromen en het bouwen van een in de wijken verankerd democratisch economisch ecosysteem. Met ondersteunende infrastructuur wordt de ontwikkeling van breed gedeeld eigenaarschap van ondernemingen, faciliteiten en vermogen aangejaagd. Zo ontstaat economische bedrijvigheid waarbij een groter deel van de geproduceerde waarde en opbrengsten terecht komt bij werknemers en bewoners in de stadsdelen. Werkgelegenheid in democratische ondernemingen met mede-eigenaarschap en winstdeling maken dat het geld dat verdiend wordt in de stadsdelen daar langer rond kan gaan en beter verdeeld kan worden onder de medewerkers.



Het loon dat deze bedrijven bieden moet hoog genoeg zijn om van rond te komen: een leefbaar loon. Door dit te betalen, dragen werkgevers bij aan meer bestaanszekerheid en verlagen zij het risico op financiële stress en schulden. Geen twee banen om rond te komen. Geen los-vaste dienstverbanden in schijnconstructies waarbij al het ondernemersrisico op werknemers wordt afgewenteld.

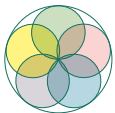
Een ander onderscheidend element van de CWB-aanpak is het aanjagen en stimuleren van lokale inkoop door ankerorganisaties. Deze hebben een maatschappelijke taak en zijn daardoor lokaal geworteld. Bijvoorbeeld de gemeente, ziekenhuizen, scholen, woningcorporaties en andere publieke en semi-publieke partijen. Ankerorganisaties zijn substantiële economische spelers. Ze hebben een groot inkoopbudget, veel werknemers en vaak ook investeringsmogelijkheden en vastgoed in eigen beheer.

De CWB-methode bouwt op een paar basisprincipes:

- Werknemers, bewoners en maatschappelijke partners hebben eigenaarschap en zeggenschap over economie en ondernemingen, over de opbrengsten daarvan, en de ‘bronnen’, zoals grond, financiën, vastgoed, kennis en expertise. Zij delen die in hun groeiende netwerken.
- De welvaart wordt op voorhand verdeeld: predistributie. Dit voorkomt dat de ongelijkheid achteraf via uitkeringen en toeslagen gerepareerd moet worden: redistributie of herverdeling. De opbrengsten van de economie komen dus meer terecht bij de minst welvarende groepen.
- De opbrengsten die in een gebied en door de mensen daar worden gegenereerd, vloeien terug naar gemeenschappen en netwerken in dat gebied. Geldstromen zijn niet ‘extractief’, maar worden ‘circulair’.

**“Progresso gelooft in de kracht van gelijke kansen – niet alleen binnen de muren van het klaslokaal en de school, maar juist ook daarbuiten. Dankzij de samenwerking met CWB voor het project Kantinemoeders kunnen we niet alleen onze leerlingen meer kansen bieden, maar ook vrouwen en moeders uit Nieuw-West in hun kracht zetten. Samen bouwen we aan een wijk waarin welzijn, ontwikkeling en gelijke kansen centraal staan.”**

Theresa Leimpek,  
Progresso



### Onderzoek Preston in *The Lancet*

In het Verenigd Koninkrijk bestaan grote gezondheidsverschillen tussen regio's, vaak gerelateerd aan economische ongelijkheid. In Preston, een economisch achtergestelde stad in Engeland, werd het Community Wealth Building-programma geïntroduceerd. Dit programma richtte zich op het versterken van lokale economie door inkoopbeleid aan te passen, arbeidsomstandigheden te verbeteren en lokale bronnen productiever te benutten.

Onderzoek gepubliceerd in *The Lancet* laat zien dat het CWB-programma in Preston positieve effecten had op mentale gezondheid en economische indicatoren, zoals een afname in depressie en een stijging in levenskwaliteit en lonen. Het onderzoek concludeert dat CWB een veelbelovende aanpak is voor economische en sociale verbetering.





Zo ontstaat een ‘multiplier effect’: door het lokaal laten circuleren van geld (waarbij ‘multiplier’ staat voor het aantal keren dat het ‘rondgaat’), levert hetzelfde geld veel meer lokale waarde op. Lokale bedrijven betalen loon aan lokale werknemers, die weer lokaal geld uitgeven. Enzovoort. Als je koopt bij een multinational, gaat een hoog percentage van het geld onmiddellijk de gemeenschap uit. Dat kan worden tegengegaan door het uitbouwen van coöperatieve netwerken. Het streven is op grote schaal, niet in afzonderlijke, kleine projecten. Deze beweging naar meer lokale ‘financiële circulariteit’ kan een sterke boost krijgen door de invoering van een lokaal betaalnetaalwerk.

Sociale economie in de hoofdstad van Nederland. Zo’n democratische en eerlijke lokale economie bouwen gaat niet vanzelf. Zoals het huidige economische model ook niet vanzelf ontstaan is. Het is het resultaat van decennia actief reguleren, aanjagen, ontwikkelen, stimuleren en faciliteren van economische bedrijvigheid. Dat is een samenspel van tal van actoren: overheden, ondernemingen, maatschappelijke organisaties, kennis en onderzoek, sociale bewegingen. En tijdgeest.

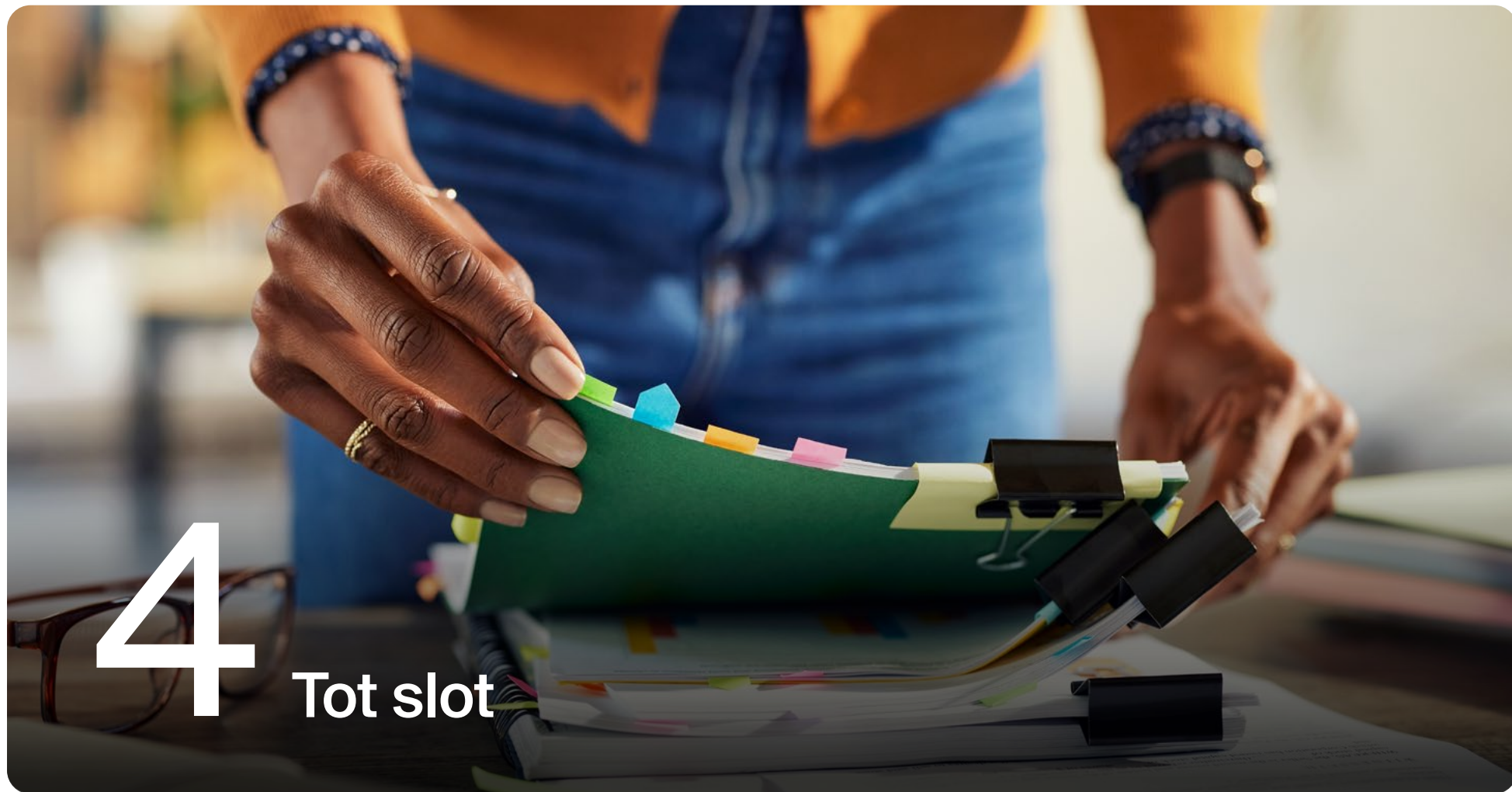
De behoefte aan een transformatie naar een economie die duurzaamheid en gelijkheid centraal stelt, wordt steeds urgenter. Terwijl we als maatschappij zoeken naar structurele antwoorden, beginnen we in Amsterdam door in de praktijk te bouwen en te werken aan fundamentele oplossingen.

Daarbij wordt voortgebouwd op de successen die eerder behaald zijn met de CWB-methode en voorlopers daarvan in het buitenland, onder meer in het Baskische Mondragon, in Catalonië en in Cleveland in de Verenigde Staten. De Noord-Engelse stad Preston heeft CWB succesvol toegepast op haar eigen situatie. Schotland heeft CWB als basisaanpak voor regionale economische ontwikkelingsstrategieën over het hele land.

Amsterdam bouwt op haar eigen manier. Met lokale ondernemers, die enthousiast zijn en zich herkennen in de ambities die via CWB worden nagestreefd. CWB richt zich op de lokale economie. Vanuit het besef dat de economie veel groter is dan de stad Amsterdam, wordt de inzet in de stadsdelen verbonden met de stad en de regio. De coöperatieve ondernemingen moeten

kwaliteit leveren tegen een goede prijs. Maar zij zullen naast financiële waarde ook veel meer maatschappelijke waarde produceren. En daarmee in zichzelf, én als onderdeel van het groeiende coöperatieve ecosysteem, herverdelend zijn.





# 4 Tot slot



Naast het CWB-programma in het kader van Nationaal Programma Samen Nieuw-West, zijn de afgelopen jaren ook in andere delen van de stad (Zuidoost, Noord en recentelijk ook in Centrum) stappen gezet onder de noemer CWB.

Ook is er veel animo om met CWB aan de slag te gaan. Het CWB-programmateam wordt regelmatig benaderd om mee te denken of mee te werken aan vraagstukken uit verschillende delen van de stad die raken aan CWB.

De stedelijke inzet op CWB zou gebaat zijn bij meer synergie: eenduidige definiëring en afbakening en op onderdelen gezamenlijkheid in de aanpak, bijvoorbeeld bij implementatie van het beleidskader en werkinstructies rondom Inkoop en het voortbouwen op de lessen geleerd met de opbouw van coöperaties in Nieuw-West.

CWB vergt een lange adem en investeringen vooraf om tot wasdom te kunnen komen. Coöperaties hebben tijd nodig om te groeien naar de juiste schaal en kwaliteit om concurrerend te zijn in aanbestedingen. De ondersteunende infrastructuur voor een gezond ecosysteem voor coöperatieve bedrijvigheid is in opbouw. Het CWB-programma wordt tot nu toe gefinancierd uit (tijdelijke) middelen voor de masterplannen. Dit betekent dat financiering en programma capaciteit voor korte duur geborgd is en versnipperd is over de verschillende programmagebieden/stadsdelen. Een meer structurele inbedding van de CWB-methode in samenhang met economisch beleid en het domein van arbeidsmarkt en bestaanszekerheid biedt kansen om de sociale economie tot volle wasdom te laten komen.

